



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN  
CARGOS GERENCIALES:  
UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE  
EMPRESAS FINANCIERAS.**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**FANNY GALLEGOS PEREIRA  
JAVIERA GUZMÁN GARRIDO  
CAMILA SAAVEDRA CUBILLOS  
ANDREA SILVA HIDALGO**

**PROFESOR GUÍA:**

**EDGAR KAUSEL ELIÇAGARAY**

**SANTIAGO DE CHILE**

**DICIEMBRE DE 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quisiéramos agradecer a todas las personas que colaboraron en esta investigación, principalmente a aquellos que fueron entrevistados, que sin conocernos accedieron a ser protagonistas de este trabajo. Su contribución realista y sencilla, despierta consciencia e inspira a mejorar la situación laboral femenina.*

*También reconocemos el constante apoyo, motivación y excelente dirección entregada por el profesor guía Edgar Kausel. Su comprensión, paciencia y buen ánimo para ayudarnos, forjó nuestra admiración por su profesionalismo y calidad humana.*

*Por último, agradecemos profundamente a nuestras familias y seres amados por su apoyo, cariño y aliento entregado, no solo durante esta investigación sino también a lo largo de nuestra preparación profesional, sin ustedes todo hubiera sido más difícil. Sin duda, sus ejemplos de perseverancia y valor nos han motivado a perseguir nuestras metas, el que estemos egresando, es mérito de ustedes también.*

## ÍNDICE

**RESUMEN**..... ¡Error! Marcador no definido.

### **CAPITULO I**

**ANTECEDENTES**.....**3**

- 1.1 Baja participación laboral femenina en Chile. .... 3
- 1.2 Factores que explican la baja participación laboral. .... 5
- 1.3 Principales objetivos y método del estudio. .... 8

### **CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO** .....**11**

- 2.1 La teoría del techo de cristal y los tres momentos de la trayectoria laboral femenina. .... 11
- 2.2 Los escenarios sociales de las trayectorias femeninas. .... 14
  - 2.2.1 Esfera individual. .... 15
  - 2.2.2 Esfera privada. .... 22
  - 2.2.3 Esfera organizacional. .... 25
    - 2.2.3.1 Teorías sobre participación en cargos directivos. .... 26
    - 2.2.3.2 Recursos humanos y participación laboral femenina. .... 31
- 2.3 La presente investigación. .... 36
  - 2.3.1 El problema de investigación. .... 36
  - 2.3.2 Preguntas de investigación. .... 37
  - 2.3.3 Objetivos de investigación..... 38
    - 2.3.3.1 Objetivo general. .... 38
    - 2.3.3.2 Objetivos específicos. .... 39

### **CAPITULO III**

**METODOLOGÍA**.....**41**

3.1	Supuestos metodológicos.....	42
3.1.1	Marco de trabajo interpretativo.....	42
3.2	Diseño de la investigación y justificación.....	42
3.2.1	La investigación cualitativa.....	42
3.2.2	Estudio de casos.....	43
3.3	Diseño de la investigación y participantes.....	44
3.3.1	Técnicas de recolección de datos.....	45
3.3.2	Procedimiento.....	46
3.3.2.1	Criterios de selección y composición de la muestra.....	46
3.3.2.2	Segmentación y establecimiento de perfiles.....	48
3.3.2.3	Composición de la muestra.....	50
3.4	Estrategia de análisis de entrevistas.....	53

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....55**

4.1	Esfera individual.....	55
4.1.1	Contexto familiar y social en la etapa formativa.....	55
4.1.2	Imágenes de Género.....	58
4.1.3	Significado del Trabajo para la Mujer.....	62
4.2	Esfera privada.....	68
4.2.1	Conflicto trabajo- familia.....	68
4.2.2	Contrato conyugal y conciliación trabajo-familia.....	74
4.3	Esfera organizacional.....	77
4.3.1	Percepciones de género dentro de la organización.....	77
4.3.2	Subsistemas de recursos humanos.....	87

### **CONCLUSIONES .....94**

5.1	Hallazgos del estudio.....	94
5.2	Recomendaciones.....	100

5.3	Limitaciones del estudio.....	105
5.4	Recomendaciones para futuros estudios.....	106
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>120</b>
<b>ANEXO 1: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....</b>		<b>120</b>
1.1	Entrevista a mujer de cargo alto. ....	120
1.2	Entrevista a mujer de cargo medio. ....	124
1.3	Entrevista a jefe. ....	128
1.4	Entrevista a pares. ....	130
1.5	Entrevista a persona de recursos humanos.....	132

## RESUMEN

El presente documento constituye una investigación cualitativa que busca comprender las principales dinámicas y factores que afectan las trayectorias laborales femeninas, y que explican la baja presencia de mujeres en cargos gerenciales de la industria financiera.

El estudio se sitúa bajo un contexto nacional de profundas transformaciones culturales y sociales, en donde la mujer ha ampliado su rol de cuidadora a cuidadora – proveedora, para entrar al mundo del trabajo remunerado. Sin embargo, y de forma no reconocida por el sector, la investigación ha revelado que existen factores estructurales y culturales invisibles que funcionan como obstáculos al desarrollo profesional de las ejecutivas. Es por esto que este estudio pretende hacer conscientes estos componentes, con el fin de colaborar de forma descriptiva y propositiva en la creación de mejores condiciones que faciliten la inserción femenina en la industria y promuevan la presencia de mujeres en altos puestos, para así aprovechar y potenciar de mejor forma sus talentos característicos.

La investigación tiene un enfoque feminista y utilizó una metodología cualitativa de estudio de casos. La información se recabó a través de entrevistas que se efectuaron a 3 mujeres de Cargos Medios de diversas organizaciones y a personas de su entorno.

Los principales resultados encontrados nos dan cuenta de la existencia de múltiples factores que actúan como barreras para el desarrollo laboral femenino al interior de la organización, siendo los principales la autopercepción de la mujer y su rol familiar-laboral y la existencia de estereotipos organizacionales como reflejo de la sociedad.

De esta forma, este estudio constituye el punto de partida de una investigación que puede tener un impacto muy importante en la inserción laboral femenina y en el desarrollo de carrera de las mujeres al interior de las empresas, aportando mayor evidencia que podría ayudar a explicar las razones que subyacen a esta problemática que, si bien hoy en día cada vez es menor, sigue teniendo un impacto negativo que es reconocido en el discurso femenino.

Seguir indagando en estos temas a través de estudios complementarios y más amplios es fundamental para terminar de una vez por todas con las desigualdades derivadas del concepto de género, proceso en el que todos, de una u otra forma, tendremos injerencia.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.1 Baja participación laboral femenina en Chile

Actualmente Chile está experimentando profundas transformaciones sociales y culturales, de las cuales la inserción de las mujeres al mundo laboral ha sido una de los más notorios. Si bien a nivel nacional se ha visto un incremento de la tasa en un 7,4%<sup>1</sup>, siendo hoy en día la tasa de participación de 47,2%,<sup>2</sup> equivalente a 3.287.200 mujeres, este índice se encuentra muy por debajo del ideal, y es bastante inferior a la realidad de otros países. Si se compara a Chile con el índice de participación laboral femenina a nivel mundial, este último es mayor por aproximadamente 5 puntos, y ha tenido un aumento en los últimos 10 años, pasando de tasas del 50,65%<sup>3</sup> en el año 2000 a 52,61% para el año 2010. Es más, si nos focalizamos solo en Latinoamérica, Chile continúa en desventaja, ya que para el año 2000 se observó una participación del 48,02%, y para el 2010 una tasa del 53,20% (El Banco Mundial, 2011). Además, si se realiza una comparación con un país en similar estado de

---

<sup>1</sup> Para el año 2000, la participación laboral femenina equivalía a un 39,8% (2.279.119 mujeres), mientras la tasa de participación masculina era de 73,4% (3.8862.203 hombres). Fuente: MIDEPLAN, División Social, Encuesta CASEN 2000, con factores de expansión en base a CENSO 2002.

<sup>2</sup> Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo. INE. Junio Julio Agosto 2012, en dónde además indica que la tasa de participación laboral en Chile es de 58,9%, entre hombres y mujeres, equivalente a 8.069.090. Tasa de participación femenina es de un 47,2% equivalente a 3.287.200 mujeres, mientras que la tasa de ocupación es de 43,5%, lo que corresponde a 3.034.100 mujeres.

<sup>3</sup> Tasa de población activa, mujeres (% de la población femenina mayor de 15 años), El Banco Mundial. Fuente: Indicadores del Desarrollo Mundial.

desarrollo económico que Chile, como Uruguay, se tiene que muestra una tasa de participación de 55,40%, con un incremento de 3,31% con respecto al 2010 (El Banco Mundial, 2011), versus Chile que refleja 10 puntos porcentuales bajo la realidad de este país.

Dentro de las principales razones que se barajan para explicar por qué las mujeres permanecen fuera de la fuerza laboral, una encuesta desarrollada por el INE sugiere que el 36,58% de las encuestadas lo hacen por causas familiares; a diferencia de los hombres, que su razón más importante es por motivos de estudio, con un 44,81% (INE, 2012). Estos datos sugieren que en Chile la mujer no trabaja remuneradamente por hacerse cargo de temas relacionados con la familia<sup>4</sup>. Se observa constantemente que la mujer abandona su carrera y trabajo luego de ser madre, probablemente como una estrategia de anticipación a la incompatibilidad de las responsabilidades laborales y familiares. Lo anterior tiene fuertes cimientos en el concepto de división del trabajo presente en Chile, en el que se observa que existe el rol marcado de mujer cuidadora versus hombre proveedor, a diferencia de otros naciones como los Países Bajos en donde está presente el modelo de doble proveedor y doble cuidador, haciéndose responsable equitativamente del trabajo productivo y reproductivo a ambos sexos (Schkolnik, 2004).

Otra característica relevante de la participación laboral femenina es la baja presencia de mujeres en altos cargos directivos. A nivel mundial se observa que el 24% de los altos puestos de las principales empresas privadas están ocupados por mujeres, siendo el porcentaje más alto el registrado en Filipinas con un 47%, y el más bajo por Japón con un 7%. En América Latina esta cifra se ubica en un 28%, mientras que Chile se ubica bajo este promedio

---

<sup>4</sup> El porcentaje de hombres inactivos que exponen como razón de esto temas familiares permanentes es de 12,07% (INE, 2012).

con un 24% (IBR, 2009). De lo anterior se puede concluir que la mujer hoy en día enfrenta una segregación vertical, vale decir, se concentra principalmente en las plantas bajas de las jerarquías organizacionales. Es por esto que se ha decidido como foco de este estudio analizar los principales factores que incidirían en la baja presencia de mujeres en altos cargos directivos, y que explicarían su segregación en las organizaciones. Además, se ha advertido una segregación horizontal, en dónde el trabajo femenino se concentra en pocos sectores económicos, siendo estos principalmente los servicios sociales y de salud, enseñanza e intermediación financiera (ECLAC, 2008)<sup>5</sup>. Esto unido a que dentro la industria financiera la participación femenina llega a un 46% de la planta laboral (SBIF, 2008), y que no ha logrado insertarse en la alta dirección, siendo no más del 7% su participación en los directorios, y en niveles gerenciales y subgerenciales un 18% (SBIF, 2007), configuran los motivos de por qué se ha decidido realizar el estudio dentro de esta industria.

## **1.2 Factores que explican la baja participación laboral**

Dentro de los factores que determinan la baja participación laboral femenina, además de los asuntos familiares, se encuentra el tema de las jornadas laborales y principalmente el concepto de flexibilidad laboral. De hecho, el determinante más importante es la disponibilidad de trabajo en jornada parcial, destacándose que mujeres con hijos prefieren las jornada con horarios flexibles (OCDE, 2003). El 43% de las ejecutivas indica que uno de los factores que facilitaría su inserción laboral sería jornadas de trabajo flexibles<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Servicios sociales y de salud (64,4%), donde de cada tres trabajadores que laboran en empresas encuestadas de ese sector, dos son mujeres; Enseñanza (63%), e Intermediación financiera (52,1%).

<sup>6</sup> Respuesta por mujeres que participaron de “Informe Encuesta Barómetro mujer y trabajo”, 2008, OIT.

Desde esta perspectiva deberían incluirse en las futuras políticas públicas legislación respecto al trabajo con horario flexible, dado que hoy hay un mayor porcentaje de mujeres desempeñándose en este tipo de jornadas (ENCLA, 2008)<sup>7</sup>. No obstante, diversos estudios indican los costos que este tipo de trabajo conlleva, entre ellos los realizados por la OCDE, que analizan la importancia relativa de algunos tipos potenciales de políticas, ya que estas pueden aumentar los costos de segregación y las condiciones pobres de trabajo (CEM, 2004).

También existen políticas públicas que han intentado aumentar la participación laboral femenina, pero en la práctica no han generado transformaciones reales, siendo tres las más relevantes. La primera de estas es la obligación de poseer sala cuna para todas aquellas empresas que posean más de 20 trabajadoras, o apoyar con asistencia al cuidado infantil con jardín infantiles externos<sup>8</sup>. Ahora bien, no todas las instituciones cumplen con este decreto, dando como justificación que los trabajadores no lo requieren o que buscan formas de solución propias. Otras también argumentan que el tema es negociado entre las partes o mencionan poseer escasez de recursos.

---

<sup>7</sup> ENCLA es Encuesta Nacional de Coyuntura Laboral, ENCLA, la que proporciona abundante información en materia de inserción laboral, condiciones de trabajo y relaciones laborales de empresas que opera normalmente, que cuentan con iniciación de actividades, tienen cinco o más trabajadores y sus relaciones laborales están reguladas por el Código del Trabajo. Con respecto al tema de la contratación de trabajadores en jornada parcial, el 17% de empresas encuestadas si lo hacen (hasta 30 horas semanales). De estos trabajadores un 4% de los hombres tienen este tipo de jornada, un 10,7% de mujeres se encuentra bajo esta condición, vale decir, las mujeres duplican con creces la proporción de hombres.

<sup>8</sup> Código del Trabajo. Libro II, Título II, De la protección a la maternidad, Artículo 203 a 208.

En segundo lugar, existe la Ley de Igualdad Salarial<sup>9</sup>, que busca reducir la diferencia salarial entre sexos desempeñados en un mismo cargo. Desde su promulgación hasta ahora, no ha causado mayores efectos en la disminución de esta brecha, y las explicaciones que entregan los expertos hacen relación a que su carácter consiste en dejar explícito dentro de la conciencia colectiva la existencia de la diferencia salarial, por sobre solucionar el problema en sí. Cabe señalar sí que en dónde se han logrado cambios es en el sector público, en el cual se ha regulado este asunto, sin embargo en el sector privado esto no ha sido posible (Castro, 2010). Por último, se encuentra la política de la extensión del periodo de maternidad en 6 meses<sup>10</sup>; aún no existen claros efectos en la contratación femenina con respecto a esta medida, pero sí existe evidencia de que las mayores facilidades para la mujer en relación al periodo de maternidad, aumenta la oferta de trabajo, ya que las mujeres estarían más susceptibles a insertarse al mercado laboral, mientras que por el lado de la demanda, existe una disminución dado los nuevos costos que implica la medida para los empleadores, quedando de esta forma un efecto anulado (Cifuentes, 2011).

En síntesis, como queda evidenciado, en Chile existe aún una baja participación laboral femenina, en comparación con la realidad de Latinoamérica, encontrándonos 6 puntos porcentuales bajo los demás países.

---

<sup>9</sup> Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, promulgada en 2009, en el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet.

<sup>10</sup> Decreto promulgado el año 2011 bajo el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, en remplazo del artículo 195 del C.T. se incorpora el siguiente: “Las trabajadoras tendrán derecho a un descanso de maternidad de seis semanas antes del parto y doce semanas después de él. Con todo, hasta dos semanas del reposo prenatal podrán ser traspasadas por la trabajadora a su periodo de descanso postnatal, en caso de contar con expresa autorización del médico tratante. En cualquier caso, si se presentaren cuadros que ameriten reposo, a juicio del profesional tratante, se iniciará inmediatamente el reposo prenatal, quedando sin efecto el traspaso del tiempo restante al descanso postnatal”.

Además, es importante remarcar que esta baja se agudiza en cargos directivos dónde la participación no sobrepasa el 24%. Esto se debe principalmente al concepto cultural existente dentro de la sociedad, en dónde la mujer es considerada como cuidadora mientras que el hombre es el proveedor. Esto, en conjunto con las políticas públicas que promueven la inserción y participación laboral femenina y que no han funcionado correctamente, e incluso han fomentado mayores obstáculos para el desarrollo profesional femenino, serían los principales factores que explicarían la baja participación laboral de las mujeres en Chile.

### **1.3 Principales objetivos y método del estudio**

Tomando en consideración todo lo mencionado, el objetivo principal del estudio es identificar las principales barreras y facilitadores que enfrentan las mujeres en cargos medios para ascender a cargos directivos en el sector financiero, a fin de mostrar un reflejo de la realidad actual de las mujeres en esta industria. Para ello, primero se contempla como eje de estudio la biografía de la mujer y se explora la influencia del contexto familiar y otros agentes sociales en la creación de su concepto de género en sus etapas formativas. Luego, se analiza cómo el significado que la mujer le otorga al trabajo y sus perspectivas de desarrollo profesional afectan las decisiones y estrategias que utiliza para alcanzar sus objetivos profesionales. También, se identifican las percepciones de imagen de género que tiene la mujer y el impacto de éstas en su comportamiento. Y por último, se estudia cómo influye el conflicto trabajo-familia en su desarrollo laboral.

Como segundo eje de estudio se aborda el desenvolvimiento de la mujer dentro de la organización, en dónde se busca conocer cómo las características organizacionales generan obstáculos y/u oportunidades en el desarrollo

profesional de la mujer, evaluando los subsistemas de recursos humanos tales como descripciones de cargos, procesos de reclutamiento y selección, planes de desarrollo de carrera, programas de capacitación y evaluaciones de desempeño. Además de conocer la imagen de género desde la perspectiva organizacional y cómo ésta influye en la cultura y políticas de la empresa.

La investigación se compone de 5 secciones. Posterior a los antecedentes, la sección 2 profundiza sobre los conceptos teóricos ligados a los objetivos planteados, en dónde se enfatiza en el análisis de tres momentos claves de toda trayectoria laboral femenina, y se estudian los tres escenarios sociales en los que se desenvuelven las mujeres, que son la esfera individual, privada y organizacional. En la sección 3, se expone la metodología de trabajo utilizada, la cual consiste en ser un estudio cualitativo, que busca obtener un reflejo de la realidad de la mujer de Cargo Medio y sus posibilidades de proyección en la industria financiera. Para esto se trabajará con la metodología de estudio de caso, en dónde el actor principal de análisis será la mujer de cargo medio, y contribuirán a la construcción del reflejo un par, el jefe directo y un encargado de Recursos Humanos. Se realizarán tres casos en tres instituciones financieras distintas más el estudio de un caso exitoso de una mujer en un puesto directivo en una cuarta organización del sector. La sección 4 expone los resultados y la discusión sobre los temas abarcados en el estudio, presentando los principales hallazgos por esfera. Por último, en la sección 5, se encuentran las conclusiones que considera un resumen de los hallazgos encontrados en el estudio, recomendaciones tanto de políticas públicas como organizacionales, las limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones.

Es importante destacar que la relevancia de esta investigación subyace en el estudio de los factores que afectan la trayectoria laboral femenina y cómo

la percepción de género, tanto fuera como dentro de la organización, interviene en el desarrollo profesional de ellas, entregando desde la perspectiva de Recursos Humanos herramientas de análisis para la mejor comprensión de estos procesos. Además de aportar conocimiento teórico al desarrollo del tema de estereotipos que afectan a las mujeres dentro de la organización, buscando de esta manera influir en el debate público y privado en temas de reformas en pos de la paridad de género en el mundo laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el presente Marco Teórico introduciremos las principales teorías que sustentan diferentes factores que inciden en el desarrollo laboral femenino al interior de la organización, enfocándonos especialmente en las proposiciones que explican los escenarios sociales en los cuales se desarrollan las trayectorias femeninas en la empresa, pasando por tres esferas: la esfera individual, que se centra en la formación del concepto de género de la mujer desde su niñez y el significado del trabajo; la esfera privada, que explica la influencia del conflicto trabajo-familia en sus decisiones laborales y la esfera organizacional, que explica la influencia de las políticas y prácticas al interior de la empresa en la trayectoria laboral de las mujeres.

#### **2.1 La teoría del techo de cristal y los tres momentos de la trayectoria laboral femenina**

A lo largo de su vida, la mujer pasa por diferentes etapas de desarrollo en donde la presencia del concepto de género marca todas y cada una de las relaciones que establece, tanto en lo personal como en lo laboral.

En este último aspecto, es particularmente fuerte el efecto que este concepto tiene en las posibilidades de desarrollo de la mujer al interior de la organización. Reconocida es la existencia de barreras en las empresas que impiden que la mujer ejecutiva ascienda a altos cargos de poder, teoría conocida como **“Techo de Cristal”** (PNUD, 2010). Estas barreras funcionan a través de prejuicios y estereotipos invisibles que forman parte de la cultura

organizacional, más que por mecanismos formales visibles de discriminación o exclusión (Morrison y Van Velsor, 1987; OIT, 2004).

A pesar de que el concepto de Techo de Cristal logra describir bastante bien el fenómeno que ocurre al interior de las organizaciones en relación al desarrollo laboral femenino, esta teoría no considera los casos excepcionales de mujeres que sí han logrado acceder a altos cargos directivos. A raíz de lo anterior, actualmente se baraja la teoría del “**Laberinto**” para explicar las trayectorias laborales femeninas, según la cual, existe una determinada ruta para que las mujeres asciendan a altos cargos, la cual se encuentra llena de sobresaltos y recodos difíciles de enfrentar, pero que las ejecutivas superan a fin de alcanzar mayores niveles jerárquicos al interior de las instituciones (Eagly y Carly, 2007).

Las rutas al interior del laberinto se van conformando a medida que las mujeres van tomando decisiones laborales en función de sus perspectivas subjetivas, historias personales y las imágenes sociales de género compartidas. Estos tres aspectos se recogen en un análisis biográfico de la mujer desarrollado en el estudio “Desarrollo Humano en Chile 2010” (PNUD, 2010), en el cual se concibe que en la trayectoria laboral femenina existen tres momentos característicos desde el punto de vista de las decisiones que las ejecutivas toman y que resultan cruciales para entender sus perspectivas y disposiciones hacia el ascenso y el desarrollo profesional.

El primer momento corresponde al periodo inicial de la trayectoria laboral de la mujer comprendido dentro de los primeros ocho años desde su egreso de la universidad. En esta etapa, la mujer toma la decisión de dónde trabajar y se generan frecuentes cambios en relación a la posición al interior de la organización o a la empresa en donde se está trabajando. Aquí, la orientación

de la mujer está dirigida hacia el desarrollo profesional como fuente de realización personal sobre la base de la apreciación estética del trabajo, en la que se considera que el trabajo debe ser interesante, variado, excitante y con una dosis de riesgo (Bauman, 1998). También la ejecutiva presenta gran autonomía en sus decisiones, las que toma en función de criterios estratégicos para su desarrollo profesional, lo que refleja una alta ambición de poder y de ascenso (PNUD, 2010).

El segundo momento se caracteriza por la existencia de heteronomía por parte de las ejecutivas, ya que sus decisiones se orientan en referencia a otros e implican un proceso de negociación con personas significativas como lo son su pareja y los jefes. Al mismo tiempo, en esta etapa entra en conflicto la ética de la maternidad con el significado del trabajo, ya que la mujer debe conciliar sus deberes laborales con los familiares. Es así como la decisión de asumir cargos con mayor responsabilidad y poder dependerán del grado en que la mujer puede satisfacer los requerimientos familiares, tarea que se verá facilitada si cuenta con el apoyo familiar o puede acceder a la contratación de servicios domésticos o de cuidado para sus hijos. Asimismo, se reconoce como elemento relevante para las decisiones que la mujer tomará la flexibilidad en la jornada laboral y la existencia de otros ingresos familiares, además del propio. Es en esta etapa en donde se genera el mayor abandono laboral femenino debido a que varias ejecutivas deciden autónomamente dejar sus trabajos para destinar su tiempo al cuidado familiar (PNUD, 2010).

Finalmente, el tercer momento es aquel que viven las mujeres a partir de los cincuenta años, muchas de ellas con hijos que ya han superado la adolescencia y que, por ende, hacen que se reduzca considerablemente el conflicto trabajo-familia. En esta etapa se observa nuevamente la autonomía de la mujer sobre sus decisiones laborales y proyecciones; sin embargo, sus

acciones y aspiraciones se orientan muy poco por la apreciación estética del trabajo, siendo la estética del tiempo propio el principal orientador. Se puede hablar del paso de una gestión del tiempo “para los otros” a una gestión de “un tiempo para ellas mismas”. También en este periodo algunas ejecutivas deciden optar por convertirse en empleadoras y gestoras de sus propios emprendimientos (PNUD, 2010).

## 2.2 Los escenarios sociales de las trayectorias femeninas

Como se ha expuesto, las acciones de las ejecutivas se pueden explicar desde un punto de vista biográfico, sin embargo, estas decisiones son posibilitadas, condicionadas y estancadas por los escenarios en los que esas trayectorias se desarrollan (Dubar, 2001). De esta manera, un análisis integral de las decisiones de las mujeres debe tener en cuenta los escenarios sociales en los que dichas decisiones se toman. Estos escenarios pueden dividirse en tres ámbitos prácticos (PNUD, 2010). El primero, es la **esfera individual**, en donde se analiza cómo la mujer desde su subjetividad concibe los significados,



Ilustración 1: Escenarios Sociales de las Trayectorias Laborales

Fuente: Elaboración Propia

símbolos y legitimaciones de género creados por la cultura y el significado que otorga al mundo del trabajo remunerado; el segundo, es la **esfera privada**, que es aquella que se refiere a la forma en que tanto el espacio doméstico y familiar, como las relaciones de pareja afectan las decisiones de ascenso; y por último, la **esfera organizacional**, que

analiza desde el punto de vista de la organización cómo se ajusta la mujer a los puestos de trabajo, cuál es la imagen de género de la empresa y cómo esta se traduce en su cultura, políticas y subsistemas de RRHH.

### **2.2.1 Esfera individual**

En la primera esfera que corresponde a la Esfera Individual, se aborda en primer lugar la imagen que la mujer tiene de sí misma y de las relaciones de género, estableciendo constructos mentales y patrones de comportamiento que definen cómo ella concibe el mundo y cómo se orienta en él (PNUD, 2010).

Las actitudes y comportamientos que desarrolla la mujer y que la irán formando varían de acuerdo a la etapa de la vida en que ésta se encuentra (Espinosa, 1990). Es posible reconocer una primera etapa de desarrollo que se denomina formativa, la cual comprende la fase que media entre su niñez y sus etapas escolares.

En la niñez, la mujer tendrá el primer acercamiento a la construcción de la identidad de género a través de la formación del concepto de género. Este puede concebirse como “el conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla a partir del reconocimiento de la diferencia anatómica entre los sexos. El género es la constatación cultural de la diferencia sexual, y simboliza lo que es "propio" de los hombres (lo masculino) y lo que es "propio" de las mujeres (lo femenino); pero además de ser un mandato cultural también implica procesos psíquicos; y toda esa complejidad se arma como un conjunto de creencias y prácticas que jerarquizan y discriminan a los seres humanos” (Lamas, 2003). Así, en esta etapa niños y niñas se auto designan a uno u otro género, lo que determinará elementos externos como su forma de vestir, peinar, entre otros.

Ya entre los 4 y 5 años, esta auto designación de categoría comenzará a influir en el comportamiento que la niña tendrá debido a que el género va a estar determinando una serie de expectativas que determinan el proceso de tipificación sexual de las personas, proceso por el que la mujer adquiere no sólo una identidad de género sino también las conductas, valores y actitudes que se consideran apropiada para ellas de acuerdo a su sexo biológico (Houston, 1983 y 1985; Serbin, Powlishta y Gulko, 1993). De esta forma, no es raro ver que, por ejemplo, en los juegos las niñas tienden a establecer reglas para evitar conflictos, mientras que los niños prefieren jugar de forma violenta e imponerse por sobre otros niños. Esto también se evidencia en la relación que se establece con los padres, en donde las niñas tienden a ser más cercanas y cooperativas, mientras que los niños tienden a ser más desafiantes y oponerse a ellos (Maccoby, 1980)

Comenzada ya la etapa de educación primaria, la niña se vuelve consciente de que el ser mujer no depende de elementos o atributos externos, sino que depende de la anatomía genital que ella tiene, es decir, de su sexo biológico. Sin embargo, cuando esto ocurre ya se ha determinado en ella un cierto estereotipo de género que proviene de la forma diferencial como son tratados niños y niñas y que determinará la forma como se va a desenvolver y las expectativas que se tendrán en base a su sexo biológico. De esta forma, si bien la codificación genética es la responsable de su sexo biológico, el resto de los factores que intervienen en la construcción de su identidad de género son aprendidos.

Estos estereotipos, que determinarán a la mujer, pueden definirse como patrones o un conjunto de conductas que se consideran apropiadas para hombres y mujeres dentro de una cultura específica (Deaux, 1987, 1993; Gentile, 1993). Sin duda la formación de estos proviene en gran medida del

contexto en el cual se produce la socialización de la persona, en donde el rol de los padres y educadores en las etapas tempranas juega un papel fundamental en su determinación, dado que son las personas que mayor incidencia tienen en sus etapas primarias. De esta forma, de acuerdo a la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1989; Mischel, 1970), el desarrollo de la identidad de género proviene del aprendizaje directo e indirecto a través de la observación de modelos femeninos y masculinos en el entorno que los rodea. Así, la diferenciación que ocurre a partir de los estereotipos marcará las diferencias en torno al sexo biológico que repercutirá en las dimensiones psicológicas de la mujer, la que será percibida como débil, emotiva, buena, compleja y afectuosa, a diferencia de los hombres percibidos como ambiciosos, asertivos, agresivos, dominantes y crueles (Espinosa, 1990).

Otro factor importante a considerar que se genera a partir de los estereotipos dice relación con la reacción que niños y niñas tienen en torno a comportamientos catalogados como femeninos o machistas. Los niños, por un lado, tienden a mostrarse mucho más reacios a ser considerados femeninos, razón por la cual tienden a tener preferencia por juntarse con su propio sexo, preferencia que se mantendrá a medida avanza su edad. Por otro lado, las niñas en etapas tempranas también muestran preferencia por su sexo, sin embargo, esta preferencia tiende a disminuir considerablemente con el tiempo (Sau, 1990). Esto podría atribuirse a lo que nos plantea Kohlberg (1966), en donde las niñas tienen la opción de desempeñar un papel femenino en el mundo del hombre, mientras que los niños no la tienen de desempeñar uno masculino en el de la mujer. Y esto se potencia más aun por las presiones desde su contexto para que estos se ajusten a los estereotipos que han sido levantados en torno a ellos. De esta forma, dado que en la pubertad existe una intensificación del concepto de género originado en la reconstrucción de la identidad sexual que tuvo lugar en su infancia, transgresiones del mismo

conlleven un rechazo, dado que se están comportando de forma inadecuada a lo que establece su rol de género (Kovacs, Parker y Hoffman, 1996). Y este rechazo lleva a que los padres se preocupen de que la conducta de su hijo o hija aparezca claramente estereotipada, ya que de otra forma no encajarán en la sociedad. Así, los padres tienden a ser mucho más exigentes con las niñas en relación a temas de horarios, amistades, etc., en relación a los hombres.

Ya en la etapa escolar propiamente tal, aparte de las expectativas de los padres en torno a cómo se comportan los hijos o hijas, surgen expectativas desde la escuela en torno a las capacidades de aprendizaje de la mujer, en donde se espera que estas tengan mayor facilidad para trabajar en equipo a diferencia de los niños, de quienes se espera tengan mayor facilidad para matemáticas. Esto debido a que existen diferencias entre niños y niñas en capacidades verbales, viso-espaciales y matemáticas (Shaffer, 2000) que surgen debido a la forma como los padres han interactuado con ellos desde edades tempranas en función a su sexo biológico (Barberá, 2005)

De esta forma, es importante hacer notar como la familia y la escuela colaboran a partes iguales en la tarea de introducir a la niña en lo que Sigmund Freud en 1931 describe como la feminidad secundaria. Esta feminidad que queda reprimida a segundo plano debido a aquel sentimiento negativo que surge en la niña de haber nacido mujer dada su inmersión en una sociedad en donde el varón es concebido como mejor, generándole rechazo hacia su propio sexo y quedando su feminidad primaria relegada por razones cultural-patriarcales (Sau, 1990). Esto por la invisibilidad de la mujer en la tarea global de construir el mundo en todo orden de cosas, que deja a las niñas sin referencias femeninas a las que fijarse y/o con las que identificarse (Sau, 1986 y 1993). Así, la niña que no se resigna a esta secundariedad no tiene otra alternativa que tomar como modelo al varón para aquellas cuestiones en las

que su feminidad no encaja, sin percatarse de que muchos de los modelos imitados no son masculinos sino simplemente humanos (Sau, 1990).

De esta forma, este estereotipo femenino que persiste en la sociedad y que parte desde el comportamiento diferencial de los progenitores en el proceso de socialización infantil y adolescente, nos da evidencia de que en la familia, gracias a los modelos y expectativas de vida que exhiben las personas adultas del contexto familiar, la niña “aprende a ser mujer” (Espinosa, 1990), determinando su imagen de género. Esto no sería problema si no coincidiera con los estereotipos tradicionales femeninos, donde las mujeres están en inferioridad. Y esto es más problemático aun cuando esto no sólo se replica en el núcleo familiar y en la sociedad, si no que también en las empresas y en cómo se desarrollan las perspectivas de desarrollo de la mujer en la organización.

Otro punto interesante de abarcar desde el punto de vista de la esfera individual corresponde al rol que la familia y la maternidad tienen para la mujer, en donde comúnmente a esta se asigna un rol reproductivo a diferencia del hombre que tiene un rol productivo (Corporación Humanas, 2007; Díaz, Godoy y Stecher, 2005 y 2007; Grupo Iniciativa Mujeres, 1999; Guzmán, Mauro y Araujo, 1999; Rivera y Guajardo, 1996 y Sharin y Silva, 1998)

En la sociedad chilena existe un modelo hegemónico de feminidad vinculado a la representación más general de la mujer, la cual la define a partir de los roles que enmarca la familia y la maternidad (Núcleo de Género y Sociedad Julieta Kirkwood, 2011). En una encuesta realizada por el PNUD (2009) en donde se preguntó “Cuando usted piensa en la palabra mujer, ¿cuáles son las primeras palabras que se le vienen a la cabeza?”, las respuestas más repetidas fueron madre, mamá, dueña de casa o familia. Las

mujeres tienden a pensar que su rol familiar define una identidad caracterizada por la responsabilidad, al esfuerzo y al sacrificio (PNUD, 2010). Por lo mismo, las mujeres ejecutivas conciben las responsabilidades familiares como un asunto que les concierne sólo a ellas, lo que les hace vivirlo como un “problema individual” frente al cual cada una debe buscar una solución, escondiendo así la dimensión social de la reproducción. Estas responsabilidades constituyen una de las principales dificultades señaladas por las mujeres para asumir altos cargos, pues las exigencias del puesto difícilmente permitirán la conciliación con la vida familiar. Ello explicaría que muchas veces se enfrenten al hecho de “hacer carrera” y “tener familia” como opciones contrapuestas (Mauro, 2004a).

La decisión de la asignación del tiempo entre el trabajo remunerado y las actividades del hogar está influenciada por preferencias complejas, en las cuales intervienen valores, normas y roles. Las preferencias representarán un factor importante en la decisión de participación laboral en aquellos casos en que el trabajo remunerado tiene carácter opcional, como sucede cuando hay otros ingresos en el hogar. En cambio, las preferencias tendrán menos importancia en la decisión de trabajar cuando esta tiene un carácter obligatorio, como sucede en el caso de las personas que representan la principal fuente de ingresos del hogar (Larrañaga, 2004).

Por otro lado, en relación a las decisiones y estrategias que adoptan las mujeres en el curso de sus trayectorias laborales en cuanto a ascenso, estas están estrechamente relacionadas con el significado que otorgan al trabajo en sus vidas, el cual se refiere a la importancia o grado de prioridad que le asignan a este (Mauro, 2004a). Existen diversas apreciaciones de las mujeres en el sector financiero respecto a este tema, pero se pueden distinguir a grandes rasgos cuatro visiones de las mujeres frente al trabajo. En la primera percepción, se observa que el trabajo tiene un significado para la mujer

preferentemente instrumental, constituyendo un medio de subsistencia económica; en la segunda visión, el trabajo aparece supeditado al proyecto familiar, por lo cual las mujeres renuncian a las posibilidades de ascenso cuando esto significa sacrificar la vida familiar; en la tercera, el trabajo se constituye como un espacio de realización personal, profesional y de ejercicio de autonomía, cuya importancia se debe equilibrar con el proyecto familiar. Así, cuando los niños son pequeños se tiende a visualizar una lentificación de las carreras de las ejecutivas en la medida que renuncian a las oportunidades de promoción, pero las conservan presentes para más adelante. Y por último, la cuarta apreciación, concibe al trabajo como el ámbito de la vida más importante al cual las mujeres supeditan el proyecto familiar. En estas situaciones, las mujeres están dispuestas a sacrificar a la familia en términos de tiempo y dedicación para hacer una carrera profesional (Mauro, 2004a).

Finalmente, resulta interesante mencionar las formas en cómo las mujeres logran desenvolverse en el ámbito laboral y enfrentan los prejuicios de género vigentes en este, además de observar cómo sociabilizan en el entorno del sector financiero que generalmente es masculino. Así, las trayectorias de inserción laboral de las mujeres dependen fuertemente de la forma de las relaciones y negociaciones de género que se establecen en el lugar de trabajo. Para esto, las mujeres desarrollan distintos tipos de estrategias, como por ejemplo, el uso en el trato laboral cotidiano de los mismos códigos de lenguaje que los hombres, destinar tiempo fuera de horario laboral para asistir a las reuniones sociales como los after office y hasta el mostrarse “asexuadas” para mantener las relaciones con jefes, compañeros y subordinados en el plano estrictamente laboral, estrategia muy utilizada por mujeres jóvenes que trabajan en áreas mayoritariamente masculinas (Mauro, 2004a).

De esta forma, la Esfera Individual nos entrega una primera visión de cómo la mujer forma su imagen de género desde sus etapas formativas y cómo su entorno influirá en esta construcción, determinando sus comportamientos y futuras decisiones, además de abordar el significado del trabajo para la mujer, el rol que la familia y la maternidad tienen para ella y las estrategias que utiliza para desenvolverse en el ámbito laboral.

### **2.2.2 Esfera privada**

La segunda esfera corresponde a la Esfera Privada. Esta constituye la dimensión compuesta por el espacio doméstico y familiar. Como ya se advirtiera en el ítem anterior, en el caso particular de las mujeres, su doble presencia en el ámbito familiar y laboral cobra una importancia fundamental en la construcción de sus trayectorias laborales (Todaro y Yañez, 2004). En esta esfera se abordan dos asuntos que afectan directa y sustantivamente las decisiones laborales de las ejecutivas: el conflicto trabajo familia y la negociación y apoyo de la pareja.

Cuando la mujer se integra al mercado laboral, surge el llamado conflicto trabajo familia, que se ha definido como un conflicto interno en el que las presiones de los ámbitos laborales y familiares son incompatibles en algunos aspectos para la mujer, haciendo que la participación en un rol dificulte la participación en el otro (Greenhaus y Beutell, 1985). Este conflicto surge principalmente porque es la mujer la que tiene la principal responsabilidad en los roles familiares, lo que la lleva a poseer una doble carga laboral generada por su trabajo remunerado en la empresa y por su trabajo no remunerado en el hogar (Guzmán y Mauro, 2004). Los riesgos asociados a esta doble carga se deberían tanto al agotamiento como al conflicto de roles, que tienden a hacer que en la mujer surjan sentimientos de culpa tanto hacia la familia como hacia

el trabajo (Avendaño y Grau, 1997). Esta culpa florece cuando las ejecutivas prevén que no podrán cumplir con el compromiso de una maternidad físicamente presente e incondicional, lo que les genera el miedo de recibir rechazo y desaprobación de sus hijos en el futuro y también se desarrolla cuando las ejecutivas, al crear una relación íntima con el lugar de trabajo, se sienten culpables al no poder cumplir al 100% sus responsabilidades o al rechazar propuestas de ascenso (PNUD, 2010).

Asimismo, el conflicto perjudica el bienestar y la calidad de vida de la mujer, ya que a mayores niveles de incompatibilidad entre el trabajo y la familia, se observan más problemas de salud, fatiga y estrés. De la misma forma, la evidencia indica que a mayor percepción de conflicto familia trabajo, menor es el desempeño y satisfacción laboral (Barros y Barros, 2008). En este sentido, es evidente que es necesario que se generen medidas para mejorar la compatibilidad entre el trabajo y la familia, como lo serían una mayor oferta de jornadas parciales y el acceso a un mayor grado de flexibilidad en los horarios de trabajo (Kossek y Lambert, 2005).

Por otra parte, es necesario considerar la negociación y apoyo de la pareja como una variable relevante que marca las motivaciones de las mujeres hacia la incorporación en el mercado laboral. La articulación y negociación de sus proyectos laborales con el de la pareja es un aspecto central en la construcción de la autonomía y la libertad de las mujeres en el mercado de trabajo. Las negociaciones exigen a las trabajadoras armonizar y jerarquizar diversas representaciones y expectativas sobre sí mismas, con las imágenes y representaciones que sus parejas tienen de estas dimensiones y de sus identidades como trabajadoras (Todaro y Yañez, 2004). Así, las trayectorias de inserción laboral de las mujeres dependen fuertemente de la forma de las relaciones y negociaciones de género que se establecen en el hogar y es

posible observar que en algunas historias laborales existe una heteronomía casi completa, en la cual la pareja no sólo influye sino que conduce cada decisión (PNUD, 2010).

En las parejas son fundamentales los procesos para llegar a acuerdos, los cuales conforman el llamado “contrato conyugal” (Burín, 2008). Este proceso de negociación suele ser complicado y es en los casos de las parejas de profesionales donde la generación de dicho contrato y las negociaciones que lo actualizan son especialmente complejas. Esto ocurre porque cada individuo presenta altos grados de individualización y de orientación de sus acciones hacia el desarrollo profesional.

Cuando dos personas inician una relación, generalmente antes de asumir mayores compromisos, establecen un contrato conyugal en el que se explicitan las expectativas de crecimiento profesional y las responsabilidades familiares que cada integrante tendrá. Al casarse, las negociaciones se entablan sobre la base de este contrato conyugal el que en ciertas ocasiones se mantiene y refuerza y, en otras, a través de la conversación, se altera. Conjuntamente, es común descubrir que el hecho de ceder y aceptar el argumento del otro para tomar una decisión se ve acompañado de un sentimiento de frustración y malestar y se genera un quiebre emocional especialmente en los casos en los que la mujer decide el abandono del mercado laboral, lo que hace que ella deba re-articular su proyecto biográfico para dotarlo de un nuevo sentido e interés, siendo el significado de la maternidad el que suele ser el más utilizado (PNUD, 2010).

En un estudio realizado por Todaro y Yañez (2004), se configuraron tres tipos de pareja conforme a sus características de negociación. El primero, engloba los casos en que las mujeres subordinan su inserción y

comportamiento en el mercado de trabajo a la aprobación e itinerario laboral de sus maridos. Opuesto al anterior, el segundo tipo de relación de pareja comprende a aquellas en las cuales las mujeres afirman su derecho a un desarrollo laboral autónomo, cualquiera sea las oportunidades entre ambos cónyuges, y conciben a sus familias organizadas en torno a la doble carrera de sus miembros. El tercero y último prototipo de pareja, incluye a aquellas cuyos miembros no difieren mucho entre sí; hay homogamia en cuanto a educación, edad y pertenencia social, y ambos concurren al desarrollo de una actividad laboral destinada a asegurar la sobrevivencia familiar.

De esta forma, la Esfera Privada complementa a la Esfera Individual al incluir los principales factores que influyen de manera directa y sustantiva en las decisiones laborales de las mujeres profesionales, siendo estos el conflicto trabajo familia y la negociación y apoyo de la pareja en relación a las labores en el hogar y las decisiones en torno al trabajo.

### **2.2.3 Esfera organizacional**

Finalmente, encontramos la Esfera Organizacional, la cual analiza la concepción de género que la empresa tiene en relación a la mujer y las trabas existentes en relación a sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

Hoy en día se observa un cambio en relación a la percepción de la mujer en las organizaciones. Esto se evidencia en una mayor inserción femenina en el mercado laboral, un aumento de su tasa de ocupación en relación a los hombres, un aumento de sus años activos y un aumento de su ocupación en empleos técnicos y profesionales, lo que ha provocado que hoy la mujer sea más independiente, tenga mayor autonomía económica y aumenten su

realización personal (Mauro, 2004; PNUD, 2010). Además, se reconoce que la mujer aporta con ciertas características a la organización, por ejemplo, con el liderazgo transformacional, es decir, aquel más conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, nutrir relaciones y dar poder a las personas, que es justamente el más efectivo en el contexto organizacional actual (Bass y Avolio, 1994; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Eagly y Carli, 2007; Sarrió y Candela, 2004).

A pesar de lo anterior, las mayores tasas de participación de mujeres por sí solas no implican necesariamente que los mercados del trabajo estén evolucionando. Los datos muestran evidencia de que existe persistencia en torno a la desigualdad en relación al hombre, en donde seguimos encontrando procesos de segregación que se evidencian en diferencias salariales, segregación horizontal, referida a la concentración de las mujeres en un número pequeño de sectores, y segregación vertical, referida a la concentración de las mujeres en la parte baja de jerarquía. Es así como las mujeres, para acceder a altos cargos, deben probar que tienen las capacidades y habilidades para dirigir, porque las mujeres líderes se ven como algo atípico, lo que implica mayor carga de trabajo, algo que no sucede en el caso de los hombres.

### **2.2.3.1 Teorías sobre participación en cargos directivos**

La escasa presencia de mujeres en cargos de dirección se puede explicar a partir de varias teorías. En primer lugar, uno de los discursos que han surgido es el de la auto discriminación, en donde se sostiene que son las mujeres las que ponen freno a su progreso profesional. Aquí se afirma que son las propias ejecutivas las que se rehúsan a ascender y se muestran menos inclinadas a incrementar sus responsabilidades, demostrando una mayor propensión a estabilizarse en posiciones intermedias. Esto se explicaría por la falta de interés o motivación de las mujeres por una concepción altruista-

afectiva del trabajo (Hola y Todaro, 1992). Otras teorías sostienen que las razones son de índole estructural y aluden la escasez de mujeres a la escasez de capital humano requerido para tales posiciones. Esta se conoce como la Teoría del Déficit, la cual plantea que la mujer carece de la experiencia laboral necesaria para ascender a altos cargos (Heilman, 2001). Según esta teoría, no habría suficientes mujeres con los estudios y experiencia necesaria para desempeñarse como gerentes o miembros de directorios de grandes empresas (PNUD, 2010). Finalmente, otras teorías plantean que la baja participación femenina se debe a las demandas de la vida familiar (Eagly y Carli, 2007), las cuales interrumpen la vida laboral de la mujer, quienes optan por horarios flexibles que hacen que tengan menos experiencia y menos horas de empleo. Esto lentifica el progreso en su carrera, reduce sus ingresos y limita tiempo para construir redes profesionales. De esta forma, existen mecanismos explícitos e implícitos que operan en la industria y que perjudican o dificultan el desarrollo de la trayectoria laboral de las mujeres (Mauro, 2004b).

Ahora bien, otro de los factores que podría estar incidiendo en la poca presencia femenina en los puestos directivos dice relación con las imágenes de género al interior de la empresa. Estas forman parte de su cultura organizacional y tienen un fuerte impacto sobre el conjunto de significados, valores y normas que comparte la organización y que dirigen las relaciones entre las personas, creando redes y significados reproducidos en distintas instancias de la vida institucional como lo son la contratación, evaluación, promoción, etc. Asimismo, estas culturas empresariales son afectadas en gran medida por los valores, pautas y estereotipos de la sociedad en su conjunto y del sector al que pertenecen (Mauro 2004b, Subcomisión Observatorio, 2006).

Específicamente en el sector financiero chileno, el discurso respecto a la cultura de la empresa contiene valores y principios que privilegian el dinamismo,

la competitividad, la eficiencia, la flexibilidad en la adaptación al cambio, entre otros (Hola y Todaro, 1992), características asociadas a lo masculino. Esto explicaría en parte la posición que ocupan las mujeres en la estructura ocupacional del sector, en donde la diferencia de sexos está presente en el discurso empresarial como un criterio para jerarquizar y valorizar los trabajos. De esta manera, si bien la mujer no es excluida, sí es incorporada segregadamente (Abramo, 1996; Mauro 2004b). Por otro lado, es posible inferir que esta caracterización es sostenida fundamentalmente en argumentos que apelan a un ámbito cultural y subjetivo que se relaciona con las representaciones sociales de lo femenino y masculino, más que por competencias técnicas y profesionales.

En relación a lo anterior, dentro del sector existe una creencia generalizada de que existen trabajos adecuados y no adecuados para las mujeres, en función de las habilidades, capacidades y limitaciones que particularizan a estas. Bajo este discurso, se promueve el acceso de mujeres exclusivamente a aquellas posiciones congruentes con una imagen naturalizada de lo femenino, en la que las mujeres se caracterizan por rasgos como su capacidad de escuchar, una mayor receptividad y empatía con las personas, capacidad de pensar y hacer varias funciones a la vez, una mayor acuciosidad, disciplina, tolerancia a trabajos rutinarios, responsabilidad, honradez, compromiso y lealtad. Del mismo modo, entre las principales limitaciones se mencionan una menor resistencia a trabajar bajo presión en ambientes competitivos y agresivos, restricciones en su disponibilidad horaria, el “abuso” en ciertas situaciones de una imagen de debilidad, menor capacidad de liderazgo y don de mando, estados de ánimos fluctuantes e impredecibles, y dificultades en el manejo de sistemas informáticos, rasgos que se atribuyen a los hombres. Estos rasgos atribuidos a las mujeres se denominan comunales, mientras que los rasgos asociados a los hombres se denominan agénticos

(Bakan 1966, citado por Eagly 1987). Si bien estos rasgos no son exclusivos de un sexo u otro, que el hombre tenga pocos rasgos agénticos es considerada una ausencia, mientras que la mujer con pocos rasgos comunales es considerada carente (Rudman y Glick, 1999).

De esta forma, las dificultades de la mujer para ascender a altos cargos provienen de asociaciones conscientes e inconscientes que relacionan rasgos y estereotipos masculinos con roles de liderazgo dado que se percibe una incongruencia entre las cualidades y conductas atribuidas a la mujer y las cualidades necesarias para desempeñar cargos de dirección o liderazgo.

En consecuencia, los puestos más acordes conforme a estos rasgos serían aquellos relacionados con la atención al público, como lo son los cargos de las ejecutivas de venta, secretarías y gerencias de recursos humanos, áreas consideradas menos centrales y estratégicas y de menor status (Mauro, 2004b), contrario a lo que sucede con los ejecutivos hombres, en donde existe una asociación a que “pensar en un gerente, es pensar en masculino”, vinculándose el liderazgo a características masculinas y constituyendo una de las principales barreras para las mujeres para acceder a cargos directivos (Schein, 2001)

Todo esto genera un efecto en la manera en que las ejecutivas son vistas por sus compañeros y en la manera en que ellas mismas se perciben (PNUD, 2010). En relación a esto, se plantea que para que las mujeres sean aceptadas como líderes, deben “endurecerse” (Yáñez y Godoy, 2008), siendo concebidas como personas menos agradables socialmente, más frías y menos hábiles en las relaciones interpersonales. Así, las mujeres en cargos de dirección que presentan rasgos agénticos como saber tomar decisiones, enfrentar conflictos y solucionarlos (Holt y Todaro, 1992), son vistas como más ajustadas y son evaluadas como eficientes y competentes, pero son percibidas como no

ajustadas a los roles y estereotipos femeninos. De esta forma, al ocupar las mujeres un cargo directivo, se produciría una falta de ajuste (Heilman, 2001) y esto incidiría en las expectativas de desempeño sobre esa persona, creando una predisposición negativa. Esto nace a partir de la Teoría de la Congruencia de Rol (Eagly, 1987), la que plantea que las personas se forjan expectativas sobre los demás en base a lo que esperan sobre su conducta en relación a su sexo, es decir, expresan roles de género, entendidos como las posiciones que ocupan hombres y mujeres en la división sexual del trabajo (Eagly, 1987). Así, las persona infieren que dichos roles reflejan atributos personales, por lo que las imágenes de género presentes en el ámbito laboral, proyectan sobre la mujer rasgos asociados a sus roles de madre y dueña de casa, que suelen ser menos valoradas en la organización y no son considerados como calificaciones profesionales, sino como atributos personales naturales. Esto condiciona la disposición de los empresarios hacia la fuerza de trabajo femenina, tanto en su incorporación en la empresa como en su desarrollo profesional, afectando las oportunidades de ascenso, aumento salarial y capacitación. (Abramo y Laís, 1996; Mauro, 2004b).

A pesar de lo anterior, a través de los resultados de una encuesta del PNUD 2010, es posible percibir que en el último tiempo se está dando una relativa autonomía de las imágenes de género en relación a la cultura corporativa. En efecto, al preguntarle a los trabajadores sobre qué es lo que mejor define a las mujeres que ejercen cargos directivos, la mayoría mencionó que estas mandan con más firmeza y que son más decididas, lo que implica que la población no se está adscribiendo completamente a las representaciones tradicionales dominantes de liderazgo en el campo empresarial, ya que no niega a las mujeres el ejercicio de este y tampoco les atribuye un liderazgo “blando”. Además, como señalan Rudman y Glick (1999 y 2001), esta visión más agéntica de las mujeres no ha llevado a que ellas dejen de ser

categorizadas como personas con rasgos comunales. Es decir, los cambios en los roles de género que permiten adaptarse a nuevas realidades sociales se instalan en convivencia con modelos tradicionales que permanecen (Sharim, 2005). El que las mujeres sean vistas como más agénticas tienen mucho que ver con su inserción laboral. Así, los rasgos agénticos no dejan de asociarse con posiciones de liderazgo, sino que dejan de ser vistos como exclusivos del hombre.

Como síntesis, se tiene como principales discursos empresariales para explicar la ausencia de las mujeres en altos puestos la propia auto discriminación de la mujer que rehúsa a ascender, la falta de experiencia requerida para tales posiciones y la influencia familiar en sus decisiones de ascenso. Con respecto a las imágenes de género al interior de la empresa, estas influyen en la creencia generalizada de que existen trabajos adecuados y no adecuados para las mujeres por los estereotipos de cómo son las ejecutivas y cuáles son sus capacidades. Aquí se plantea que las dificultades de la mujer para ascender provienen de asociaciones conscientes e inconscientes que relacionan los roles de liderazgo con atributos masculinos y no femeninos. Por lo tanto, en este ítem se ha advertido que los supuestos de género y lo que se espera que la mujer y el hombre hagan, hace que se restrinja sus opciones de comportamiento.

### **2.2.3.2 Recursos humanos y participación laboral femenina**

Finalmente, en el marco teórico también es importante considerar diversos procesos organizacionales que van a incidir en su desarrollo de carrera.

En primer lugar encontramos los procesos de selección. Aquí, se ha mostrado que existen sesgos de género en sus distintas etapas, que crean barreras de entrada para las mujeres y reproducen representaciones esencialistas sobre los roles y aptitudes de mujeres y hombres en el mundo corporativo. Si bien es poco frecuente que las empresas expliciten el género como atributo del perfil y solo una de cada diez empresas que contratan headhunters para que realicen el proceso de selección manifiesta interesarse expresamente por una mujer dada la estabilidad que ella puede proporcionar al cargo por su mayor disposición a permanecer en él y con un mismo nivel de renta por más tiempo promedio que un ejecutivo varón, sí resulta más habitual que se advierta que una mujer en edad reproductiva puede contravenir los “requerimientos técnicos” del cargo, por la supuesta incertidumbre que genera la mujer ejecutiva por sus eventuales interrupciones o abandonos. Así, a pesar de que en la legislación chilena se señala que las entrevistas laborales, tienen la prohibición de inquirir por aspectos de la vida íntima (art. 5 del Código del Trabajo), las empresas de selección de personal y las empresas empleadoras incurren normalmente en preguntas acerca del estado civil, las proyecciones familiares y la organización familiar (Mauro, 2004b; PNUD, 2010).

Canales y Ugalde (1999) en su estudio sobre el sector bancario, destacan que los expertos de empresas de colocación especializados en selección y contratación de trabajadores consideran que en los procesos de selección de postulantes para puestos ejecutivos, el filtro fundamental se vincula con las capacidades técnicas de los postulantes, privilegiando la formación profesional y la especialización técnica (magíster, diplomado, MBA), con lo cual se descartaría cualquier posibilidad de discriminación entre hombres y mujeres. Sin embargo, gerentes de RRHH de empresas financieras consultados por estos autores manifestaron que las capacidades técnicas son importantes pero no son fundamentales al momento de definir a un ejecutivo.

Se señaló como segunda exigencia para el desempeño de cargos ejecutivos, la capacidad de liderazgo, de enfrentar cambios, autonomía, actitud de cambio y visión estratégica, atributos que se asocian habitualmente a un perfil masculino. En tercer lugar, se mencionó exigencias de horarios y viajes, es decir disponibilidad, la cual es menor en mujeres casadas.

En el trabajo de Canales y Soto (1998) quedó evidenciado que hay jefaturas que presentan mala disposición a incorporar mujeres en sus unidades, cuando en estas hay pocas o ninguna mujer y donde los puestos se asocian a cargos muy "exigentes". Sin embargo, hay jefaturas que muestran actitudes favorables al trabajo femenino y que también son unidades calificadas como "muy exigentes". Esto evidencia que las experiencias personales o los rasgos de personalidad de los ejecutivos que contratan pueden incidir en su actitud hacia las mujeres, haciendo que basen sus decisiones en argumentos subjetivos más que en la calidad y la preparación profesional de las trabajadoras. Lo anterior también se ve reflejado en la relevancia de la red de contactos y del saber moverse, qué decir, cómo relacionarse, cómo posicionarse, para acceder a puestos de mayor responsabilidad (Mauro, 2004a).

En cuanto a los programas de capacitación y promoción, las imágenes de género y las culturales empresariales también se ponen de manifiesto. Estudios en el sector financiero (Mauro, 2004b; Todaro, Abramo y Godoy, 1999) indican la existencia de una clasificación de empleados proyectables, que son aquellos que poseen cualidades que justifican una inversión adicional como la capacitación y el aumento de remuneraciones, y los no proyectables, que son aquellos que se encuentran en posiciones secundarias y menos centrales en la organización, a quienes se les bloquea el ascenso. Las mujeres ejecutivas son catalogadas como trabajadoras menos proyectables, ya que se asume que su

trayectoria laboral está supeditada a su vida familiar. Esto explicaría la concentración de mujeres en áreas y cargos que tienen un tope de ascenso limitado y con menor acceso a capacitaciones que contribuyan más allá de mejorar su desempeño actual.

En lo que respecta a cursos de capacitación propiamente tal, en general estos no serían discriminatorios en sí mismos, sin embargo, dado que habitualmente se dictan en horarios fuera del trabajo, las mujeres enfrentan problemas derivados de su doble rol para participar de ellos (Mauro, 2004a). Sumado a esto, el nivel de capacitación de un trabajador, así como el diagnóstico respecto de las necesidades de capacitación no son conceptos objetivos (Abramo, 1996) y la mayoría de las empresas financieras no cuentan con comités bipartitos que decidan las oportunidades de capacitación<sup>11</sup>.

En lo que respecta a la promoción al interior de la organización, se reconoce un tipo de comportamiento más presente en hombres que en mujeres, orientado a cultivar relaciones con los superiores, construyendo círculos de influencia o grupos de poder que actúan como verdaderos mecanismos de promoción. Estos tipos de redes se edificarían en los espacios laborales y extralaborales tales como la concurrencia a bares, cafés y en la práctica de algún deporte, limitando las posibilidades de promoción a quienes quedan fuera de estos circuitos (Mauro, 2004a, 2004b).

En relación a las evaluaciones de desempeño, la evidencia sobre las ejecutivas no es tajante. La percepción del empresariado sobre el desempeño laboral de los hombres y las mujeres y, en especial, sobre sus supuestas diferencias de productividad y costos, incide de manera importante en las

---

<sup>11</sup> Fuente: Empleadores, ENCLA 2008.

posibilidades de acceso al empleo y en sus condiciones de trabajo. Respecto a esto, en algunos casos las mujeres reciben una peor percepción, lo cual les resulta poco favorable a su inserción laboral (Lerda y Todaro, 1996), pero en otros, las mujeres son evaluadas de forma similar a los hombres, sobre todo aquellas mujeres que se encuentran en altos cargos. Así, la percepción más estereotípica de mujeres comunales y hombres agénticos, y que atribuye a la mujer un nivel inferior de desempeño que el del hombre, se debilita cuando se trata de mujeres managers exitosas (Godoy y Mladinic, 2009). Como lo indican Heilman, Block y Martell (1995), se puede producir una caracterización de las mujeres que ocupan cargos de dirección, sobre todo cuando son exitosas, como personas con rasgos más agénticos. Incluso, un alto porcentaje de empresarios opina que estas mujeres son más comprometidas con el trabajo, tienen más facilidad para adaptarse a las innovaciones y son más confiables, disciplinadas y responsables que los hombres. Además, se observa que las notas promedio asignadas a las mujeres en las evaluaciones son superiores a las de los hombres (Lerda y Todaro, 1996). Estos resultados se relacionan con el hecho de que el rol ocupacional tendría un peso mayor que el rol de género al momento de evaluar a personas que se desempeñan en cargos directivos (Eagly y Mladinic, 1994).

A modo de resumen, se puede concluir que los procesos de selección presentan sesgos de género, ya que en las entrevistas se preguntan sobre aspectos de la vida íntima de los postulantes y existe la tendencia en las contrataciones a no preferir a las mujeres por sus eventuales interrupciones laborales. Con respecto a los programas de capacitación y promoción, la mujer es considerada menos proyectable, ya que se asume que su trayectoria laboral está supeditada a su vida familiar. Además, se menciona que las redes de contactos, son mecanismos de proyección importantes, y que la mujer está en desventaja en este asunto al no participar de las actividades extra laborales en

las que se forman las relaciones. Por último, en las evaluaciones de desempeño no hay evidencia tajante de la presencia del concepto de género en su determinación.

Finalmente, como se ha observado en toda la sección del marco teórico, consideramos que para estudiar la participación y desarrollo de la mujer en el mercado laboral deben considerarse factores tanto de la subjetividad individual de la mujer como de los escenarios en los que esta se desenvuelve, los cuales incluyen tanto su Esfera Individual como su Esfera Privada y Esfera Organizacional.

### **2.3 La presente investigación**

Las teorías presentadas en el Marco Teórico han servido de precedente y han sido utilizadas como fuente de inspiración y guía para determinar los principales temas que se estudiarán en esta investigación. Asimismo, se han realizado entrevistas a tres profesionales con la finalidad de obtener una guía con respecto a la metodología y variables que se deberían observar. A continuación se presentará el problema y los objetivos de investigación.

#### **2.3.1 El problema de investigación**

El problema de investigación que da origen a nuestro estudio es entender **por qué hay pocas mujeres en altos cargos directivos en la industria financiera, principalmente desde la perspectiva de mujeres en cargos medios**, considerando que existen muchas mujeres en igualdad de condiciones que los hombres para ascender a este tipo de cargos que no logran o pueden hacerlo. A raíz de lo anterior, nos interesa observar la forma en que las propias mujeres explican su relación con el trabajo y, por ende, sus perspectivas de

desarrollo profesional en la industria, investigando además cómo la organización y los trabajadores que interactúan con ellas visualizan y enfrentan este problema.

### 2.3.2 Preguntas de investigación

La pregunta principal de investigación es **¿Porqué hay pocas mujeres en altos cargos directivos en el sector bancario?**, para lo cual se valorará principalmente la experiencias de las mujeres de cargos medios.

Las preguntas de investigación complementarias en las cuales nos basaremos para la investigación son las siguientes:

- 1) ¿Afecta la percepción de la dinámica laboral familiar que la mujer tenía en su niñez en su disposición actual al trabajo?
- 2) ¿Recibieron en su niñez las mujeres algún trato diferenciado en su hogar y/o colegio que afectara su imagen de género?
- 3) ¿Cuál es el significado que la mujer otorga al trabajo?
- 4) ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que enfrentan las mujeres en su trayectoria laboral a diferencia de los hombres?
- 5) ¿Existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo, acceder a capacitaciones y optar a ascensos en la industria financiera?

- 6) ¿Existen cargos y tareas en donde se prefiere que sean realizados por mujeres o por hombres?
- 7) ¿Cómo es el desempeño de las mujeres en la organización y cuáles características de estas son bien evaluadas?
- 8) ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres y cuán libremente estas se sienten para manifestar su sentir?
- 9) ¿En qué actividades extra laborales participan las mujeres? ¿Cómo sociabilizan con sus compañeros y crean redes de contacto?
- 10) ¿Qué imagen tienen las ejecutivas de la “mujer”?
- 11) ¿Cómo compatibilizan las trabajadoras su trabajo con sus actividades familiares?
- 12) ¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cuál es la más utilizada?

### **2.3.3 Objetivos de investigación**

#### **2.3.3.1 Objetivo general**

Identificar las principales barreras y facilitadores que enfrentan las mujeres en cargos medios para ascender a cargos directivos en la industria financiera, y determinar cómo influyen las políticas de inserción y desarrollo profesional en su trayectoria laboral.

### **2.3.3.2 Objetivos específicos**

#### Perspectiva de la Mujer de Cargo Medio

- ✓ Indagar la influencia del contexto familiar (padres, hermanas/os) y otros agentes sociales en las etapas formativas de la mujer y cómo estos inciden en las decisiones que toma en su vida laboral.
- ✓ Investigar las percepciones de imagen de género que tiene la mujer y establecer el impacto de éstas en su comportamiento.
- ✓ Identificar cómo el significado que la mujer le otorga al trabajo y sus perspectivas de desarrollo profesional afectan las decisiones y estrategias que utiliza para alcanzar sus objetivos profesionales.
- ✓ Explorar cómo influye el conflicto trabajo-familia en la inserción y desarrollo laboral femenino y en las decisiones de ascenso que toma.

#### Perspectiva de la Organización

- ✓ Explorar la imagen de género presente en la organizacional y cómo ésta influye en la cultura y políticas de la empresa.
- ✓ Conocer cómo las características organizacionales generan obstáculos y/u oportunidades en el desarrollo profesional de la mujer, investigando los subsistemas de recursos humanos de selección, programas de capacitación y promoción y evaluaciones de desempeño.

En la siguiente sección se presenta en detalle la metodología de trabajo utilizada en este estudio. El propósito del siguiente apartado es presentar de forma transparente cómo este estudio se llevó a cabo. La relevancia de este ítem consiste en aclarar la metodología aplicada dado que los resultados que se obtengan en este trabajo estarán condicionados al método utilizado, debido a que diferentes metodologías pueden producir resultados diferentes (Pole y Lampard, 2002).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

El estudio tiene un enfoque feminista, en tanto que trata de analizar las perspectivas laborales de la mujer a partir de su condición de género, para ellos se utilizó la metodología cualitativa de estudio de casos como fuente de recopilación de datos y análisis debido a que permitió alcanzar una comprensión más extensa del contexto en que se desenvuelven los casos de estudio y por ende un reflejo preliminar de las realidades involucradas de manera descriptiva.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad a expertos y entrevistas en profundidad semi estructuradas a 3 Mujeres en Cargos Medios de 3 instituciones pertenecientes a la industria financiera, junto a un Par, Jefe Directo y Recursos Humanos para cada una de las mujeres de manera de comprender mejor el entorno en el que se desarrollan. Por último se entrevistó a una Mujer de Cargo Alto de una 4 institución con el fin de analizar qué aspectos han influenciado su trayectoria laboral y generar una comparación de estos con los presentes en los Cargos Medios.

La selección de la muestra se llevó a cabo por conveniencia, dado el poco tiempo de duración de la investigación, pero seleccionando según los objetivos planteados y bajo los criterios definidos que se presentan más adelante.

En cuanto al análisis de los datos, se realizó mediante el orden de las esferas identificadas en el marco teórico, esto es, individual, privada y

organizacional, de manera que una fuera excluyente de otra, presentando los datos y análisis de manera descriptiva narrativa.

### **3.1 Supuestos metodológicos**

#### **3.1.1 Marco de trabajo interpretativo**

El estudio se basa en un marco interpretativo feminista, teniendo como objeto de estudio las diversas situaciones a las que una mujer se ve enfrentada en las instituciones, donde dichas situaciones son enmarcadas y que conllevan a una segregación por su condición de género, tomando como contexto específico las instituciones financieras en Chile. Se trabaja bajo el concepto de la dominación de género en una sociedad nacional patriarcal buscando finalmente propuestas transformativas.

### **3.2 Diseño de la investigación y justificación**

#### **3.2.1 La investigación cualitativa**

La investigación se basó en el método cualitativo basado en estudio de casos y pretende lograr un reflejo de la situación laboral real de las mujeres en el mercado financiero, y así servir de base para futuros estudios.

La investigación cualitativa es inductiva, entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística, el investigador suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, y todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio (Taylor. y Bogdan. 1986), además es un proceso empírico, estudia cualidades o entidades cualitativas bajo su contexto particular buscando conocer un proceso subjetivo, hace poco énfasis

en los procesos estandarizados entendiendo los hechos en forma compleja que no permite anticipar un constructo uniforme y no tiene como función garantizar la verdad, sino ser utilizado de manera creativa y a medida de cada situación (Smith,. 1987).

Lo anterior nos lleva a la importancia de estar conscientes que los estudios cualitativos no buscan ser concluyentes o afirmar una verdad, sino que el enfoque debe ser descriptivo de tipo exploratorio, y las reflexiones que se deriven de este, deben compararse con teorías anteriores que se hayan desarrollado, a fin de obtener resultados confiables que sirvan como base para futuras investigaciones.

### **3.2.2 Estudio de casos**

Los estudios de casos corresponden a una metodología cualitativa donde el investigador explora un sistema limitado o múltiples sistemas limitados, a través de una recolección de datos detallada y en profundidad, y genera un caso descriptivo. La metodología seleccionada corresponde a múltiples casos de estudios con una temática en particular.

Se ha seleccionado dicha metodología, ya que se busca presentar las diversas condiciones en las mujeres, las organizaciones y el conflicto trabajo-familia, y cómo estas influyen en las perspectivas laborales de la mujer en la industria financiera. Se busca describir las situaciones particulares de diversas perspectivas.

Los estudios de casos presentan un gran desafío al momento de recaudar los datos y de obtener conclusiones, sin embargo se busca mitigar

dichos efectos con una estructura de análisis semi establecida y que se presenta más adelante.

### **3.3 Diseño de la investigación y participantes**

El presente estudio utilizó como metodología la realización de una investigación exploratoria cualitativa, basada en el estudio de casos de tres empresas financieras, dos internacionales y una nacional, todas ubicadas en Santiago de Chile. La información fue recabada a través de entrevistas en profundidad semi estructuradas en 180°, se entrevistó a la mujer de cargo medio que sería la persona del eje central, a un par y a su jefe, la composición de la muestra es presentada más adelante. Adicionalmente se entrevistó a una persona de Recursos Humanos, para recabar mejor información sobre los subsistemas de recursos humanos y como estos influyen en las trayectorias laborales femeninas. Por último, se entrevistó a una mujer de cargo alto, esto con la finalidad de determinar qué factores le permitieron llegar a dicho puesto y contrastar sus oportunidades, experiencia y trayectoria con los cargos medios en análisis. La finalidad de esta metodología es bosquejar la situación laboral actual de las mujeres en el mercado financiero, principalmente desde la perspectiva de ellas, ya que los datos de la entrevista proporcionan información acerca de la experiencia de las mujeres en el sector, sus ideas, significados, y su dimensión privada, como su relación con los miembros de su familia. Y secundariamente desde la visión de los principales agentes con los que ella interactúa. Las entrevistas fueron realizadas en Santiago de Chile en Octubre a Noviembre de 2012. Los resultados de esta investigación no son concluyentes, y solo presentan ideas o proposiciones sobre el problema investigado, que podrán servir de base y guía para futuras investigaciones en el tema.

### 3.3.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos comenzó con entrevistas a profundidad a expertos en la materia con el fin de comprender la dinámica del estudio y los desafíos laborales de la mujer en la actualidad, a continuación se mencionan las personas entrevistadas:

- **Dante Contreras.** Director Departamento de Economía Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Ph.D. en Economía, Universidad de California, Los Ángeles, USA, Magíster en Economía, Universidad de Chile e Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
- **Rosario Undurraga.** Doctora en Sociología. Ph.D. in Sociology, Centre for the Study of Women and Gender, University of Warwick, Inglaterra; Magíster en Estudios Laborales Comparativos. M.A. in Comparative Labour Studies, Department of Sociology, University of Warwick, Inglaterra; Psicóloga y Licenciada en Psicología, Universidad Católica de Chile; Bachiller en Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Católica de Chile.
- **Carolina Franch Maggiolo.** Antropóloga de la Universidad de Chile y Magíster en Estudios de Género y Cultura, mención Ciencias Sociales de la misma Universidad.
- **Beatriz Hasbún Held.** Socióloga de la Universidad de la Frontera y Magíster en Universidad de la Frontera.

La técnica de recolección de datos para los casos de estudios se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad semi estructuradas, donde las

preguntas realizadas se elaboraron mediante discusión de los investigadores con base en la literatura, expertos entrevistados y objetivos planteados. Cabe destacar la colaboración de Beatriz Hasbún junto a la del profesor guía Edgar Kausel, en la revisión de las preguntas establecidas, con la finalidad de disminuir la influencia de los investigadores en la respuesta de los entrevistados.

Las entrevistas se basan en dos aspectos fundamentales. En primer lugar dirigidas al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. Dado que el estudio se centra en un momento del tiempo, se busca indagar en la historia de vida del individuo, sus experiencias y las definiciones y aprendizaje que este concluye de aquellas. Por otro lado, se busca obtener las perspectivas que el informante posee sobre su situación actual y su entorno, así como también las que poseen otras personas que se desenvuelven bajo el mismo contexto pero desde roles distintos. En segundo lugar, se pretende obtener un cuadro amplio de contextos y personas. Para esto, se realizaron entrevistas con una semi estructura similares a diversas instituciones (contextos) y con diversos participantes. El propósito se centró en comprender la mente de los informantes y cómo ellos perciben su realidad, permitiendo la libre expresión de estos bajo una estructura que permite asegurar que los tópicos relevante sean explorados.

### **3.3.2 Procedimiento**

#### **3.3.2.1 Criterios de selección y composición de la muestra**

Se definieron diversos criterios que resultan relevantes según los fines de la investigación, en la selección de la muestra. Para un mejor análisis se han agrupado dichos criterios en dos tópicos relevantes:

**Tabla 1: Definición de Criterios de Investigación**

<b>Tópico</b>	<b>Criterios</b>
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rol que cumple en la organización</li><li>- Características demográficas</li><li>- Características socioculturales</li></ul>
<b>Contextos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizacionales</li><li>- Trabajo – Familia</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las personas, se ha considerado clave entender el rol que cumple en la organización, a fin de comprender el surgimiento de las perspectivas que se forman frente a la temática en estudio. El rol se convierte en un agente diferenciador, en tanto que la persona es afectada directamente por su condición de género, nivel jerárquico, implicado directo u observador, e implicancias de su cargo en las políticas organizacionales. Dentro de las características demográficas, se consideró relevante conocer aspectos cómo estado civil, edad, sexo y nivel de estudios y cómo dichas variables influyen en las perspectivas que las personas se forman sobre las proyecciones laborales de la mujer en la industria financiera. Las características socioculturales hacen referencia a los significados que las personas confieren a sus experiencias pasadas, su historia de vida y los estándares sociales con los que han sido criados, de los cuales se busca determinar la influencia que poseen en las perspectivas actuales.

Dentro de los contextos se consideran criterios relevantes a estudiar, por una parte los aspectos organizacionales, como los subsistemas de RRHH, es decir los procesos de selección, promoción, capacitación y la evaluaciones de

desempeño; y las políticas organizacionales de conciliación de la vida laboral con la familiar, a fin de determinar si existen diferencias en cuanto a la situación laboral de la mujer en dichos contextos. Por el otro lado el criterio trabajo – familia se enfoca en determinar si existen diferentes perspectivas que las mujeres confieren a su trabajo con la composición del grupo familiar.

### 3.3.2.2 Segmentación y establecimiento de perfiles

Conociendo los criterios relevantes para el estudio se han identificado los siguientes perfiles de segmentos de acuerdo a las organizaciones y personas:

**Tabla 2: Segmentación de la Muestra**

<b>Organizaciones pertenecientes a la industria financiera</b>	<b>Variables Geográficas</b>	Nacionales: Organizaciones con presencia exclusivamente en Chile y con sede en la ciudad de Santiago.
		Internacionales: Organizaciones con presencia internacional y con sede en la ciudad de Santiago de Chile.
	<b>Variables Demográficas</b>	Organizaciones con presencia de mujeres en cargos medios exclusivamente.
		Organizaciones con presencia de mujeres en cargos medios y altos

<b>Personas</b>	<b>Variables Geográficas</b>	Personas con residencia en la ciudad de Santiago de Chile
	<b>Variables Demográficas</b>	<p>Edad y Sexo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres entre 25 y 50 años.</li> <li>- Hombres entre 25 y 50 años</li> </ul>
		<p>Profesión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargo Medio: persona con un jefe directo y más de 3 subordinados directos que no posean subordinados.</li> <li>- Cargo Alto: persona con más de 15 subordinados, que a su vez tengan subordinados y con o sin jefe directo.</li> </ul>
		Nivel Educativo: Universitario o técnico completo
		Estado Civil: Soltero, Casado o conviviente, Separado o Viudo.
		<p>Tamaño Familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin Hijos.</li> <li>- Con Hijos: Menores de 14 años y Mayores de 15 años</li> </ul>
<b>Variables Psicográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto interés por el desarrollo laboral, gran significado al trabajo.</li> <li>- Bajo interés por el desarrollo laboral y significado del trabajo como un medio</li> </ul>	

Fuente: Elaboración Propia

La segmentación anterior permite una amplia visualización para la selección de la muestra a continuación descrita.

La población está constituida por todas las instituciones financieras internacionales y nacionales con presencia en Chile y todos los trabajadores que en ellas se desarrollan. Sin embargo, la investigación se basa en el estudio de cuatro casos, tres de ellos a partir de un cargo medio y uno a partir de un cargo alto. Los casos contemplan el estudio de una mujer en cargo medio, un hombre en el mismo rango jerárquico (par), una persona de recursos humanos y el jefe directo del cargo medio en estudio. Las organizaciones son descritas de manera de guardar la confidencialidad de las mismas, por ende no se presentan datos o antecedentes que pudiesen dar cuenta de qué institución se trata.

### **3.3.2.3 Composición de la muestra**

La muestra por caso ha sido compuesta de la siguiente manera:

**Caso 1:** Institución perteneciente a la industria financiera, de carácter Internacional con presencia de mujeres en cargos medios y altos.

- Cargo Medio: Mujer entre 35 y 45 años, con residencia en la ciudad de Santiago, divorciada con 1 hijo de 20 años, nivel educacional universitario completo, entre 15 y 20 años de experiencia en la organización, entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo.
- Par: Hombre entre 35 y 45 años, con residencia en la ciudad de Santiago, entre 15 y 20 años de experiencia en la organización y entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo.

- Jefe Directo: Hombre entre 25 y 35 años, con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional universitario completo y entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo.
- Recursos Humanos: Hombre entre 30 y 40 años, con residencia en la ciudad de Santiago, entre 5 a 10 años de experiencia en la organización y en el cargo.

**Caso 2:** Institución perteneciente a la industria financiera, de carácter Internacional con presencia de mujeres en cargo medio y casi nulo en cargos altos.

- Cargo Medio: Mujer entre 35 y 45 años, con residencia en la ciudad de Santiago, casada con 2 hijo entre 1 y 10 años, nivel educacional universitario completo, entre 1 y 5 años de experiencia en la organización y en el cargo e interés medio en el desarrollo profesional.
- Par: Hombre entre 35 y 40 años, nacionalidad argentina con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional universitario completo, entre 0 y 10 años de experiencia en la organización y entre 0 y 5 años de experiencia en el cargo.
- Jefe Directo: Hombre entre 35 y 40 años, con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional universitario completo, entre 5 y 15 años de experiencia en la organización y entre 5 y 10 años de experiencia en el cargo.

- Recursos Humanos: Mujer entre 40 y 50 años, con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional universitario completo, entre 5 y 10 años de experiencia en la organización y en el cargo.

**Caso 3:** Institución perteneciente a la industria financiera, de carácter Nacional con presencia de mujeres en cargos medios y altos.

- Cargo Medio: Mujer entre 40 y 50 años, con residencia en la ciudad de Santiago, casada con 1 hijo entre 27 años, nivel educacional universitario completo, entre 5 y 10 años de experiencia en la organización y en el cargo e interés medio en el desarrollo profesional.
- Par: Hombre entre 35 y 45 años, con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional técnico completo, entre 5 a 10 años en la organización y entre 1 a 5 años en el cargo.
- Jefe Directo: Hombre entre 35 y 45 años, con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional universitario completo y entre 5 a 10 años de experiencia en la organización y en el cargo.
- Recursos Humanos: Hombre entre 30 y 40 años, con residencia en la ciudad de Santiago, nivel educacional universitario completo, entre 0 y 5 años de experiencia en la organización y entre 0 y 5 años de experiencia en el cargo.

**Caso 4. Caso Exitoso:** Institución perteneciente a la industria financiera, de carácter Nacional con presencia de mujeres en cargos medios y altos.

- Cargo Alto: Mujer entre 35 y 45 años, residencia en la ciudad de Santiago, casada con 4 hijos pequeños, nivel educacional universitario completo, entre 10 y 15 años de experiencia en la organización y entre 1 a 5 años de experiencia en el cargo.

Cabe destacar que la muestra ha sido seleccionada por conveniencia cumpliendo con los criterios pre-establecidos.

### **3.4 Estrategia de análisis de entrevistas**

El análisis de las entrevistas es llevado a cabo mediante los siguientes pasos:

1. Reducción de datos: Se busca reducir mediante unidades y significados comunes, para ello se utilizan los temas abordados como grandes unidades de análisis, esto es, esfera individual, esfera privada y esfera organizacional. Los datos fueron clasificados en base a dichos tópicos y desglosados en los criterios definidos, de manera que cada subunidad sea excluyente de las demás.
2. Disposición y análisis de los datos: Los datos fueron presentados de manera narrativa descriptiva con la utilización de citas por parte de los entrevistados como medio de ejemplificación, justificación y comparación del análisis realizado. Los datos fueron presentados junto al análisis de los mismos, de manera de generar una mejor comprensión por parte del lector. Por su parte, el análisis de los datos fue dividido por esferas y designadas a los investigadores previo análisis de lineamientos generales, de la siguiente manera:

- Esfera Individual: un investigador
- Esfera Privada: un investigador
- Esfera Organizacional: dos investigadores.

Una vez generado el análisis por parte de los investigadores, se realizó una revisión cruzada, a fin de asegurar la exclusión de las subunidades entre sí y generar un análisis más completo.

Es necesario destacar que las entrevistas realizadas se encuentran a disposición de los interesados previa comunicación con los investigadores.

3. Obtención de conclusiones: El estudio, por su naturaleza, no busca proponer una teoría o ser concluyente. Más bien se enfoca en presentar casos que pueden reflejar la situación actual de las mujeres en la industria financiera y servir como guía para futuras investigaciones. Por ende se presenta un grupo de proposiciones teóricas para el ámbito público y organizacional, las cuales son contrastadas con estudios anteriores.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados que se expondrán a continuación están presentados de acuerdo a los objetivos específicos de nuestra investigación. De esta forma, en cada uno de los puntos se abordará la visión de la mujer de cargo medio, y los resultados de las entrevistas a pares, jefes y personas de RRHH, las cuales serán utilizadas para apoyar o contextualizar el resultado encontrado, en lo cual se profundizará en el análisis de estos.

La modalidad de presentación de resultados y discusión de los mismos se abordará a partir de los escenarios sociales en los que las mujeres toman sus decisiones laborales, los cuales de acuerdo al PNUD (2010) se dividen en tres ámbitos prácticos: Esfera Individual, Esfera Privada y Esfera Organizacional.

#### **4.1 Esfera individual**

En esta parte, el estudio se centró en determinar cómo fueron las dinámicas laborales de la familia de la mujer en su etapa formativa, de tal manera de determinar si esto influyó de alguna forma sus decisiones laborales y la construcción de su imagen de género y los comportamientos asociados a esta, además de abordar el significado del trabajo para la mujer.

##### **4.1.1 Contexto familiar y social en la etapa formativa**

Al ver los resultados, se puede observar que existen diferencias en los contextos familiares en los cuales se desarrollaron las mujeres, encontrando

tres escenarios posibles: 1) dinámica de padres separados en donde la mujer vivía con su madre profesional, la cual trabajó toda la vida y era el sustento de la familia; 2) dinámica de padres no profesionales, en donde sólo el padre trabajaba y la mujer era dueña de casa; y 3) dinámica de padres profesionales, en donde sólo el padre trabajaba y la mujer era dueña de casa.

En relación a la **influencia del entorno en la formación de la mujer**, en los tres casos de estudio encontramos una influencia preponderante de la madre en el desarrollo de esta en sus etapas de niñez. La madre es señalada como un modelo y fuente de orgullo, más aun para la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1, donde su madre jefe de hogar es vista como el ejemplo a seguir por la mujer. Ahora bien, la mayor influencia que se puede observar es sobre la forma como las mujeres enfrentan la vida y los desafíos que se le presentan y la forma como se comportan. Así, la madre marca de una u otra forma la imagen de cómo debería ser la mujer y cómo debería comportarse. Esto justamente responde al proceso de formación de la identidad de género de la mujer. La niña de una u otra forma, en la cercanía que establece con la madre en su niñez, construye un concepto de género, el cual va a marcar su comportamiento y actitudes como plantean Houston (1983, 1985) y Servin, Powlishta y Gulko (1993), y este concepto responde a una proyección de la imagen de la mujer en la figura de su madre que comienza desde su etapa de niñez. Esto se condice con la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1989) y Mischel (1970), según la cual el desarrollo de la identidad de género proviene del aprendizaje directo e indirecto a través de la observación de modelos femeninos y masculinos en el entorno que los rodea.

En relación a la **incidencia del contexto familiar en las decisiones laborales de la mujer**, a pesar de encontrarnos frente a tres escenarios diferentes, en los tres casos investigados fue posible evidenciar una influencia

positiva. Esto se percibe directamente, por ejemplo, en la decisión de entrar al mercado laboral y permanecer en él. En todos los casos se puede desprender de las palabras de las mujeres que lo que vivieron y vieron en su entorno inmediato de una u otra forma marcó sus decisiones futuras. Por ejemplo, la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2 reconoce que su decisión de entrar al mercado laboral estuvo marcada por el contexto familiar de su niñez. En su familia, en particular, cuando sólo trabajaba el padre “apenas daba, por lo que, como hoy en día hay muchas cosas que cubrir, es súper difícil quedarse en la casa”.

Otro punto que se aborda dice relación con el **comportamiento de los padres y las diferencias en el trato hacia niños y niñas**. De esta forma, a partir de los casos de estudio, en donde en todos se observa la presencia de hermanos de edades similares, las mujeres no reconocen la existencia de diferencias en la actitud de los padres hacia ellos, reconociendo un trato más bien homogéneo. De hecho, la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1 señala que en su casa nunca estuvo “marcado el machismo”, entendiendo este último en este contexto como el trato preponderante hacia los hombres en desmedro del trato hacia las mujeres. Se reconoce que las tareas se dividían entre los niños y niñas independientemente del género, siendo estas más bien equitativas. Así, en los casos de estudio no se observa mayor evidencia de la presencia de estereotipos marcados en el trato recibido por sus padres. Esto se contradice con lo que nos plantea Kovacs, Parker y Hoffman (1996), quienes señalan que los padres tienden a marcar diferencia entre niños y niñas siendo, por ejemplo, mucho más exigentes con las niñas y mucho más flexibles con los niños.

Finalmente, en este punto se aborda la **influencia que el contexto escolar** tuvo en la formación de la mujer. Así, ante la pregunta de cómo era la dinámica escolar, las mujeres tampoco perciben mayores diferencias. Sin

embargo, reconocen que esto hoy en día ha cambiado. Esto en palabras de la Mujer del Caso N°2, la cual señala que antes “(...) se iba al colegio a jugar, a pasarla bien. La única responsabilidad que se tenía era jugar e ir al colegio, ninguna otra. Ahora, por el contrario, los niños tienen una exigencia totalmente distinta, con responsabilidades muy marcadas de acuerdo a su sexo (...)”. Así, se percibe un cambio en la percepción que la mujer tiene en torno a la influencia del colegio en la formación de las personas, pasando de una influencia más bien baja, a una influencia que deja entrever la presencia del concepto de estereotipos al marcar ciertas diferencias en torno al sexo. Aún así, no se perciben diferencias en la enseñanza propiamente tal.

Cabe destacar, un aspecto particular que surgió en la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, la cual señala que la relación que se establece entre niños y niñas y los juegos que se dan en el colegio difieren dependiendo del género, aunque esto surge sólo en las relaciones que se crean entre compañeros. Esto de una u otra forma se relaciona con lo que nos plantean autores como Maccoby (1980), el cual plantea que las niñas tenderán a desarrollar un determinado tipo de juego en relación al concepto de género que se ha marcado en ellas a partir de los estereotipos existentes que difiere a los juegos desarrollados por los hombres. Lo mismo sucede con la relación que establecen entre ellos, en donde en esta etapa preferirán juntarse con personas de su mismo sexo (Sau, 1990).

#### **4.1.2 Imágenes de Género**

Al investigar sobre la **imagen de género que la mujer** tenía, en las mujeres de los tres casos de estudio se obtuvieron resultados similares. En todos ellos prima una percepción positiva hacia la figura femenina, describiendo a la mujer como “espectacular”, “tremenda”, “perseverante”, “eficaz” y “valiente”.

Se destaca que se adaptan de manera mucho más fácil que los hombres a los escenarios difíciles y que siempre saben tomar las cosas de mejor manera que los hombres. Un factor que sobresale y se repite en los casos es que la mujer es percibida como “aperrada”. Esto se ejemplifica en lo que señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, en donde se plantea que “A veces, cuando una mujer queda sin trabajo, nosotras por género no nos importa qué es lo que tengamos que hacer, lo hacemos no más si lo necesitamos, y si la mujer baja de nivel uno dice ¡ay!, que es buena esta cabra, que le pone empeño, a diferencia del hombre, el cual si hace lo mismo se ve como al que le ha ido mal en la vida, independiente de que sea el mismo nivel de esfuerzo, porque la perspectiva con la que seguimos mirando las cosas hoy en día, aunque cada vez menos, es que el hombre es el proveedor, el que le va bien, el que tiene los cargos gerenciales, el que es capaz de mandar sin volverse loco, aunque la verdad es que no es así y hoy día es cada vez menos”. De esta forma, se proyecta una imagen de género en donde, a pesar de que las mujeres reconocen la presencia y permanencia de estereotipos, se sienten muy capaces y orgullosas de su género. Además, se reconoce que la **imagen de mujer que se tiene impacta en sus comportamientos**, especialmente en lo relacionado con la forma en cómo se relacionan con su entorno. Así, los casos reconocen que por ser mujeres, ellas y los demás las perciben como más preocupadas por las personas y más empáticas, características con las que ellas se sienten felices.

Esto contrasta con la información presentada en el marco teórico que nos señala que, dado que la mujer permanece relegada a un segundo plano debido a la figura masculina, la mujer tiende a desarrollar esta feminidad secundaria descrita por Freud (1931), que la llevará a reprocharse el hecho de haber nacido mujer (Sau, 1990). En los casos de estudio observamos todo lo contrario, siendo la imagen de género de la mujer abiertamente reconocida

como positiva. Además, los casos no señalan que sea necesario para ellas imitar a los hombres para encajar, sino que todo lo contrario, potenciando las características que reconocen como propias de las mujeres, aún cuando, como nos plantea Espinosa (1990), muchas de estas estén estereotipadas de acuerdo a lo que socialmente se percibe como femenino, como es el hecho de ser buenas o afectuosas.

Este último punto se puede explicar por lo que señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3. Ella plantea que “(...) muchas mujeres no participan en la industria financiera o no ascienden en sus puestos sin sentirse menos valorada por un tema de auto convencimiento, aún cuando tengan muchas más capacidades que la mayoría de sus compañeros hombres. Y esto no se debe al género, sino que a la falta de convencimiento de la mujer de sus capacidades”. Así, se reconocen otras causas que derivan en que la mujer permanezca en cargos medios que difieren del planteamiento de que la imagen de género negativa que existe hacia ella misma juega en contra.

Otro aspecto interesante que surge, al cual ya se hizo alusión en el primer punto, dice relación con **cómo la imagen de género de la mujer se forma a partir de la influencia de la madre en su desarrollo**. Por ejemplo, a la hora de abordar cómo la imagen de género determina sus comportamientos, en las respuestas de los tres casos se hizo referencia directa e indirecta a la madre en su formación. En los casos particulares de las Mujeres de Cargo Medio de los Casos N°1 y N°3, se reconoce una proyección de la figura femenina a partir de la figura maternal dado que su madre “siempre fue una mujer muy independiente”, lo que intentan replicar en sus vidas. Así, la formación de la imagen de género y los comportamientos que se desarrollan en base a ello tiene un fuerte componente del entorno. Este va reforzando la imagen de género que han creado desde su niñez en base a la proyección de

su imagen en la de su madre, y que en la pubertad se refuerza cuando se reconstruye la identidad de género de acuerdo a lo que nos plantean Kovacs, Parker y Hoffman (1996). Así, es posible reconocer un componente del entorno inmediato de la mujer que está interviniendo en la construcción de su identidad sexual a través del aprendizaje de lo que se debe hacer de acuerdo al género.

A raíz de lo anterior, en la mayoría de los casos de estudio a la hora de hablar de imagen de género, se hace una **asociación inconsciente del concepto a la figura maternal de la mujer**, reconociendo que muchos de los comportamientos que tienen tienden a estar influenciados por esta concepción. De hecho, como señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N° 3 “(...) los comportamientos en la vida laboral tienen que ver mucho que ver con la vida personal, es igual que con los hijos, lo único que se necesitan es disciplina y cariño (...)”. Y esto no sólo es reconocido por las mujeres, sino que también por el contexto en el cual se desarrollan. Por ejemplo, al preguntarle a pares y jefes por el comportamiento de las mujeres, ambos cargos señalaron que las mujeres se comportan como si fueran “las mamás” de la oficina y que sus comportamientos están determinados por lo mismo. Así, como señala el Hombre Jefe del Caso N°1, “ellas son las preocupadas de que todos estén bien, las del cariño”. Esto responde muy bien al modelo hegemónico de feminidad que describe el Núcleo de Género y Sociedad Julieta Kirkwood (2011) y que concibe que la mujer está enmarcada dentro de su rol reproductivo, haciendo que la figura maternal resalte por sobre cualquier otro rol. Así, no es raro ver que la figura femenina tenga una asociación inmediata a la figura maternal incluso en el plano laboral, definiendo muchas veces su identidad en base a este rol y caracterizando a la mujer en base a las características que se perciben de la mujer como madre.

Aquí también cabe mencionar el caso particular de una de las mujeres, la cual reconoce la existencia de una percepción negativa hacia la forma como la mujer se relaciona con las demás personas. Así, la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3 plantea que “las mujeres somos manipuladoras, sobre todo con los cariños. Mezclamos la vida personal con la laboral, por lo que discutir con ellas es complicado dado que se toman todo como personal”. Esto se relaciona a lo que señalan autores como Mauro (2004a), el cual plantea que, la mujer en su rol de madre, percibe que todas las responsabilidades familiares debe vivirlas como “un problema individual”, para lo cual intenta buscar solución. Así, dado que como planteamos anteriormente, la mujer extrapola este rol maternal al campo laboral, persiste esta concepción que le impide hacer la separación entre vida personal y laboral, mezclando ambas y siendo una de las principales dificultades para asumir altos cargos.

#### **4.1.3 Significado del Trabajo para la Mujer**

A la hora de introducir el **significado del trabajo en la vida de las mujeres**, existe una palabra que se repite en todos los casos: la independencia. Para las mujeres, el trabajar significa el “manejo de mis finanzas y tiempo. En definitiva un poco de administrar mi vida personal sin tener que depender de los demás” como señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1. Otro aspecto que se recalca en la mayoría de los casos es que el trabajo les permite a las mujeres “(...) ser un aporte y cultivar otros aspectos. Lograr mi sociabilidad fuera de la casa, ser una persona activa mentalmente. Salir a trabajar y tener un trabajo a mí me permite crecer como persona, ser un ente individual y tener todo para mí y mi familia (...)”, como señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2. Esto coincide con lo que nos plantea Mauro (2004b) en relación a las apreciaciones que existen en torno al trabajo desde el punto de vista de la mujer en la industria financiera. En este caso, la independencia y el cultivar

otros aspectos coinciden con la tercera visión, la cual reconoce que el trabajo para la mujer corresponde a un espacio de realización personal, profesional y de ejercicio de autonomía.

Aun así, también es posible recoger los otros significados que nos plantea este autor en torno al significado del trabajo de las palabras de las mujeres. Por ejemplo, otro significado que se menciona en las mujeres de los tres casos es que el trabajo corresponde al medio que les permite obtener recursos económicos. Este significado coincide con la primera percepción que describe Mauro (2004a), en donde el trabajo recibe un carácter más bien instrumental, reconociéndolo como un medio para alcanzar una subsistencia económica. Sin embargo, acá debemos hacer una distinción, dado que las respuestas de los casos difieren de acuerdo al contexto de la mujer. En los casos en donde las mujeres son el sustento familiar, este significado del trabajo surge de forma inmediata y la importancia del trabajo para la vida de la mujer tiene gran relevancia en su discurso. De hecho, se desprende de las palabras de las mujeres que la decisión de trabajar no fue una opción, aun cuando se sientan felices en sus trabajos y como señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, “no viene a pasarla mal acá”. Por el otro lado, en aquellos casos en donde la mujer no es el sustento, este aspecto apenas aparece y el trabajo cobra significado por los otros aspectos que ya fueron nombrados. Esto concuerda en parte con lo que plantea Larragaña (2004), el cual nos indica que las decisiones laborales de las mujeres estarán enmarcadas en el contexto en el que se desenvuelven. Así, para una mujer en un hogar en donde existen otros ingresos, su decisión de participación laboral es opcional, mientras que en el caso de la mujer que es el sustento de la familia, la elección de trabajar es obligatoria. Sin embargo, surge un punto que no concuerda con lo que nos plantea este autor, que dice relación con las preferencias de la mujer. Así, Larragaña señala que cuando la decisión de trabajar es opcional, las

preferencias y lo que buscan las mujeres del trabajo juegan un rol fundamental a la hora de decidir sobre este, sin embargo, cuando la decisión de trabajar es obligatoria, las preferencias dejan de tener sentido. Esto se contradice con lo que encontramos en nuestros casos, en donde en todos ellos la influencia de las preferencias y significados son relevantes a la hora de determinar su decisión laboral. Así, aunque el trabajo fuese una necesidad, la decisión laboral de las mujeres siempre estuvo marcada por lo que ellas buscaban. Esto puede deberse a que estamos investigando a mujeres profesionales las cuales, de una u otra forma, ya tienen una base que les facilita la búsqueda de trabajo y la oportunidad de entrar al mercado laboral.

Otro punto que podemos rescatar del discurso de las mujeres, es que **en el significado del trabajo para ellas, siempre está presente el aspecto familiar**. Así, mientras para la Mujer de Cargo del Caso N°1 el trabajo significa “poder comprar algo para ti o tu familia sin tener que depender de otra persona”, para la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3 significa “(...) poder haberle pagado la universidad completa a mi hijo y que tuviera la libertad de elegir lo que le gusta hacer, mejorar nuestra calidad de vida, tener mejor acceso a la salud. En conclusión, significa un bienestar que no tendría si no hubiera hecho todo lo que hice (...)”. Esto se puede vincular con la tercera visión del significado del trabajo que nos plantea Mauro y que se expuso anteriormente, en donde, si bien el trabajo tiene un significado de autonomía, este significado se debe equilibrar con el proyecto familiar. Llevándolo a un extremo, la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2 a la hora de hablar de la familia y el significado del trabajo, nos señaló que “(...) a pesar de que el trabajo es sumamente positivo, la familia es lo primero siempre y si en algún punto yo viera que el trabajo está perjudicando mi tema familiar, no me cabría ninguna duda en dejarlo, es difícil, pero ya lo hice una vez y creo que lo volvería a hacer (...)”. Esto claramente responde a la segunda visión del trabajo para la mujer, la cual reconoce que la familia está por

sobre el trabajo y que las mujeres estarían dispuestas a renunciar a posibilidades de ascenso si ello significara sacrificar la vida familiar.

Al contrastar las respuestas de las mujeres con sus pares, que en el estudio resultaron ser hombres, estos señalan que el significado principal del trabajo para ellos es, en primer lugar, un sustento económico y, en segundo lugar, un enriquecimiento como persona. Como señala el Hombre Par del Caso N°3, “el desarrollarte en lo personal y en lo profesional. El trabajo me satisface mucho, me tiene lleno por así decirlo, me gusta mucho”. Esto complementado con las palabras del Hombre Par del Caso N°2, el cual señala que “(...) para mí el trabajo es parte de mi realización como persona, yo creo que es clave en uno verse desarrollarse a partir del trabajo, para mí el trabajo que me permite a mí cada día tener la aspiración de ser mejor persona, por todo lo que envuelve trabajar, el tema de asumir responsabilidades, el tema de interactuar con otras personas, entre otros(...)”. Y esto lo atribuye a que “(...) el hombre es un ser social y, por lo mismo, necesitamos ser capaces de desarrollarnos en ese ambiente social. Después cuando uno sale a la ciudad es distinto, hay una educación cívica, ahí uno se relaciona mucho menos, con quien va caminando al lado tuyo, pero en el trabajo la interacción es mucho más fuerte, entonces ahí tiene que tratar de desarrollarse”. Finalmente, el trabajo para el Hombre Par del Caso N°1 es la posibilidad de “crecer, es desarrollarte, es poder mostrar lo que uno es, lo que uno ha aprendido”. De esta forma, observamos que este significado en particular es compartido por pares y mujeres en cargos medios, en donde el trabajo se percibe como una fuente de realización personal importante. Sin embargo, en ninguno de los casos entrevistados aparece la palabra independencia que es el significado más importante que la mujer le otorga al trabajo, siendo esta la principal diferencia surgida.

De esta forma, a modo de resumen, al hacer un análisis general, podemos ver que la mujer otorga diferentes significados al trabajo, siendo algunos compartidos y otros propios de sólo uno o dos de los casos. El aspecto que siempre se visualiza es el tercero que señala Mauro y que responde a un significado de autonomía y realización, mientras que, los otros significados van a variar dependiendo del contexto en que se encuentre la mujer, estando siempre presente más de un significado, aun cuando el cuarto, que corresponde a la supeditación de la familia al trabajo, no está presente en el discurso de ninguno de nuestros casos, mientras que la familia siempre está incluida de una u otra forma en sus discursos. Al comparar este significa con el que otorgan sus pares hombres, podemos ver que aquí el significado que prima es el primero, y que responde a un significado instrumental del trabajo como un medio de obtener ingresos. La visión del trabajo como una forma de realización también aparece, sin embargo, en ninguno de los casos la familia está presente en los discursos.

Para complementar lo anterior, a la hora **de incorporar el significado del trabajo para la mujer con los beneficios y desventajas que ella encuentra en el hecho de trabajar**, los casos plantean como lo más importante el manejo que el trabajo les permite tener de sí mismas, lo que va muy relacionado con la independencia que se mencionó anteriormente.

En cuanto a desventajas, los casos siempre se refieren como el punto más negativo de trabajar el tema familiar y el poco tiempo que tienen para dedicarles a ellos, especialmente a los hijos. Como señala la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, "(...) me gustaría haber tenido más tiempo para haber ido a dejar a mi hijo o para el pre natal o el post natal, sin embargo, hay gente que ni siquiera tiene la posibilidad de lo que uno tiene, y al menos tuve la oportunidad de conseguir lo que uno tiene (...)". En este punto hay que destacar

lo señalado por la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1 en relación al tema familiar y sus efectos. La mujer señala que, a pesar de que el trabajo tiene un impacto negativo desde el punto de vista del cariño y apego a la familia, dado que “(...) tengo un hijo y obviamente no le puedo dedicar todo el tiempo que me gustaría dedicarle a él, por lo tanto eso me afecta un poco y de repente me cuesta (...)”, esto mirándolo desde un punto de vista futurista, significa “entregarle a los hijos herramientas para que sean más independientes y enfrentar todo lo que se les viene, por lo que tienen una ventaja en relación a los demás”.

Finalmente, a la hora de abordar la **forma como las mujeres utilizan diferentes estrategias para alcanzar sus objetivos laborales**, la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1 es el único que reconoce abiertamente que existen estrategias para conseguirlos. Este caso señala que las estrategias se relacionan con las características de la mujer, la cual “tiene más llegada y somos más simpáticas con las otras personas. Así, cuando el gerente viene molesto o enojado con algo, tú tienes más herramientas femeninas para manejarlo. Por ejemplo, usas el temperamento, a diferencia de los hombres que son más fríos y prácticos”. Esto se vincula directamente con lo que Mauro (2004b) menciona en torno a la estrategia que utilizan las mujeres para enfrentar prejuicios de género y desenvolverse en el ámbito laboral, relacionadas con las formas de socialización que adoptan. Sin embargo, en vez de adoptar una estrategia de mostrarse “asexuadas” e intentar utilizar los mismos códigos de los hombres como señala el autor, las mujeres señalaron lo opuesto, potenciando las características femeninas que describieron.

En resumen, en la Esfera Individual, podemos ver cómo el contexto de la mujer en sus etapas formativas efectivamente tiene un impacto en su formación del concepto de género, siendo esta influencia principalmente la de la

madre. Esta influencia determina los comportamientos que la mujer desarrolla y que aprende a partir de lo que observa, construyendo una imagen de género que percibimos positiva, y en donde de forma tanto consciente como inconsciente, existe una asociación a la figura maternal de la mujer que no solo se proyecta en el ámbito familiar, sino que también laboral. Por otro lado, la mujer atribuye al trabajo un significado más bien de autorrealización y de fuente de independencia, sin embargo, se percibe que este siempre está supeditado al ámbito familiar, lo cual constituye un elemento reiterativo en el discurso femenino y que condiciona sus decisiones laborales, lo cual se analizará con más detalle a continuación.

## **4.2 Esfera privada**

En este apartado, el estudio se enfoca en la dualidad de roles de la mujer, tanto en su en el espacio doméstico y familiar y cómo influye en el rol efectuado su espacio laboral, y cómo influencia esto en sus perspectivas y su desarrollo profesional.

### **4.2.1 Conflicto trabajo- familia**

Las entrevistas indican que la presencia de la mujer en el ámbito laboral dificulta su desempeño en el rol de madre y viceversa. Si bien declaran que no se desentienden del rol de madre y dueña de casa, existe un sentimiento de doble carga de trabajo que conllevaría un desgaste físico y/o emocional, “Yo salgo de acá y tengo que llegar a hacer comida para los enanos, bañarlos acostarlos, entonces además no es algo que uno se desentienda, en el caso mío yo no me desentiendo de mi casa o sea es súper fuerte por eso igual” menciona la Mujer Cargo Medio del Caso N°2. La doble carga de trabajo influye en su desempeño en ambos ámbitos, donde incluso se evidencia un

sentimiento de culpa por una de las entrevistadas con respecto a la poca presencia en la crianza de los hijos, “Para mí la mayor desventaja es el tema familiar porque tengo un hijo y obviamente no le puedo dedicar todo el tiempo que me gustaría dedicarle a él, por lo tanto eso me afecta un poco y de repente me cuesta” declara la Mujer Cargo Medio Caso N°1, donde incluso menciona que los hijos con madres dueñas de casa tienen un mejor desempeño en el ámbito escolar. A su vez la Mujer de Cargo Medio que corresponde al Caso N°3, menciona que una de las mayores desventajas enfrentadas corresponde también al poco tiempo para estar junto a la familia, “De pronto al mirar atrás, las cosas se fueron dando rápidamente y me gustaría haber tenido más tiempo para haber ido a dejar a mi hijo o para el pre natal o el post natal.”

Como se puede apreciar para todas las mujeres entrevistadas pertenecientes a cargos medios el poco tiempo dedicado a las funciones de familia son la principal desventaja de la vida laboral, no así lo que se esperaría en términos de desafíos profesionales que los pares varones declaran lo más difícil, “El obstáculo un poco lo que te conté al principio, el tema de no ser profesional en un mundo lleno de profesionales” menciona el Hombre Par del Caso N°1. “En mi trayectoria laboral, mira las principales dificultades han sido el enfrentar los cambios que son permanentes”, menciona el Hombre Par del Caso N°3, y por último “Yo creo que lo más difícil del trabajo tiene que ver con el administrar o trabajar con gente como lo más difícil, el resto de las cosas uno lo va aprendiendo” Hombre Par del Caso N°2. A su vez el Hombre Jefe del Caso N°1 menciona que “Lo más difícil del cargo actual es poder trabajar con tanta gente, trabajar con los distintos caracteres sobre todo cuando tienen personas con tanta diferencia de edad”.

En base a lo anterior es posible concluir que las mujeres presentan una mayor conciencia y responsabilidad en cuánto al ambiente familiar que los

hombres, dejando en un segundo plano y casi en desmedro las dificultades laborales, que finalmente son las que al internalizarlas y trabajar en ellas genera un mejor desempeño laboral. Por otro lado, las mujeres presentan una mayor carga de trabajo al tratar de cumplir con ambos roles y por ende un mayor cansancio y desgaste, influyendo finalmente en un sentimiento de culpa al no cumplir en un 100% con ambos.

A pesar de la dificultad a la que se enfrentan las mujeres por la dualidad de roles y el sentimiento de culpa en cuanto al ámbito familiar, como se menciona en la esfera individual, muchos de los entrevistados declaran que las mujeres son más esforzadas y trabajadoras que los hombres, entre dichas opiniones se destacan las siguientes, “Las mujeres siempre son más comprometidas en distintas generaciones, porque el hombre no aguanta no más se enoja y se manda a cambiar y le da lo mismo”, como indica la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, “Las mujeres aquí en el banco, la mayoría de las ejecutivas con las que he trabajado son super aperradas para trabajar. Son súper buenas para la pega. No hay nada que decir, de hecho me saco el sombrero ante las mujeres. Súper trabajadoras. Y sobre todo hay muchas mujeres hoy día, solas, que viven con sus hijos solamente y esas son las más trabajadoras. Se esfuerzan demasiado y luchan y trabajan y está bien, se esfuerzan tanto”, como señala el Hombre Par del Caso N°1. Existe una clara percepción de que la mujer es más trabajadora y “aperrada”, si bien se siente una culpabilidad por el desempeño en el ámbito familiar, existe un sentimiento de satisfacción por el desempeño laboral. Sin embargo, no es posible concluir si esto se debe a que debe poner un esfuerzo mayor para ser considerada en una industria principalmente masculina, siente un sentimiento de culpa con respecto al desempeño laboral implícito que la hace esforzarse más, o bien, le asigna un valor mayor al trabajo dado que este genera un bienestar económico para la familia y por ende debe cuidarlo mejor.

Uno de los pares menciona claramente la incompatibilidad existe en ambos roles, asociándolo netamente a una decisión personal e intrínseca al género, “Yo creo que hay igualdad de oportunidades, pero creo que para las mujeres es más difícil porque tienen otros intereses como sociales que no le permiten competir con el hombre en igualdad de condiciones, me explico, la mujer asume, no todas, pero es elección de cada mujer estar soltera toda la vida, obviamente no va a tener ningún impacto en el trabajo, pero si la mujer asume, y quiere tener un rol de tener hijos y dedicarle la mitad del día a los hijos, claramente eso compite con el trabajo, entonces cuando la mujer decide eso, obviamente le deja menos tiempo al trabajo, el hombre por el rol social que tiene, y puede haber casos distintos, que yo no los conozco, no está tan interesado en cumplir ese rol, o sea está interesado en tener hijos pero no le afecta el cuerpo, le quiere dedicar tiempo a la familia, pero menos horas que le quisiera dedicar en general la mujer, entonces si una mujer decide tener 5 hijos y además dedicarle muchas horas a su hijo está claro que no alcanzan las 24 horas del día, salvo que sea súper inteligente va a tener menos posibilidades de competir en igualdad de condiciones que con el hombre,” señaló el Hombre Par del Caso N°2. Y también el Hombre Jefe del Caso N°3 quien ante la pregunta de que si encuentra diferencias de desempeño entre hombres y mujeres menciona, “siempre con la salvedad de que lamentablemente quiéranlo o no, siempre va a estar presente el tema de la maternidad de la mujer, pero sacando eso de lado yo no le veo ninguna diferencia hoy en día.”

Lo anterior como concepto del rol de la mujer en la sociedad y frente a ellos sus funciones, explicaría por qué las entrevistadas pusieron un gran énfasis en su carrera profesional durante los primeros años de esta, la Mujer del Cargo Medio del Caso N°1 dijo “el seguir estudiando, se me ha hecho complicado el tema, porque en mi caso yo he tenido que hacer el rol de papá y de mamá, no me queda tiempo para estudiar”, también menciona la Mujer de

Cargo Medio del Caso N°2 que “estudié Técnico en Comercio Exterior y después Diplomado en Gestión y Administración de Empresas fue súper duro porque estaba estudiando y trabajando, pero en ese entonces no tenía hijos”. Desde el punto de vista de la organización, el perfil de la mujer en cuanto a su edad y núcleo familiar también juegan un rol importante para el desarrollo profesional de la mujer y, por ende, acceder a nuevas posibilidades laborales en niveles más altos de la jerarquía, la Mujer Gerente de Recursos Humanos del Caso N°2 indica que “la mayoría de las mujeres hoy en día son mamás jóvenes y después les cuesta insertarse o tener una carrera, porque esta siempre el tema de los niños, que es súper fuerte y yo lo entiendo, pero yo tuve compañeras a lo largo de mi carrera diciendo “yo quiero trabajar hasta las cinco porque después llego a bañar a los niños” y eso yo no lo haría, ok, si tú quieres trabajar todos los días hasta las cinco eso significa que va a tener un costo”. Esto indica que dado que la mujer posee dos roles con los cuáles debe cumplir, el éxito laboral dependerá de los perfiles de edad y de tomar decisiones acertadas profesionalmente en el momento adecuado (con o sin hijos, con o sin familia), lo cual es posible evidenciar en las perspectivas laborales que las mujeres poseen en estos momentos de su vida, donde la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1 menciona que “Tengo a toda mi familia fuera de Santiago. Entonces mi proyección ahora, tengo ganas de irme a provincia, y yo sé que en provincia es como más acotado el tema de ascenso porque obviamente es menos la cantidad gente, hay menos sucursales. Entonces hoy día mi prioridad es más de bienestar personal que laboral”, entonces, si bien por un lado existen mayores dificultades para acceder a un cargo más alto, por otro no existen perspectivas o ambiciones que apunten en dicha dirección, casi como un tema de autoselección, cabría preguntarse si en dicha decisión influye el tratar de compensar el tiempo familiar perdido durante la trayectoria laboral.

Por otro lado, dentro de las entrevistas realizadas se recalcan las redes de contactos como uno de los factores fundamentales, para un buen clima laboral, mejor desempeño y futuras oportunidades, ante esto el Hombre Jefe del Caso N°2 menciona que “(...) para mi es súper importante que existan esas redes de contacto y esas redes de contacto no se hacen en la oficina, sino que saliendo a tomarse un trago después de la oficina, jugando un partido de futbol, no tenemos tantas mujeres en esa cosa (risas) (...)”, dicha expresión recalca la importancia de que las redes de contactos se formen en instancias fuera del horario de oficina, sin embargo, dentro de las mujeres de cargos medios ante la pregunta de si participan en actividades extra laborales resaltan respuestas como, “No, la verdad es que yo tengo hijos súper chicos, o sea de 5 y 7 años, entonces yo salgo de acá y para mí todo el tiempo es para los enanos y para mi marido, en general porque tenemos poco tiempo, los dos trabajamos mucho entonces el tiempo que tenemos es para los niños siempre. De repente no sé si hay un almuerzo algo así, pero tratamos y todo porque acá también hay personas de las que trabajan conmigo, no todas pero hay otra que también tiene hijos, entonces destinar tiempo después de la oficina a actividades la oficina es complicado porque ya tienes muy poco tiempo para la familia”, mencionó la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2. El rol de las mujeres en el ámbito familiar dificulta la participación en actividades que le impliquen disminuir el tiempo destinado a hijos y parejas, no así como los hombres, esto sumado a que dentro de dichas actividades se encuentra recurrentemente el “jugar fútbol” genera que la mujer enfrente desventajas para la creación de redes de contactos que puedan ser influyentes tanto en su desempeño como en futuras posibilidades de ascenso.

#### **4.2.2 Contrato conyugal y conciliación trabajo-familia**

Sin embargo, si bien como ya se ha mencionado la mujer presenta un mayor nivel de responsabilidad auto-asumida con respecto al ámbito familiar, no es posible inferir ambos roles como intrínsecos a la mujer y por ende como dados. Ante esto el contrato conyugal juega un rol fundamental en la carrera profesional de las mujeres, el cual dependiendo de los términos acordados en un principio, puede ayudar a conciliar ambos roles. La Mujer de Caso Exitoso menciona que para tener éxito en un cargo alto es fundamental “Organizar el tiempo, hay que saber conciliar la vida laboral con la familiar, si yo no tuviese una red de apoyo, si mi marido no me aguantara que yo me quedara y trabajara más tarde algunos días, se habría ido todo a las pailas, tienes que tener una red de apoyo en el hogar”. Ella también declara que “no tengo nana, mi esposo está en la casa, él se preocupa del almuerzo de lo básico”. En dicho caso, es el hombre quién ha tomado las funciones del hogar, subordinando su inserción a la carrera laboral de su esposa. En el otro extremo la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2 declara que dejó un trabajo que disfrutaba mucho cuando la trasladaron a Brasil, mencionando lo siguiente: “yo estaba realmente enamorada de mi trabajo, pero cuando se dio esta situación de cambio, para mi marido no era bueno, porque en realidad me lo hubiera llevado yo a cuidar a los niños y lo hubiera matado a él también profesionalmente”. Cuando se le preguntó si creía que su marido hubiese hecho lo mismo ante igual situación indicó: “yo no me lo hubiera imaginado a él ponte tú, en la casa cuidando él a los niños, yo sí me hubiera imaginado en la casa cuidando a los niños, hubiera sido obviamente para mí un sacrificio súper grande pero uno como mamá de repente estás como preparada para hacer esas cosas, a los hombres les cuesta más, yo creo que por un tema de estructura mental, o sea, de modo que se siente casi, no sé, “soy la nana de la casa”, en cambio uno lo toma como parte de su rol, para el hombre es más difícil”. Si bien ambos trabajan, la mujer

subordinó su carrera profesional y un trabajo que realmente le gustaba por la carrera profesional de su marido.

Ahora bien, en un término medio se encuentra la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1, quien menciona con respecto a su pareja “bien ningún problema, me apoya harto y me ayuda harto”, en este caso ambos se dividen las tareas apoyándose y alentándose mutuamente en sus proyectos profesionales. En base a lo anterior, si bien el Caso Exitoso surgió mientras su pareja subordinó su trayectoria laboral, no es posible obtener un efecto claro en los cargos medios en cuanto a posibilidades de desarrollo futuro. De cualquier manera, sí es importante destacar que mientras el contrato conyugal establezca términos de apoyo mutuo se genera una mayor prosperidad con el trabajo y una mejor relación trabajo-familia, disminuyendo los sentimientos de frustración.

El lograr conciliar el trabajo y la familia en una industria y niveles jerárquicos que involucran muchas veces más horas de trabajo que el tiempo legal resulta todo un desafío para las mujeres en cargos medios quienes mencionan distintas técnicas. Uno ejemplo es: “(..) trato de irme relativamente temprano a mi casa y los fines de semana o sea mira igual el día viernes nos vamos más temprano, a las 4:30, entonces eso igual nos permite tener un fin de semana un poco más largo con la familia”, indica la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1. Sin embargo, en cargos más altos la responsabilidad y el tiempo dedicado al trabajo es mayor, lo cual dificultaría la conciliación de ambos roles ante un cargo de mayor nivel jerárquico. A pesar de esto, dentro de las instituciones de estudio se mencionan políticas que buscan facilitar las responsabilidades familiares y laborales, poniendo como base las políticas obligatorias legales como sala cuna. En Recursos Humanos del Caso N°3 menciona, “Mira, la empresa da hartas facilidades de flexibilidad, de hecho hay hartos días hábiles de permiso familiar, si tienes la actuación de un hijo o tu hijo

está enfermo. Hay un permiso formal, pero también hay mecanismos informales para permisos especiales en casos que se justifique, que quedan a criterio de la jefatura, ósea cada quien maneja a su gente”. En contraste en Recursos Humanos del Caso N°2 se indica que dada la naturaleza de las operaciones no es posible mantener políticas de flexibilidad laboral sin que ciertas áreas se sientan en desmedro.

Si bien dentro de las instituciones estudiadas existen políticas que permiten facilitar la carga que la dualidad de roles en la mujer, aún existen desafíos en la materia que permita una real inserción y compatibilización de dichos ámbitos, ante lo cual RRHH del Caso N°1 destaca que “esto requiere responsabilidad de la persona que lo solicita, el problema es el mal uso de estas cosas, y también el criterio del jefe, por eso siempre se prefiere la legislación para evitar el aprovechamiento.”

En definitiva, a partir de la Esfera Privada, es claro ver que existe un sentimiento de culpa en la mujer con respecto al desempeño en el ámbito doméstico, principalmente por el rol de madre que no pueden cumplir a cabalidad por la doble carga de trabajo a la que las mujeres se ven enfrentadas. Esto sumado a la perspectiva presente en los hombres, genera desventajas al momento de competir en el ámbito laboral, ya que por una parte disminuye las ambiciones profesionales en la etapa adulta y por otra, genera instancias que disminuye su compromiso con el trabajo, o con las instancias como la creación de redes de contactos donde se ven auto excluidas, dificultando la generación de un ambiente propicio de consideración para posibles ascensos. Estos aspectos serán profundizados a continuación desde la mirada organizacional.

### 4.3 Esfera organizacional

Dentro de este apartado se analiza como todos los actores involucrados en el estudio, perciben a la mujer dentro de la organización, contemplando todos los subsistemas de recursos humanos preexistentes y las problemáticas existentes con sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

#### 4.3.1 Percepciones de género dentro de la organización

En coherencia con las investigaciones (Mauro, 2004a, 2004b; PNUD, 2010; Pizarro y Guerra, 2010<sup>12</sup>), este estudio ha reafirmado que en la industria financiera chilena se observa una distribución desigual del poder entre hombres y mujeres, debido a las posibilidades de acceso que ambos géneros tienen a altos cargos jerárquicos. Los agentes económicos del sector tienden a justificar que este patrón no estaría dado por discriminación o por condiciones desfavorables de las organizaciones hacia las ejecutivas (Pizarro y Guerra, 2010). A modo general se ha inferido que dentro del contexto de las instituciones estudiadas, existe un modelo de respuesta predominante que alude a la presencia de **igualdad de oportunidades para hombres y mujeres** en los procesos de selección, promoción, ascenso y capacitación en el sector bancario chileno. Este discurso ha sido sostenido por mujeres de cargo medio, quienes se preconcebían que serían las principales receptoras de diferenciaciones de género, y los jefes y el personal de recursos humanos. Empero los mecanismos explorados han sido descritos con características que pondrían en discusión una igualdad de oportunidades. Si bien no se reconocerían distinciones de hombres y mujeres en los atributos formales de los procedimientos, la equidad se puede ver menoscabada por prejuicios y supuestos inherentes en los entrevistados, que no son reconocidos como

---

<sup>12</sup> Pizarro O. y Guerra M. (2010). "Rol de la Mujer en la Gran Empresa"

fuentes de diferenciación por ser constructos que culturalmente han sido naturalizados.

Para comenzar se analizaran los argumentos que sustentan la igualdad de género. Se encontró como primera tesis que existiría igualdad de oportunidades en el sector, y que la segregación de la mujer en áreas y cargos se daría debido a una autoselección de las trabajadoras en las postulaciones y por sus preferencias personales, desconociendo por tanto barreras que produzcan discriminación y segregación. La Mujer Gerente de Recursos Humanos del Caso N°2, planteaba con toda claridad que “sí existe igualdad de oportunidades. Si bien creo que es un mundo predominantemente masculino, no es por discriminación sino por opción de las mujeres. Yo abro un proceso de búsqueda, y en general postulan mucho más hombres que mujeres, y cuando tratas de entender por qué la mujer no postula, es porque ella quiere marketing o recursos humanos, es como la tendencia, pero no creo que haya una discriminación forzada, sino que se da naturalmente.”

Paralelamente se reconoce una creencia generalizada en los entrevistados de que hoy se está viviendo un cambio generacional y una mayor entrada de las mujeres a otros cargos, dado que habría más oportunidades y ambición de desarrollo profesional por parte de las ejecutivas. Lo anterior estaría impulsado también por un aumento de la valoración del empleador del trabajo femenino. “Mira esta compañía es un gran promotor de las mujeres, de la igualdad de los hombres y las mujeres, porque he visto acá como en trabajos en otras partes, que los grupos funcionan mejor cuando tienen un porcentaje entre hombres y mujeres más o menos parecido”, señala un Hombre Jefe del Caso N°2.

Si bien se ha reconocido en las respuestas, que los sesgos de género existieron en un pasado reciente, los entrevistados opinan que ya no operan, producto de una toma de conciencia y a la lógica propia de los negocios, donde la competitividad y la eficiencia no tendrían sexo. Se justifica que el enfoque relevante de las instituciones más que en el género y en quien realiza la tarea, es en los resultados y en el nivel de desempeño, lo cual aseguraría que se otorguen oportunidades a las personas que lo merecen.

También se ha encontrado como argumento en algunas ejecutivas de cargo medio y pares, que no es que la condición de mujer lo que impide a las ejecutivas el acceso a mejores oportunidades, sino que ellas mismas se perciben como trabajadoras de menor valor que los hombres como se mencionó en la esfera privada. Así que sería responsabilidad de la mujer aprovechar las situaciones, en función de las restricciones que posee por su dualidad de rol de proveedora-cuidadora. “No creo que haya ningún sesgo con un sexo u otro, yo creo que depende fundamentalmente de la mujer. Para mí las oportunidades son las mismas, depende de la mujer tomar ventaja de las oportunidades que existen. Ser consciente la mujer de que no todo se puede, es difícil ser dedicada al trabajo, o sea la cantidad de horas es limitada en la vida, uno no puede dedicarle 14 horas al trabajo y 14 horas a la familia, porque 14 más 14 te da 28, y no hay 28 horas en el día, uno tiene que ser consciente con las restricciones naturales que existen” dijo el Hombre Par del Caso N°2.

Por lo tanto habría igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, pero no de condiciones que permitiera a ambos desarrollarse por igual, como continua afirmando el Hombre Par del Caso N° 2, “la mujer tiene menos posibilidades de competir en igualdad de condiciones con el hombre, pero no porque las oportunidades sean distintas, simplemente porque ella elige otra cosa. Yo creo que la igualdad de oportunidades existen, pero claro si tú quieres

además competir en igualdad de condiciones con el hombre, tiene que dedicar el tiempo que requiere eso”. Como se puede observar, si bien los resultados anteriores justifican que las circunstancias organizacionales son parejas, las respuestas están enmarcadas por imágenes de género de los entrevistados que explicarían que las mujeres estarían en desventaja con respecto a los hombres para competir laboralmente.

Por otro lado, dentro de las explicaciones que sustentan la desigualdad de género, la Mujer de Caso Exitoso reconoce que “hay una tendencia a haber más hombres en altos cargos entonces a la mujer le es más difícil entrar a allí, aunque yo creo que se da porque tienen más historia, más trayectoria que una mujer y han ocupado otros cargos en otra empresa”. En base a lo anterior la maternidad es la principal condición de desventaja en la competencia laboral. “Yo creo que no hay igualdad, o sea obviamente que por el hecho que tú seas mujer dudan más en contratarte porque está el tema de los niños, el tema de que hay postnatal, bueno ahora está un poquito más equilibrado, pero claramente es un riesgo contratar a mujeres” menciona la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2.

La Mujer del Caso Exitoso también tuvo que enfrentar esta dificultad para llegar a su puesto actual. Esta menciona que recibió alusiones negativas por parte de sus empleadores cuando tenía periodos de inactividad, pero que era algo que ella consideraba normal, “No tuve muchas dificultades, lo único quizás es que tuve muchos hijos entonces pasé mucho tiempo en pre natal y post natal. Entonces era como ¿otra vez embarazada?, pero nunca nadie me dijo algo sino como talla no más, alguna vez alguien me dijo no te puedo dar más responsabilidad en este tema porque te vas en dos meses con prenatal y post natal, entonces no te podemos dar más responsabilidad, pero es algo propio yo

también lo haría, no le daré responsabilidad de algo a una mujer en esas condiciones porque no lo podrá continuar en el tiempo.”

Asimismo se investigó sobre la existencia de **facilidades y obstáculos** organizacionales que afecten las trayectorias laborales femeninas. Según nuestras entrevistadas las dificultades que enfrentan las mujeres en el cargo están ligadas a los desafíos propios de éste y no por problemas derivados de sesgos de género. Adicionalmente han mencionado que la organización no genera obstáculos o presiona a las mujeres a cumplir con los sesgos de género, pero sí que la mujer misma se auto exige cumplir con ciertos roles sociales en la organización. Bien lo expresa la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2, “(...) no creo que haya una discriminación que me digan ponte tú, ah por ser mujer tal cosa. No, porque claro como mujer tienes que cumplir en montón de roles, entonces es como que uno es la persona que más se exige o sobre exige (...)” Esto refleja que la mujer concibe su problema como un asunto propio, desconociendo el carácter social y organizacional del conflicto. Por lo tanto estos hallazgos reportan la presencia de una carga adicional en las ejecutivas, que si bien no está directamente relacionada con las tareas propias del cargo, afecta en la forma en cómo estas se desenvuelven e interactúan en la organización.

Además ha resultado interesante encontrar que la mayoría de las trabajadoras al consultarles por este asunto, han reconocido más beneficios que desventajas en el hecho de ser mujer, debido al trato cortés que reciben de sus pares hombres, cuyo comportamiento podría tener sus raíces en las imágenes culturales sobre cuáles son las conductas masculinas apropiadas (Deaux, 1993; Gentile, 1993). “Curiosamente lo que te va a decir la mayoría del género femenino, he tenido más ventajas, porque como son más hombres que mujeres los que trabajan, los hombres siempre tienen una posición diferente por

el asunto machista de parecerlo a veces ni siquiera serlo, ante una solicitud o requerimiento de la parte femenina. Tienen una mejor y mayor predisposición, se me abren más fácil las puertas porque son un poco más gentil”, señaló la Mujer del Cargo Medio del Caso N°3.

En consecuencia, dado que en general el grupo de estudio manifiesta que habría igualdad de oportunidades y que no existirían obstáculos en el desarrollo profesional de la mujer, el universo de entrevistados se destacaría por tener un alto grado de apoyo a la igualdad de género. Pero para ver si esto refleja la realidad, es importante observar la promoción que estos realizan del empoderamiento y la participación de las mujeres. Un asunto que se analizó en esta investigación fue cuan común era que se impulsaran **ideas y propuestas de las mujeres**, cuan valoradas eran sus opiniones y si estas sentían que había un espacio que les permitiese manifestar abiertamente sus percepciones.

El grupo en general manifestó que antiguamente era más común que la opinión de la mujer no fuese tan valorada y considerada como la de un hombre, sin embargo, se sostuvo que esto ha ido cambiando con los años, y que debido a que hoy las mujeres se desempeñan profesionalmente tan bien como los hombres sus opiniones son percibidas con el mismo respeto, validez y autoridad. Del mismo modo se afirmó que eran aquellas mujeres que poseían más años de experiencias las que tendían a manifestar más ideas, ya que estas tendrían más seguridad y conocimiento que las mujeres más jóvenes. Pero que por sobretodo cuan dispuesto estaba un trabajador hombre o mujer a manifestar opiniones dependía del ambiente organizacional y del tipo de liderazgo de su jefatura. Con todo, cabe destacar que dentro del Caso N°3, la Mujer de Cargo Medio discrepó del Par, Jefe y de la persona de Recursos Humanos, e indicó que si habrían diferencias de género en este asunto:

“Cuando tú tienes una opinión que discrepa del resto de las personas y la planteas en una reunión, generalmente es poco escuchada y a mí me pasa mucho porque yo tengo harto carácter, y a mí algo no me parece lo digo. Tampoco soy loca, no es que me pare y grite “no me parece”, pero creo que uno tiene derecho a manifestarse sin que la gente diga que eres histérica. Y eso pasa con los hombres, cuando uno se enoja o golpea la mesa, una es histérica, pero cuando un hombre lo hace tiene carácter. Y es ahí donde he tenido algunos problemas por tratar de convencer o dar a entender a las personas que no es que yo hoy día amanecí mal o esa típica frase de los hombres es que esta en sus días, ni uno ni lo otro simplemente no me parece, es un tema absolutamente profesional”.

(Mujer, Cargo Medio, Caso N°3)

El no prestar atención a las opiniones de mujeres en reuniones, no dar crédito a sus propuestas, el humor y las bromas con carga sexual, son todos mecanismos habituales que se han encontrado en la forma de relacionarse en los varones del sector. Las mujeres que resisten estas prácticas son criticadas o tildadas de “graves” o “histéricas” (Mauro 2004a; PNUD 2010,). Se trataría de prácticas que desconocen y deslegitiman a la mujer, ante lo cual estas deben reforzar sus esfuerzos por hacer visibles y audibles sus opiniones. “Lo que me sorprende es que las mujeres que he conocido con altos cargos eran más duras, y que te das cuenta de que tuvo que pelear por un tema de credibilidad, pero yo creo que depende de la empresa en la que estás si es más tradicionalista. Me ha tocado ver que mientras más vieja la empresa más apegada a estas prácticas son, pero si la empresa es más joven o vende servicios más innovadores, esto lo ves menos”, dijo el agente de Recursos Humanos, del Caso N°3. En esta cita se observa concordancia con la teoría de Yáñez y Godoy (2008), analizada en el marco teórico que refiere a que para que las mujeres sean aceptadas como líderes deben “endurecerse”, siendo

concebidas como personas menos agradables socialmente y adquiriendo ciertos rasgos agenticos. El presente estudio reflejó que si bien en ciertas circunstancias las mujeres actuarían con comportamientos masculinos, presentarían mayoritariamente rasgos comunales, lo cual reafirmaría la Teoría de Congruencia de Rol (Eagly, 1987). Además se ha encontrado características en las **mujeres de liderazgo transformacional**, que es más conectivo e interactivo, y está enfocado en generar redes y nutrir relaciones (Bass & Avolio, 1994; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Eagly & Carli, 2007; Sarrió & Candela, 2004). La mujer ha sido descrita como más creativa, enfocada tanto en los detalles de los procesos y en el resultado final. Poseen una mejor percepción de los sentimientos de las personas, son empáticas, esforzadas, responsables y trabajadoras.

“La gente que está a cargo de jefas mujeres hablan muy bien de su forma de liderazgo, que son muy preocupadas, tienden a ser muy mamás, entonces son más protectoras, más consideradas. Por el hecho de ser mamá buscan el equilibrio y no exigen que su personal se quede hasta tarde a no ser que sea muy necesario. Son más buenas para unir al grupo. Son diligentes, tienen mucha más posibilidades de llegar con uno, la forma de llamar la atención es distinta al hombre, cuando hablan en público la mujer es mucho más cuidadosa en ese sentido, el hombre un poco más brusco, la mujer es más conciliadora”.

(Hombre, Jefe, Caso N°1)

En general todos los entrevistados convienen que las mujeres son un buen aporte a la organización y que aumentan la calidad y eficiencia de la empresa con su trabajo. Un comentario que llamó la atención fue el reconocimiento que hizo el Hombre Par del Caso N°3, que considera que estas características se van desarrollando en la mujer conforme a la etapa que vive.

Así, una mujer que es mamá es distinta a una mujer soltera, por lo que el rol de madre en esta circunstancia es bien valorado. Cabe señalar, además que la mayoría de las cualidades aquí mencionadas tienen una gran valorización de las mujeres en “la manera de hacer” muy ligada a la identidad de género construida, y no se ha mencionado el conocimiento y la capacidad técnica de las ejecutivas, ya que son considerados como requisitos básicos que deben poseer para desempeñar sus cargos.

Por otra parte, como desventajas de las mujeres los hombres mencionan que estas deben tener cuidado en no ser en extremo empáticas y sólo enfocarse en el bienestar de su gente, ya que podrían estar dejando de lado sus tareas primarias. Además, se ha indicado que otra desventaja es que la mujer al leer entre líneas los gestos y palabras de los trabajadores, puede equivocarse en la interpretación, y asumir muchos problemas laborales, como personales. La Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, habla respecto a esto, “es más difícil trabajar con mujeres jefes que con hombres jefes porque las mujeres tenemos un problema todo lo hacen personal a diferencia de los hombres que lo que es pega es pega. Yo llevo hartos años de trabajo y por esto le digo a mi hijo, me visto como mujer y actúo como mujer pero pienso como hombre”. En esta cita nuevamente aparece la incorporación de rasgos del comportamiento masculino al femenino, como una suerte de estrategia de desenvolvimiento organizacional.

Por el contrario, es curioso que al consultar a los entrevistados por las características de los empleados varones, estos fuesen descritos como proactivos, eficientes, líderes, con buen trabajo en equipo y visión estratégica. Atributos que suelen ser más valorados por las empresas financieras (Hola y Todaro, 1992). Que las mujeres sean percibidas mayormente con rasgos comunales limita su potencial de desarrollo profesional, debido a que son más

valorados los aspectos agenticos. Esto queda demostrado con la Mujer de Caso Exitoso, quien ha podido ascender dado que ha sido percibida con rasgos agénticos, ya que cuenta con capacidades analíticas, de gestión, proponer soluciones, lograr objetivos, y también con habilidades blandas como el manejo de las personas y generar un buen clima organizacional<sup>13</sup>.

Por lo tanto, se ha deducido de los discursos de los agentes que para que las mujeres aumenten el nivel percibido de su desempeño y acceda a altos cargos debería tener disciplina, conocimiento, experiencia, conservar su empatía, tener buenos resultados, ser más estratégica, y ser capaz de liderar equipos. Tener inteligencia emocional, saber moverse, ser política, segura de sí misma, y sacarse su prejuicio propio que por ser mujer no es apta para altos cargos, así como poder enfrentar los prejuicios machistas de otros.

“Yo creo que para la mujer tiene que tener la capacidad de lidiar con los prejuicios, todavía no estamos tan abiertos de mente como para que un hombre asuma que tiene una mujer de jefe. Tiene que tener esa capacidad de lidiar con prejuicios, entonces las cosas no se le van a dar tan fáciles porque todavía no estamos tan abiertos. Además que ese tema no ha evolucionado muy bien en la mente del hombre, o en la mente de las empresas ayudar a las mujeres a llegar más arriba”.

(Hombre, Jefe, Caso N°1)

---

<sup>13</sup> Esta información ha sido extraída de la Evaluación de Desempeño de la mujer del Caso Exitoso.

### 4.3.2 Subsistemas de recursos humanos

Con respecto a los subsistemas de recursos humanos en primer lugar se analizó el ajuste de las imágenes de género y los estereotipos vigentes con las **descripciones de cargos**, y por lo tanto ver si hay preferencias de que ciertos puestos y tareas sean realizados por hombres o por mujeres. Llama la atención que todas las mujeres de cargo medio y la mujer exitosa concuerdan en que sí existen cargos y tareas que los hombres pueden desempeñar mejor que las mujeres, y viceversa, lo cual podría significar que las mujeres son fuertes sostenedoras y reproductoras de las imágenes de género dentro del contexto organizacional. Asimismo, se reconoce que todos los perfiles entrevistados en el Caso N°1 coinciden en que habría un ajuste de hombres y mujeres a ciertos cargos, explicándose la segregación que mencionan los entrevistados que existe en ciertos puestos, en donde solo hay mujeres u hombres, sobre todo para áreas que han sido históricamente femeninas y masculinas. Además se señala que socialmente se esperaría que hubiese más mujeres en algunas áreas que otras, pero más por estereotipos sociales que consideran que las mujeres son mejores en ciertas tareas que los hombres, que por discriminación. “O sea el área comercial yo creo que es un área que es bueno potenciarla con mujeres, por un tema de imagen, recibimiento, mejor trato con los clientes. A lo mejor el área más práctica de número, más analítica o de presupuestos potenciarla con hombres, porque son más cerrados de mente, cuadrados y estructurados”, sostiene la Mujer de Cargo Medio, del Caso N°1.

Asimismo resulta interesante que sean mayoritariamente el resto de los hombres entrevistados los que manifiestan que no existe un ajuste de cargo - género. “Podemos desarrollar los mismos trabajos, las mujeres pueden desarrollar los mismos cargos que un hombre, de hecho hoy en día yo no veo restricciones, la mujer puede desarrollar cualquier función” dijo el Hombre Par

del Caso N°3. También fue enfático en este punto el agente de RRHH del Caso N°1, “(...) yo soy más del igualismo, yo creo que en términos de pega no veo que haya una gran diferencia en que esta tarea que la haga una mujer o un hombre. Por ejemplo en temas complicados como despedir, se podría asumir que la mujer será más acogedora, pero no, acá hay una profesionalización del rol que se cumple, el enfoque es en lo profesional”.

Cabe señalar, que esto no necesariamente significa que los hombres han interiorizado nuevos imaginarios de género y han flexibilizado sus concepciones machistas sobre el tema, ya que también pueden ser respuestas visiblemente correctas, debido a que podrían percibir que es mal visto que manifiesten algún tipo de preferencia (Deaux, 1993). Finalmente, con respecto a este asunto, nuevamente se recurrió a la teoría de la autoselección de la mujer, como fundamento que las trabajadoras escogerían ciertos cargos en pos de conseguir un buen equilibrio entre sus requerimientos laborales y familiares.

En relación a los **procesos de selección** se ha demostrado que existen sesgos de género en sus distintas etapas, sesgos que crean barreras de entrada para las mujeres, la Ejecutiva de Cargo Medio, del Caso N°3 señaló, “el proceso de selección consiste en entrevista con jefes y con un psicólogo, y sí las preguntas son de todo, personales, familiares, de todo tipo”. Esto deja en evidencia el incumplimiento del artículo 5 del Código del Trabajo de la legislación chilena que prohíbe que se pregunten en estos procesos aspectos de la vida íntima de los postulantes.

Con respecto a **capacitación** todos los entrevistados fueron enfáticos en responder que no existe un sesgo evidente de género dentro de la organización en la entrega de herramientas para el perfeccionamiento, y que estas se darían a ambos sexos por igual. Las instituciones investigadas dictan constantes

capacitaciones para mejorar habilidades técnicas e interpersonales, principalmente dentro del horario de trabajo, y otras en horario compartido, es decir, ocupan horas del trabajo y de la vida personal. También se encuentran las capacitaciones de desarrollo de carrera, que implican un plan de estudio que conlleva mayores horas de dedicación fuera de la jornada laboral. Los cursos que se dictan en horarios fuera del trabajo, generan que las mujeres enfrenten problemas derivados de su doble rol (Mauro, 2004a), “la única diferencia que te diría yo entre hombres y mujeres es que, cuando las mujeres ya son mamás, y tienen, aparte del trabajo de oficina, también tienen el trabajo en la casa se les hace un poco más difícil.” señaló el Hombre Jefe en el Caso N°2.

Con respecto, a las motivaciones y aspiraciones de las ejecutivas respecto al tema, estas poseen ambición e ímpetu por perfeccionarse, y entienden que quedar obsoletas en sus conocimientos perjudica su desempeño en la organización. “Sí, yo de repente he sentido que necesito volver a estudiar, además que igual en todo ámbito laboral es necesario seguir especializándose y no quedarse estancado”, mencionó la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1. Además, tal como se menciona en la esfera privada, se señala que la predisposición de la mujer a recibir capacitación está determinada por su edad y etapa de vida en la que se encuentra, esto es remarcado por la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3, “(...) los cabros cuando entran quieren puro aprender, es un tema de edad, cuando salen de la universidad entre los 23 y 24 hasta los 30 o 33 tienen mucho interés de capacitarse, pero después ya entre 40 y 50 ya empiezas a redefinir tus metas (...).” En efecto las mujeres que son madres o que presentan mayor edad están menos dispuestas a estudiar y recibir capacitación.

En función de todos los argumentos expuestos se puede interpretar que el tipo de capacitación que se efectúe, si es en horario de trabajo o fuera de

éste, sería un factor de distinción, dado que la mujer se encontraría en peores condiciones que sus pares hombres para recibirla producto que posee mayores responsabilidades familiares. Además en un mundo laboral que experimenta continuas transformaciones, y en un sector económico que incorpora nuevos sistemas técnicos e innovaciones tecnológicas, y que diversifica y complejiza sus productos (Mauro, 2004b), la capacitación permanente constituye uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de una carrera laboral, por lo que las trayectorias laborales femeninas estarían limitadas al no participar en estos procesos, quedando en desventaja competitivamente con los pares hombres. Más aún, la relevancia de recibir capacitación es recalcada por el Hombre Par del Caso N°3, que muestra que esta es necesaria para estar en un alto cargo directivo, “a mi juicio, la experiencia, el manejo, la capacitación, el nivel de estudio son puntos importantes para acceder a un alto cargo.”

Referente a los resultados obtenidos sobre los procesos de **promoción** se observa que las tres mujeres de cargos medios rechazan la idea de ascender en términos temporales, un ejemplo es la Mujer de Cargo Medio del Caso N°2 que indica que su preocupación está en adaptarse completamente en su actual cargo y asumir las responsabilidades que implica, “La verdad es que yo te diría que en el corto y mediano plazo, me veo internalizando muchas cosas de las que estoy haciendo ahora.” Por su parte, las otras dos mujeres indican que se encuentran en etapas de la vida que adquirir mayor responsabilidad implica más stress, o adecuarse a nuevas situaciones que no están dispuestas a sobrellevar. La Mujer del Cargo Medio del Caso N°3 que dijo “(...) Mira lo que te voy a decir, yo puedo tener un cargo mejor que puede significar menos estrés, porque claramente no voy a tomar un cargo de más estrés, porque eso significaría una sucursal completa como ésta (...).”

Por tanto se ve reflejado dentro de los objetos de estudio la teoría de auto discriminación, en dónde son las mismas mujeres las que ponen freno a su desarrollo de carrera, dada sus prioridades y su concepción altruista-afectiva del trabajo (Hola y Todaro, 1992). Todo lo anterior unido a que un alto cargo implica mayor responsabilidad y de estrés, que estas mujeres no están dispuestas a asumir.

Por otro lado, un mecanismo que facilita la promoción son las redes de contacto en la organización, que se crean por medio de la interacción tanto en espacios laborales como extralaborales, como salidas a bares, cafés y en la práctica de algún deporte, limitándose las posibilidades de promoción a quienes quedan fuera de estos circuitos (Mauro 2004a, 2004b). Con respecto a esto, los entrevistados enfocaron el interés en el desarrollo de redes de contacto bajo el precepto de mejoramiento del clima laboral, además, todos comprenden que al tener gente a cargo, se hace imperante conocer al equipo de trabajo más allá de lo netamente laboral, y que preferentemente esto se logra por medio de la creación de relaciones dentro de la jornada laboral, tal como lo expresa la Mujer de Cargo Medio del Caso N°3: “ Yo creo que uno se debe tratar de conocer en otros ámbitos, es como la sinopsis si uno ve solo una parte no puedes tener la imagen completa de que es lo que trata, el poder estar con alguien, saber cómo piensa en otras cosas, va a permitir hacer una visión más global de la persona que tengo al frente.” Ahora bien, en términos de actividades extra laborales fuera del lugar de trabajo y no organizadas por la institución, las mujeres expresan su dificultad de participar debido a la escasez del tiempo, como ya fue expresado dentro de la esfera privada.

En términos de las **evaluaciones de desempeño**, el universo del estudio afirma que no existen diferencias de desempeño entre hombres y mujeres. Por ejemplo, el Hombre Jefe del Caso N°3 insinúa “(...) en general no hay

diferencias en el desempeño, porque como en todo orden de cosas tanto como hombres y mujeres hay personas que se desempeñan mejor o peor, pero en general te diría que las mujeres se desempeñan muy bien. Así que no hay en ese sentido diferencias en el desempeño, hago hincapié en el desempeño, porque hay situaciones que son inherentes a la mujer que pueden afectar en el desempeño (...). De hecho dentro de las observaciones se destaca el buen desempeño de las mujeres dentro de la industria financiera, y como diferencia se reconocería en su trabajo el toque maternal, “Como te explicaba, acá las mujeres en el banco lo hacen bien. La diferencia puede ser que son más mamás para trabajar, por un tema de naturaleza.” Como menciona la Mujer de Cargo Medio del Caso N°1.

Por último, es importante señalar la ventaja que poseen las mujeres al poseer habilidades de liderazgo transformacional, al ser el liderazgo una característica necesaria para asumir puestos de mayor jerarquía. De hecho el Hombre Jefe del Caso N°1 reconoce que, “habilidad más importante que me he dado cuenta es tener un liderazgo que sea efectivo y directo a cada persona. Hay que saber bien cómo liderar cada persona. Entonces hay que tener mucha capacidad de comunicación, de estar siempre cercano al equipo”. En Godoy y Mladinic (2009), las mujeres con puestos de jefaturas fueron evaluadas con estas características, ya que son más cercanas que los hombres, y preocupadas tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos a la vez.

Los resultados expuestos en la Esfera Organizacional han tenido como centro analizar los principales factores organizacionales que inciden en el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres, como lo son la cultura empresarial, imágenes empresariales, organización del trabajo, condiciones laborales, haciéndose hincapié en algunos momentos clave tales como el acceso, la promoción, la capacitación y la evaluación de desempeño.

La evidencia con respecto a que cada uno de los factores estudiados tuviese atributos de desigualdades o de diferenciación para hombre y mujer no es tajante, ya que no hay una respuesta universal para cada tema según cada perfil y caso analizado. La existencia de respuestas que difieren comparablemente con otras, podría explicarse porque una investigación sobre las trayectorias laborales de los individuos no es una metodología objetiva y mensurable, sino que los individuos viven experiencias sociales diferentes que se construyen en su relación con la organización, la cultura y su propia subjetividad (Mauro, 2004a). Ahora bien, sí resalta un tema importante por parte de los entrevistados, siendo este la maternidad y como condiciona al comportamiento de la mujer dentro de la organización y cómo es percibida por todos los actores que intervienen. Esto afecta tanto en temas de desarrollo profesional, relacionado con el perfeccionamiento, como en su desempeño y en la integración a equipos de trabajo tras su inminente ausencia de por lo menos seis meses.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentarán las conclusiones del estudio. Estas se dividirán en cuatro grandes tópicos: **Hallazgos del Estudio**, en donde se presentarán los temas más relevantes a nuestro juicio que pudimos descubrir en nuestra investigación; **Recomendaciones**, en donde se darán a conocer propuestas tanto desde el punto de vista organizacional como de políticas públicas en torno al desarrollo laboral femenino; **Limitaciones del Estudio**, en donde se establecen las restricciones que tiene el estudio y finalmente, las **Recomendaciones para Futuros Estudios**, en donde se establecen temas de interés que podrían ser abordados y profundizados en futuras investigaciones y que surgieron a raíz de nuestra investigación.

### 5.1 Hallazgos del estudio

En relación a los hallazgos encontrados en este estudio y que nos parecen importantes de destacar, en primer lugar, en relación a la **esfera individual**, encontramos el fuerte impacto que la imagen que la mujer percibe de su madre tiene en la formación de la imagen de género que desarrollará desde su niñez y que perdurará hasta su adultez. En todos nuestros casos de estudio, la alusión a la figura materna estuvo presente en gran parte del discurso de las mujeres, siendo además esto replicado de una u otra forma en la organización, en donde la mujer reconoce que parte de las características y comportamientos que han evidenciado en sus madres y que han desarrollado ellas mismas se reflejan en sus trabajos.

De la mano con lo anterior, un tópico descubierto en la investigación y que se repite en los tres casos de estudio es la poca influencia del resto de los agentes que forman parte del entorno inmediato de la mujer en su formación de

estereotipos, principalmente el caso del padre y del colegio. Si bien se reconoce que esto sucede en sus contextos particulares, es un punto que nos llama la atención ya que no se condice con la teoría revisada. Así, es interesante ver cómo surge un cierto vínculo de género que proviene desde la madre hacia la niña y que creemos, se replicará en sus hijas al igual que lo sucedido con ella, generando un ciclo de influencias que se vuelve a repetir en el tiempo. Ahora bien, lo interesante sería evaluar si esta influencia es sólo madre-hija o también se da en el caso del padre con el hijo, lo cual no fue posible descubrir en la investigación realizada dado que el enfoque estuvo en el lado femenino.

Otro punto interesante encontrado en esta esfera dice relación con la forma como las personas, ya sean mujeres u hombres, se han impregnado de los estereotipos existentes en torno a las diferencias de género que se han impuesto en la sociedad, atribuyendo ciertas características y roles a una determinada persona de acuerdo a su sexo sin cuestionarlo en lo más mínimo. Así, en los discursos de todas las personas entrevistadas surgen estereotipos sin que ellos mismos se den cuenta de esto, percibiendo como normal que, por ejemplo, la mujer sea considerada como la conciliadora, la preocupada de la gente, etc. Aun así, fue posible observar que la presencia de estos estereotipos en los casos estudiados no jugó un rol negativo en la autopercepción de la mujer, lo que nos lleva a cuestionar el real impacto de estos y a pensar en la existencia de otras fuentes que impiden el desarrollo laboral femenino y la proyección al interior de las organizaciones como por ejemplo, la autopercepción de las capacidades de las personas más allá de un tema de género.

Finalmente, en esta esfera, un factor que se descubrió es fundamental en las decisiones laborales de la mujer y el significado que le otorga al trabajo dice relación con el significado que tiene para ellas la familia. A pesar de que se

trabajó con personas profesionales que siempre o gran parte de su vida han trabajado, la importancia y significado que el trabajo tiene para ellas siempre está sujeto a la importancia y valor que tiene la familia, siendo esto último lo más importante, aun cuando esto signifique optar por cosas que no maximizan el desarrollo profesional de estas o implique renunciar a beneficios. Así, aunque el trabajo pueda significar para ellas una fuente de autorrealización muy importante, nunca estará por sobre el significado que tiene la familia.

En lo que respecta a la **esfera privada** y muy relacionado con el último punto antes abordado, es posible observar que existe un sentimiento de doble carga de trabajo de las mujeres que viene dado por la dualidad de roles a los que se ve sometida: por un lado el ambiente familiar y, por otro, el laboral. La doble carga de trabajo en la que se encuentra le genera un cierto grado de culpabilidad al sentir que no es posible cumplir a cabalidad con las tareas que se espera dicho rol conlleve, mencionando recurrentemente aspectos como llevar a los hijos al colegio, apoyarlos en las actividades escolares o simplemente pasar más tiempo con ellos. Este sentimiento de culpa es evidenciado como una de las principales dificultades enfrentadas en el ámbito laboral por los casos estudiados.

En base a lo anterior, se evidencia que las mujeres presentan una mayor responsabilidad auto asumida con respecto a la familia, lo que generaría una desventaja con respecto a los hombres en el desarrollo del ámbito laboral. También es posible evidenciar que en los casos estudiados existe una percepción de incompatibilidad de ambos roles, pero no por el lado de las mujeres, sino más bien de la perspectiva masculina, lo cual influye en cómo es visto el involucramiento de la mujer en el trabajo.

Dicha incompatibilidad se transmite hacia las mujeres influyendo en el momento de sus vidas en que se llevan a cabo las decisiones laborales. Esto implica que las mujeres entrevistadas prefirieron estudiar y perfeccionarse al inicio de la trayectoria profesional debido a la dificultad que se presenta al momento de tener hijos, llevando a una restructuración de sus prioridades en etapas avanzadas, disminuyendo así el interés por impulsar su carrera laboral a niveles más altos de la organización, lo que implica una disminución de las ambiciones laborales.

Por otro lado, descubrimos que existe una baja participación de las mujeres en estudio en actividades fuera del ámbito del trabajo, esto es, reuniones de distracción, comidas, entre otras, principalmente debido a que implican una disminución del tiempo dedicado a la jornada familiar. Esta auto-exclusión de dichas instancias genera desventajas al momento de formar redes de contacto, mencionadas como un factor importante para el desarrollo laboral, lo que estaría impactando negativamente en este.

Con respecto a la conciliación de los roles familiares y laborales de la mujer, se destaca en el estudio la importancia del apoyo de la pareja tanto en las labores domésticas como incentivando la participación laboral femenina como medio para disminuir el sentimiento de culpa de la mujer y generar mayor gratitud en ambos ámbitos. Otro aspecto relevante encontrado en la esfera privada corresponde a la falta de políticas organizacionales que busquen lograr un mayor equilibrio de ambos roles en la mujer, basándose actualmente sólo en los mecanismos legales como lo son, entre otros, la sala cuna y pre y post natal.

Finalmente, en relación a la **esfera organizacional**, dado que las organizaciones financieras están condicionadas por el contexto social en la que

están inmersas, confluyendo al interior de estas imágenes de género de la sociedad, de los trabajadores, y las de la organización misma, nuestro estudio en primer lugar reafirma el acceso desigual de hombres y mujeres a altos puestos de dirección, quedando la mujer mayoritariamente con roles secundarios dentro de la industria. El discurso empresarial considera que la razón que explicaría este patrón sería la autoselección de las trabajadoras en las postulaciones y las preferencias femeninas por cargos y áreas menos estratégicas. Además, se justifica que habría igualdad de oportunidades, ya que la competitividad y la eficiencia no tendrían sexo, pero sí considerando que no habría igualdad de condiciones que permitiera a ambos géneros desarrollarse por igual, por las responsabilidades familiares que las mujeres tienen. Por lo tanto, la maternidad es la principal condición de desventaja en la competencia laboral.

A su vez, esta investigación ha dejado en evidencia que sí existen obstáculos al desarrollo profesional de la mujer al interior de la organización que se generan por los estereotipos de lo propiamente femenino y masculino, lo cual se refleja en las condiciones organizacionales. Por ejemplo, un hallazgo que se observó fue la práctica de deslegitimación de la opinión de las ejecutivas, al no prestar atención a sus propuestas y por las bromas con carga sexual en las reuniones, aunque esto no es reconocido por todos los entrevistados.

También, se evidenció que las mujeres son percibidas mayormente con rasgos comunales más que agénticos, y son estos últimos los atributos que se consideran necesarios para asumir altos cargos, por lo que esta percepción limita el potencial de desarrollo profesional de las trabajadoras.

Con respecto a las descripciones de cargo, las mujeres consideran que sí existen cargos y tareas que los hombres pueden desempeñar mejor que las

mujeres y viceversa, por lo que la mujer misma es una fuerte sostenedora y reproductora de las imágenes de género en el contexto organizacional. Esto se diferencia de lo que plantean los hombres entrevistados, quienes manifestaron que no existe un ajuste de cargo y género, aunque cabe señalar que esto no necesariamente significa que los hombres han flexibilizado sus concepciones machistas sobre el tema, ya que también pueden ser respuestas visiblemente correctas.

En relación a los procesos de selección, se ha demostrado que existen sesgos de género en las entrevistas, al consultarse por aspectos de la vida íntima de los postulantes, como por ejemplo, las pretensiones de tener familia. Con respecto a capacitación, uno de los hallazgos más destacados es el tema del rango etario preferente para realizarlas y lo que implica para el desarrollo profesional. De esta manera, mujeres recién entrando al mercado laboral priorizan el continuar perfeccionándose, principalmente en temas de estudio, para contribuir dentro de la organización, mientras aquellas que ya han formado familia y que se han desarrollado profesionalmente priorizan otros temas organizacionales, además de capacitaciones relacionadas más a temas específicos propiamente del cargo que están ejerciendo.

En relación a promoción, se destaca que las mujeres son las primeras en frenar sus posibilidades de ascenso, conforme a sus prioridades, teniendo siempre presente el doble rol que ejercen dentro de la sociedad y que mencionamos anteriormente en la esfera privada, influyendo en sus decisiones de desarrollo de carrera dada las responsabilidades y estrés que conlleva esto. Así, similar al ámbito de la capacitación, de acuerdo a la etapa en que se encuentran, prevalece el desequilibrio o equilibrio entre el rol laboral y el rol familiar y por ende, su disposición a ascender.

Ahora bien, como hallazgo relevante con respecto a los mecanismos de promoción, la percepción por parte de las mujeres de cargo medio al desarrollo de redes de contacto se enfoca en el mejoramiento del conocimiento del equipo de trabajo y de las relaciones dentro de este, lo que implica mejorar rendimientos grupales por sobre la expectativa de ver a las redes de contacto como interacciones con otros actores de la organización en pos del ascenso directo.

Por último, dentro de los hallazgos en el aspecto organizacional, se tiene que, tanto hombres como mujeres son considerados con un mismo desempeño. De hecho, las diferencias se expresan por tipos de personalidades más que por género. Ahora bien, se remarca el buen desempeño de las mujeres dentro de la industria financiera, siendo caracterizadas como mujeres responsables, ordenadas, “aperradas”, y que lideran grupos con toque “maternal”, además de ser más cercanas y preocupadas de la conexión de los equipos de trabajo.

En cuanto al sector económico, se dedujo que este es regido por criterios profesionales, como la eficiencia y la calidad del trabajo, esto hace más difícil a las propias mujeres percibir las diferenciaciones que las afecta, e incluso justifican muchas situaciones, como por ejemplo que no accedan a mejores cargos en su etapa de tener hijos.

## **5.2 Recomendaciones**

En función de la notoria desventaja que posee la mujer en el campo laboral, tenemos la responsabilidad social de delinear ciertas sugerencias con respecto a políticas públicas y organizacionales que permitan una inserción y desarrollo de una trayectoria laboral femenina equitativa al caso del hombre. Si bien estas se exponen a grandes rasgos y su contenido puede ser entendido

como de sentido común, tenemos convicción que en su simpleza se reflejan realidades y acciones que beneficiarían la igualdad de género.

En relación a las **políticas públicas**, el Estado chileno puede tener un papel determinante en el cambio de las relaciones de género en la sociedad, pero también puede ser reproductor de las desigualdades que se producen en ella. Si bien se han presenciado esfuerzos en los últimos gobiernos por aumentar la introducción laboral femenina por medio de tres políticas principales analizadas en la sección de los antecedentes, que son las políticas de apoyo al cuidado infantil, la ley de Igualdad Salarial y la extensión del periodo de postnatal, en la práctica no han sido efectivas (PNUD 2010). Lo anterior plantea la necesidad de generar nuevos marcos normativos para eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres que el mercado por sí solo no resuelve.

Dado lo anterior, en primer lugar se sugiere aumentar el conocimiento, información y sensibilización sobre las desventajas de las mujeres en sus trabajos para así involucrar a distintos actores sociales como empresarios, políticos, y trabajadores, haciéndolos conscientes de la necesidad de cambio y comprometiéndolos con las iniciativas de equidad de género (Mauro, 2004a).

En segundo lugar, cambiar las representaciones culturales que tienen las personas acerca de la igualdad de género, y fomentar políticas que entren en la esfera privada de las mujeres. Para ello se recomienda impulsar la atribución del trabajo productivo y reproductivo a los dos sexos, ampliando el abanico de posibilidades y responsabilidades de hombres y mujeres. Estas son políticas muy complejas y generan cambios en el largo plazo, pero sin duda, son centrales si se quiere alcanzar una real transformación de las relaciones de género (PNUD, 2010). “(...) Lo que pasa es que uno puede generar cambios en

la sociedad, pero de ahí a que entren a la casa, a la manera en que se relacionan hombres y mujeres, toma infinitamente más tiempo” (Presidenta Bachelet, La Tercera, 15 de noviembre de 2009). También es necesario cambiar las percepciones de las propias mujeres que son reproductoras de las desigualdades, por ejemplo, a través de capacitaciones y otros programas de educación que les haga tomar conciencia de esto.

En tercer lugar, se propone generar reformas en la educación que se entrega en los colegios sobre los temas de género, con el fin de lograr una sociedad más igualitaria y menos machista (Contreras y Plaza, 2007).

En cuarto lugar, estimular la participación política de las mujeres con la finalidad de introducir la perspectiva de estas en la formulación, gestión y seguimiento de las políticas públicas. De esta forma, al mismo tiempo se promueve su empoderamiento y su participación en mayores espacios de diálogo y discusión. Además, la presencia de más mujeres asegura una mayor voluntad política necesaria para abordar estos temas (PNUD, 2010).

En quinto lugar, crear nuevas políticas legales que fomenten las obligaciones y derechos de hombres y mujeres por igual con respecto a asuntos familiares, por ejemplo post y pre natal, y permisos laborales por acontecimientos especiales para ambos padres. En sexto lugar, realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa del impacto nacional de los programas y proyectos de promoción de la equidad de género en materia laboral, a fin de efectuar un seguimiento de dichas políticas. Esta idea ha surgido debido a la falta de estudios encontrados que evalúen la efectividad de las políticas. En séptimo lugar, crear políticas tanto sectoriales como nacionales, y tanto generales como específicas, que tomen en cuenta la heterogeneidad de las

mujeres que trabajan debido a los distintos cargos que desempeñan, condiciones laborales, edad, etc. (Mauro, 2004a)

Finalmente, en octavo lugar, recalcar que la mera existencia de las normas no asegura por sí sola su cumplimiento. Un ejemplo es la persistencia de brechas salariales pese a la ley promulgada que regularía este asunto. Es por esto que consideramos preciso asegurar la implementación y cumplimiento de las leyes, aumentando la fiscalización, para pasar de la igualdad formal estipulada en las normas a la igualdad real.

En relación a las **políticas organizacionales**, existen tópicos que pueden favorecer el desarrollo laboral femenino, evitando desigualdades en relación al hombre y facilitando la conciliación de la vida laboral y familiar de la mujer que nos parece interesante de señalar

En primer lugar, uno de los temas que se repite en la mayor parte de los discursos de los casos estudiados y su entorno, dice relación con la flexibilidad laboral en el trabajo. Se menciona que las políticas de las empresas que permiten a las mujeres tener influencia en la administración de su tiempo tienen un impacto muy grande en la conciliación de su vida familiar y laboral. De esta forma, al tener tiempo para estar con sus hijos y familia, las mujeres tienen menos carga lo que les permite tener una mayor libertad a la hora de tomar decisiones en torno a su desarrollo de carrera. Esto es principalmente importante en los casos de mujeres con niños pequeños que tienen mayor dependencia hacia sus madres. De esta forma, seguir indagando y potenciando en políticas organizacionales que favorezcan la flexibilidad laboral es un tema que puede tener un gran impacto en la inserción laboral femenina y el desarrollo de su carrera al interior de la organización, ofreciendo a éstas nuevas

oportunidades de autonomía y realización en el trabajo y con ello ganar más disponibilidad para la vida familiar (López, 2002)

En segundo lugar, y de la mano con lo anterior, potenciar políticas organizacionales que garanticen la seguridad y estabilidad femenina al interior de la organización, permitiéndoles flexibilizar sus jornadas y labores sin que esto signifique un deterioro de las condiciones laborales y calidad del empleo (CEPAL, 2010). De esta forma, asegurarle a la mujer que esta podrá desarrollar su rol familiar y laboral sin que esto implique la posibilidad cierta de ser despedida o truncar su carrera, fomentando políticas de flexibilidad laboral acordes a los tiempos modernos en los que vivimos.

En tercer lugar, incentivar políticas organizacionales que permitan que tanto hombres como mujeres puedan asumir responsabilidades familiares sin perjuicio de sus carreras profesionales. No potenciar sólo políticas en donde la mujer deba hacerse cargo del ámbito familiar, sino que en donde estas labores se puedan compartir con la pareja.

En cuarto lugar, otro aspecto interesante de la investigación se relaciona con el hecho de que la mujer muchas veces tiene una preconcepción de que sus capacidades y habilidades son inferiores a las de los hombres, aun cuando su desempeño sea igual o mejor al de ellos, de acuerdo a las palabras de todos nuestros entrevistados. El desarrollo de políticas que incentiven y premien los buenos desempeños al interior de la organización y que reconozcan el trabajo bien hecho podrían tener un impacto importante en esta percepción, influyendo en la visión que la mujer tiene de si misma y de sus capacidades, pudiendo incidir en su seguridad en el trabajo y su desarrollo profesional.

Finalmente, en quinto lugar, otro factor que se recoge del estudio dice relación con la importancia para la mujer del clima laboral, entendiendo que si

bien toda persona para desempeñarse de forma adecuada requiere de un entorno que se lo permita, este aspecto es principalmente importante para la mujer, la cual desarrolla una conexión diferente con la organización y las personas que allí se desempeñan. De esta forma, favorecer políticas que se preocupen de revisar de forma constante el clima laboral al interior de la empresa, permitiendo por ejemplo la realización de actividades extra laborales que les permita participar a las mujeres de igual manera que a los hombres, puede tener un impacto positivo en la salud mental de estas y en su integración a la fuerza laboral, viéndolas de igual a igual (Grela y López, 2002).

### **5.3 Limitaciones del estudio**

A fin de lograr un mejor entendimiento de los resultados obtenidos, es necesario tener en consideración las limitaciones que el estudio conlleva.

En primer lugar, es necesario comprender que la investigación cualitativa per se no es concluyente al tratarse de una muestra poco representativa y contextualizarse en las organizaciones de estudio. Por ende, los resultados obtenidos no es posible extrapolarlos en organizaciones distintas a las estudiadas y/o a diferentes industrias.

En segundo lugar, al tratarse de un estudio transversal no es posible conocer y comprender las motivaciones existentes en las respuestas de los entrevistados, sólo fue posible obtener aproximaciones mediante algunos relatos históricos.

En tercer lugar, el estudio buscó abordar diversas temáticas que pueden ser fuente para futuras investigaciones, lo que no permitió profundizar en alguna

en particular y sus peculiaridades. De esta forma, no es posible obtener un reflejo fidedigno de la situación de nuestros objetos de estudio.

En cuarto lugar, el estudio fue llevado a cabo en un periodo de corto plazo, abarcando solamente 4 meses, lo que no permitió ahondar en investigaciones más profundas o complementarias.

En quinto lugar, con respecto a la técnica de recolección de datos, se realizó el uso de un solo instrumento de medición, limitando la obtención de resultados más robustos y extrapolables. A su vez, la técnica escogida, que resulta ser las entrevistas, genera la probabilidad de obtener respuestas políticamente correctas y que no necesariamente sean reflejo de la organización o el contexto en que se desenvuelven los objetos de estudio.

Por último, es menester mencionar que al tratarse de entrevistas semi estructuradas en un estudio transversal, las respuestas de los participantes pueden verse fuertemente influenciadas por estados de ánimos particulares y/o el actual contexto social de la relevancia de la mujer y su igualdad, por lo que estos no están libres de sesgos.

#### **5.4 Recomendaciones para futuros estudios**

Finalmente, a partir de la investigación es posible distinguir diferentes tópicos interesantes de ser desarrollados en profundidad en futuros estudios.

Uno de los temas que surgen dice relación con los costos y beneficios de tener trabajadoras mujeres, siendo los costos bastante cuantificables en términos monetarios, no así los beneficios, que tienen un carácter mucho más intangible y difícil de medir. Si bien en el estudio se pueden desprender

aspectos relacionados con estos temas, sería interesante llevar a cabo una investigación de carácter cuantitativo que permitiese sustentar en términos numéricos el impacto de la inserción laboral femenina en las empresas, de tal manera de tener información que se pueda contrastar con el presente estudio cuantitativo.

Por otro lado, la investigación se basó en el análisis de los casos de tres mujeres pertenecientes a cargos medios de la industria financiera. Por lo mismo, sería interesante que en futuras investigaciones se ampliara la muestra, indagando en una primera etapa en más casos en esta industria y con estos perfiles de tal manera de poder evaluar qué tan generalizables son los hallazgos y eliminar los posibles sesgos que ellos pueden contener, y ya en una segunda etapa, ampliar la muestra a otras industrias y a otros perfiles de mujeres.

Otro punto interesante de analizar en futuros estudios dice relación con la visión que hombres tienen sobre su desarrollo de carrera en esta y otras industrias, más allá de la inclusión de pares hombres y jefes que nuestro estudio incorpora, haciendo el estudio desde la otra mirada, la masculina. De esta forma, sería deseable realizar una investigación similar a la nuestra pero desde este otro enfoque, de tal manera de poder evaluar puntos de comparación y puntos de desencuentro que permitan formar una visión más amplia del tema y poder concluir de forma más precisa al respecto.

Finalmente, un tópico que surgió a raíz de la investigación fue la importancia del liderazgo al interior de la organización como competencia fundamental para llegar a altos cargos, siendo el liderazgo transformacional un punto que abordamos y en el que sería interesante profundizar en estudios futuros en relación a que se reconoce que esta es una habilidad que las

mujeres han desarrollado al interior de las organizaciones y les están permitiendo ascender en sus carreras. De esta forma, se muestra interesante el profundizar en el impacto que tiene este tipo de liderazgo en las empresas y su vínculo con el desarrollo laboral femenino.

Una vez concluida nuestra investigación y al reflexionar sobre la pregunta inicial de nuestro estudio, ¿porqué hay pocas mujeres en altos cargos directivos en el sector bancario?, podemos señalar que, a partir del discurso de las mujeres de cargo medio, existen múltiples factores que inciden en esta problemática, tanto propios de la mujer como de la organización. Además, podemos reconocer la influencia tanto directa como indirecta del entorno en el cual se desenvuelve y de la sociedad, la cual si bien cada vez acepta de mejor forma la inserción laboral femenina y su participación en altos cargos, persisten estereotipos negativos hacia la mujer que se reflejan en las organizaciones y que constituyen barreras a su desarrollo. De esta forma, tal como nos señala la Teoría del Laberinto, en el camino de llegar a un alto puesto, la mujer pasa por un sinnúmero de obstáculos, muchos de los cuales implican sacrificios que no está dispuesta a asumir, mermando sus posibilidades de seguir desarrollando su carrera. Y en esto es muy importante señalar el rol familiar que cumple la mujer, que es uno de los principales obstáculos que enfrenta a la hora de acceder a altos cargos, si no es que el primero. Mientras la sociedad y las organizaciones no acepten que el rol reproductivo no es solamente de la mujer, y mientras ella no tome consciencia de que las tareas del hogar y familiares no son sólo de su exclusividad, sino que tareas compartidas con el hombre, las dificultades para lograr ascensos y las decisiones que merman sus posibilidades de desarrollo de carrera persistirán.

De esta forma, este estudio constituye el punto de partida de una investigación que puede tener un impacto muy importante en la inserción

laboral femenina y en el desarrollo de carrera de las mujeres al interior de las empresas, aportando mayor evidencia que podría ayudar a explicar las razones que subyacen a esta problemática que, si bien hoy en día cada vez es menor, sigue teniendo un impacto negativo que es reconocido en el discurso femenino.

Seguir indagando en estos temas es fundamental para terminar de una vez por todas con las desigualdades derivadas del concepto de género que provienen tanto de la sociedad, como de la organización como su fiel reflejo, y es tarea de todos aportar para lograr este objetivo.

## REFERENCIAS

- ABRAMO, L. 1996. Imágenes de Género y Políticas de Recursos Humanos en un Contexto de Modernización Productiva. Caxambú, Brasil.
- AVENDAÑO, C. Y GRAU, P. 1997. Salud en enfermeras chilenas: visibilizando riesgos. Cuadernos Mujer Salud: Trabajo y salud, mujeres en riesgo 2: 92-97.
- BANDURA, A. 1989. Social Cognitive Theory". Greenwich, Vasta Ediciones. Annals of child development 6: 1-60.
- BARBERÁ, E. 2005. Psicología y Género. Madrid, Editorial Prentice Hall.
- BARÓMETRO COMUNIDAD MUJER-DATAVOZ. 2008. Mujer y Trabajo. Serie de Estudios Comunidad Mujer. Santiago.
- BARROS, M Y BARROS, E. 2008. Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres. Vol. 15 (2). pp. 1-45.
- BASS, B. Y AVOLIO, B. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- BASS, B; AVOLIO, B; JUNG, D. Y BERSON, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology 88: 207-218.
- BAUMAN, Z. 1998. Trabajo, Consumismo y Nuevos Pobres. Barcelona, Gedisa.

- BURÍN, M. 2008. Las 'fronteras de cristal' en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. Anuario de Psicología 39(1).
- CANALES, H. Y SOTO, D. 1998. Criterios que determinan las decisiones gerenciales acerca del empleo femenino: Un estudio de casos de empresas bancarias. Informe Taller Sociología del Trabajo, Serie Talleres de Titulación. Santiago, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- CANALES, A. Y UGALDE, P. 1999. Exigencias asociadas a cargos ejecutivos: Facilidades y obstáculos para el acceso de mujeres a estos cargos. Un estudio de caso. Santiago, Centro de Estudios de la Mujer.
- CEM. 2004. El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género. Capítulo Tercero. Santiago.
- CIFUENTES, H. 2011. Extensión del Postnatal: Análisis del Proyecto de Ley. Serie Informe Económico. Santiago.
- CORPORACIÓN HUMANAS. 2007. Informe regional: percepciones de las mujeres sobre su situación y condiciones de vida en Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú. Santiago.
- DEAUX, K. 1993. Commentary: Sorry, wrong number. A reply to Gentile's call: Sex or gender? Revista de Psicología 4: 125-126.
- DÍAZ, X., GODOY, L. Y STECHER, A. 2005. Significados del trabajo y vínculos sociales: dimensiones subjetivas de las transformaciones del mercado laboral. Cuaderno de Investigación N° 3. Santiago, Ediciones CEM.

- DUBAR, C. 2001. El trabajo y las identidades profesionales y personales. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* 7(13).
- EAGLY, A. 1987. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale. Lawrence Erlbaum Associates.
- EAGLY, A. Y CARLI, L. 2007. *Women and the Labyrinth of Leadership*. *Harvard Business Review*.
- EAGLY, A. Y MLADINIC, A. 1994. Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology* 5: 1-35.
- EL BANCO MUNDIAL. Indicadores [en línea]  
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.FE.ZS/countries?display=default>> [consulta: noviembre 2012]
- ENCLA. 2009. *Informe de Resultados, Sexta Encuesta Laboral, Inequidades y Brechas de Género en el Empleo*. Santiago.
- ESPINOSA, M. 1990. *Roles de Género y Modelos Familiares*. Artículo Instituto Universitario de Estudios de la Mujer. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.
- GENTILE, D. 1993. Just what are sex and gender, anyway? A call for a new terminological standard. *Revista de Psicología* 4: 120-122.
- GIL, F. 1994. *Análisis de datos cualitativos*. Barcelona, PPU.

- GODOY, L Y MLADINIC A. 2009. Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. Santiago, Universidad Diego Portales y Pontificia Universidad Católica de Chile. *Psyche* 18(2): 51-64.
- GREENHAUS, J Y BEUTELL, N. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*. Vol. 10. pp. 76-88.
- GRUPO INICIATIVA MUJERES. 1999. Encuesta nacional: Opinión y actitudes de las mujeres chilenas sobre la condición de género. Santiago.
- GUERRA G, PIZARRO, M. Y OLGA, S. 2010. Rol de la Mujer en la Gran Empresa. Santiago, CEEM.
- GUZMÁN, V. Y MAURO A. 2004. Las trayectorias laborales de mujeres de tres generaciones: coacción y autonomía. En Todaro, R. y S. Yañez (Eds.). *El trabajo se transforma: Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago, CEM. pp. 207-245.
- GUZMÁN, V.; MAURO, A. Y ARAUJO, K. 1999. Trayectorias laborales de mujeres: Cambios generacionales en el mercado de trabajo. Santiago, Ediciones CEM.
- HEILMAN, M., BLOCK, C. Y MARTELL, R. 1995. Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior and Personality* 10: 237-252.

- HEILMAN, M. 2001. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues* 57: 657-673.
- HOLA, E. Y TODARO, R. 1992. *Los mecanismos del poder: Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Buenos Aires, Grupo Editorial Latinoamericano.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Nueva Encuesta Nacional de Empleo [en línea]  
<[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/nene/cifras\\_trimestrales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/cifras_trimestrales.php)> [consulta: agosto 2012]
- KOHLBERG, L. 1966. A cognitive-developmental analysis of children's sex role concepts and attitudes. En E. Maccoby (Ed.). *The development of sex differences*. Standford, Stanford University Press.
- KOSSEK, E. Y LAMBERT, S. 2005. *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- KOVACS, D.; PARKER, J. Y HOFFMAN, L. 1996. Behavioral, affective and social correlates of involvement in cross-sex friendship in elementary school. *Child Development* 67: 2269-2286.
- LAMAS, M. 2003. *El Género: La Construcción Cultural de la Diferencia Sexual*. Programa Universitario de Estudios de Género. México, Universidad Autónoma de México.

- MACCOBY E. 1980. Social development: Psychological growth and the parent-child relationship. San Diego.
- MAURO, A. 2004a. Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres. Serie Mujer y Desarrollo, Unidad Mujer y Desarrollo. Naciones Unidas, CEPAL.
- MAURO, A. 2004b. El empleo en el sector financiero en Chile. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones. Serie Mujer y Desarrollo, Proyecto CEPAL/GTZ. Políticas laborales con enfoque de género. Unidad Mujer y Desarrollo. Naciones Unidas, CEPAL.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Encuesta CASEN 2009 [en línea] <[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen\\_est\\_empleo.php](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen_est_empleo.php)> [consulta: septiembre 2012]
- MISCHEL, W. 1970. Sex-typing and socialization. En P.H. Mussen (Ed.). Carmichael's manual of child psychology. Vol 2. New York, Wiley.
- MORRISON, A.; WHITE, R. Y VAN VELSOR, E. 1987. Breaking The Glass Ceiling. Reading, Addison - Wesley.
- NÚCLEO DE GÉNERO Y SOCIEDAD JULIETA KIRKWOOD. 2011. Revista Punto Género Nº1. Santiago, Dirección de Investigación FACSÓ, Universidad de Chile.
- LARRAÑAGA, O. 2004. Participación laboral de la mujer, 1958-2003. En Samuel Valenzuela, Eugenio Tironi and Timothy Scully (eds.).

- LERDA, S., Y TODARO R. 1996. ¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales por sexo. Santiago, CEM.
- LÓPEZ, D. 2002. Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente. Santiago, Universidad de Chile.
- LÓPEZ, A. Y GRELA, G. 2002. Mujeres, salud mental y género. Montevideo, Comisión de la Mujer.
- OBSERVATORIO GÉNERO Y LIDERAZGO. Ley de Igualdad Salarial [en línea] <<http://www.observatoriogeneroyliderazgo.cl/index.php/las-noticias/3449-ley-de-igualdad-salarial-a-un-aaiene-nulo-efecto>> [consulta: noviembre 2012]
- OCDE. 2003. Estudios económicos de la OCDE: Chile. Santiago.
- OIT. 2004. Igualdad de género y trabajo decente: Convenios y recomendaciones para la igualdad de género. Viena.
- PNUD. 2009. Informe sobre Desarrollo Humano en Chile. La manera de hacer las cosas. Santiago.
- PNUD. 2010. Informe sobre Desarrollo Humano en Chile. Género: los desafíos de la igualdad. Santiago.
- POLE, C. Y LAMPARD R. 2002. Practical Social Investigation: Qualitative and Quantitative Methods in Social Research. Harlow, Prentice Hall.

- QUECEDO, R., Y CASTAÑO, C. 2002. Introducción a la metodología de Investigación Cualitativa.
- RIVERA, D. Y GUAJARDO, G. 1996. Transformaciones en la familia con motivo de la incorporación de la mujer en el trabajo. Documento de Trabajo N° 49. Santiago, Servicio Nacional de la Mujer.
- RODRÍGUEZ, C., LORENZO, O. Y HERRERA, L. 2005. Teoría y Práctica del Análisis de Datos Cualitativos. Proceso General y Criterios de Calidad.
- RUDMAN, L. Y GLICK, P. 1999. Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology* 77: 1004-1010.
- RUDMAN, L. Y GLICK, P. 2001. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues* 57: 743-762.
- SARRIÓ, M., RAMOS, A. Y CANDELA, C. 2004. Género, trabajo y poder. En E. Barberá, I. Martínez y A. Bonilla. *Psicología y género*. Madrid, Pearson Education. pp. 193- 216.
- SAU, V. 1986. *Ser mujer, fin de una imagen tradicional*. Barcelona, Editorial Icaria.
- SAU, V. 1990. *Diccionario ideológico feminista*. 2ª ed. Barcelona, Editorial Icaria.

- SCHEIN, V. 2001. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues* 57: 675-688.
- SCHKOLNIK, M. 2004. ¿Por qué es tan increíblemente baja la tasa de participación de las mujeres en Chile? [en línea]  
<[http://www.expansiva.cl/en\\_foco/documentos/06102004132738.pdf](http://www.expansiva.cl/en_foco/documentos/06102004132738.pdf)>  
[consulta: octubre 2012].
- SERBIN L.; POWLISHTA K. Y GULKO J. 1993. The development of sex typing in middle childhood. *Monografías de la Sociedad para la Investigación en Desarrollo Infantil* 58 (2). Serial N°232.
- SHAFFER, D. 2000. *Desarrollo social y de la personalidad*. Madrid, Ediciones Thomson.
- SHARIM, D. Y SILVA, U. 1998. *Familia y reparto de responsabilidades*. Documento de Trabajo N° 58. Santiago, Servicio Nacional de la Mujer.
- SHARIM, D. 2005. La identidad de género en tiempos de cambio: una aproximación desde los relatos de vida. *Psykhe* 14(2): 19-32.
- SUBCOMISIÓN OBSERVATORIO. 2006. *Mujeres en "puestos de decisión". Manifestaciones de la vida pública y de la vida privada/doméstica*. Buenos Aire, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- TODARO, R. Y YÁÑEZ, S. 2004. *El trabajo se transforma Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago.

TODARO, R.; LAIS A. Y GODOY L. 1999. Inserción laboral de las mujeres desde el punto de vista empresarial. Documento de Trabajo. Santiago, CEM.

YÁÑEZ, S. Y GODOY, L. 2008. Effects of gender images and stereotypes on female E&T research careers in higher education in Chile. En A. S. Godfroy-Genin (Ed.). Women in engineering and technology research. Proceedings of the PROMETEA Conference: 26-27 Octubre 2007. Paris, Zürich.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

#### 1.1 Entrevista a mujer de cargo alto

- 1) ¿Cómo era la dinámica laboral en su familia?
- 2) En su infancia y en su adolescencia, ¿percibía que había un trato diferente entre hombres y mujeres? Contexto: Familia – Trabajo.
- 3) ¿Qué significa para usted trabajar?
  - ¿Cuáles cree que son los beneficios y desventajas de tener un trabajo?
- 4) Como mujer, ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que has enfrentado en tu trayectoria laboral en comparación a los hombres?
  - ¿Por qué escogió esta carrera?
  - ¿Cómo llegó a desempeñarse en esta industria y particularmente en este cargo?
  - ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta en su trabajo?
- 5) Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo, acceder a capacitaciones y posibilidades de ascenso en la industria financiera? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?
  - ¿Observó alguna pregunta que hiciera referencia a tu condición de mujer, en el proceso de selección?

- La capacitación, ¿le permite adquirir habilidades y conocimientos para mejorar sus funciones actuales? ¿Le permite adquirir más responsabilidades? ¿Le permite ascender de cargo?

6) Evaluación de Desempeño

- En base a la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa ¿Qué características tuyas han resaltado en estas evaluaciones?
- ¿Qué necesita hacer una mujer para tener un buen desempeño en esta organización y/o para ser bien percibida por sus pares y por su jefe?
- Según su percepción, ¿cómo es el desempeño de las mujeres en la organización?

7) Ajuste Trabajo Género.

- ¿Cree que existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?
- ¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?

8) ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuán libremente estas se sienten para manifestar su percepción?

9) ¿Qué actividades extra laborales se realizan? ¿En cuáles participa?

10) ¿Con cuáles características aporta a la organización y al equipo de trabajo?

11) ¿Cuáles son las características distintivas de la mujer?

12) ¿Qué características cree que son indispensables en una mujer en un alto cargo?

13) ¿Cómo compatibiliza su trabajo con sus actividades familiares?

14) ¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cual ha usado? ¿Considera que son efectivas?

15) ¿Qué factores le han permitido llegar a este cargo, y cuales considera que son claves para ser exitosa en él?

### **Datos Personales**

#### **Información Básica**

Nombre:

Edad: \_\_\_\_\_

¿Podría decirme cuál es su estado civil actual?

Soltera \_\_\_\_ Conviviente\_\_\_\_ Casada\_\_\_\_ Separada\_\_\_\_

Viuda\_\_\_\_

¿Tiene hijos? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_

¿Son grandes o pequeños? \_\_\_\_\_

¿Tiene empleada doméstica? Puertas adentro\_\_\_\_ Puertas afuera\_\_\_\_

Veces por semana\_\_\_\_

#### **Educación**

Profesión:

Universidad:

**En caso de que esté estudiando actualmente:**

¿Qué grado académico está cursando actualmente?

**Trabajo**

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo (Gerencial / No Gerencial): \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeño en el cargo: \_\_\_\_\_

Años en la empresa: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Renta (rango): \_\_\_\_\_

¿Cuántas horas trabaja diariamente? \_\_\_\_\_

¿Trabaja más horas de las estipuladas en su contrato?    Sí\_\_\_    No\_\_\_

¿Cuánto tiempo le dedica al trabajo no remunerado (cuidado de los niños, tareas de la casa, etc.)? \_\_\_ horas

**Pareja**

¿Qué tipo de trabajo que desempeña su pareja? \_\_\_\_\_

¿Qué cargo tiene? (Gerencial / No Gerencial) \_\_\_\_\_

¿Cuál es el rango de salario que percibe? \_\_\_\_\_

## 1.2 Entrevista a mujer de cargo medio

- 1) ¿Cómo era la dinámica laboral en su familia?
- 2) En su infancia y en su adolescencia, ¿percibías que había un trato diferente entre hombres y mujeres? Contexto: Familia – Trabajo.
- 3) ¿Qué significa para usted trabajar?
  - ¿Cuáles cree que son los beneficios y desventajas de tener un trabajo?
- 4) Como mujer, ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que ha enfrentado en su trayectoria laboral en comparación a los hombres?
  - ¿Por qué escogió esta carrera?
  - ¿Cómo llegó a desempeñarse en esta industria y particularmente en este cargo?
  - ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta en su trabajo?
- 5) Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo, acceder a capacitaciones y posibilidades de ascenso en la industria financiera? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?
  - ¿Observó alguna pregunta que hiciera referencia a su condición de mujer, en el proceso de selección?
  - La capacitación, ¿le permite adquirir habilidades y conocimientos para mejorar sus funciones actuales? ¿Le permite adquirir más responsabilidades? ¿Le permite ascender de cargo?
  - ¿Le gustaría ascender a un cargo superior o asumir mayores responsabilidades en su cargo actual? Indagar porque sí o no.
  - ¿Qué posibilidades de ascenso tiene en su puesto actual?

6) Desempeño y descripción de cargos

- En base a la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa ¿Qué características tuyas han resaltado en estas evaluaciones?
- ¿Qué necesita hacer una mujer para tener un buen desempeño en esta organización y/o para ser bien percibida por sus pares y por su jefe?
- Según su percepción, ¿cómo es el desempeño de las mujeres en la organización?
- ¿Crees que existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?
- ¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?

7) ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuán libremente estas se sienten para manifestar su percepción?

8) ¿Qué actividades extra laborales se realizan? ¿En cuáles participa?

9) ¿Con cuáles características aporta a la organización y al equipo de trabajo?

10) ¿Cuáles son las características distintivas de la mujer?

11) ¿Qué características crees que son indispensables en una mujer en un alto cargo?

12) ¿Cómo compatibilizas tu trabajo con tus actividades familiares?

13) ¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cuál ha usado? ¿Considera que son efectivas?

## Datos Personales

### Información Básica

Nombre:

Edad: \_\_\_\_\_

¿Podría decirme cuál es su estado civil actual?

Soltera \_\_\_\_\_ Conviviente \_\_\_\_\_ Casada \_\_\_\_\_ Separada \_\_\_\_\_

Viuda \_\_\_\_\_

¿Tiene hijos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuántos hijos tiene? \_\_\_\_\_

¿Son grandes o pequeños? \_\_\_\_\_

¿Tiene empleada doméstica? Puertas adentro \_\_\_\_\_ Puertas afuera \_\_\_\_\_

Veces por semana \_\_\_\_\_

### Educación

Profesión:

Universidad:

### En caso de que esté estudiando actualmente:

¿Qué grado académico está cursando actualmente?

### Trabajo

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo (Gerencial / No Gerencial): \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeño en el cargo: \_\_\_\_\_

Años en la empresa: \_\_\_\_\_

Años de experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Renta (rango): \_\_\_\_\_

¿Cuántas horas trabaja diariamente? \_\_\_\_\_

¿Trabaja más horas de las estipuladas en su contrato?    Sí\_\_\_    No\_\_\_

¿Cuánto tiempo le dedica al trabajo no remunerado (cuidado de los niños, tareas de la casa, etc.)? \_\_\_ horas

**Pareja**

¿Qué tipo de trabajo que desempeña su pareja? \_\_\_\_\_

¿Qué cargo tiene? (Gerencial / No Gerencial) \_\_\_\_\_

¿Cuál es el rango de salario que percibe? \_\_\_\_\_

### **1.3 Entrevista a jefe**

✓ **Evaluar el cargo del jefe y como llego a este**

- 1) ¿Cómo fue el proceso de selección para su cargo actual? ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que ha enfrentado para llegar a este puesto?
- 2) ¿Qué habilidades y capacidades considera necesarias para un buen desempeño en su cargo?
- 3) Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo, acceder a capacitaciones y posibilidades de ascenso en la industria financiera? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?

✓ **Determinar cómo evalúa a las personas a su cargo y a la mujer en estudio comparativamente.**

- 4) ¿Qué características usted cree que son indispensables en una mujer en un alto cargo?
- 5) ¿Existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?
- 6) ¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?

- 7) ¿Qué necesita hacer una mujer para tener un buen desempeño en esta organización?
- 8) ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuan libremente estas se sienten para manifestar su percepción?
- 9) ¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cual has usado? ¿Consideras que son efectivas?

✓ **Reconocer la imagen de mujer que posee el jefe**

- 10) En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿nota alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles?
- 11) ¿Cómo describiría a las mujeres que tiene a su cargo?

**Datos Personales**

**Información Básica**

Nombre:

Edad: \_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeño en el cargo: \_\_\_\_

Años en la empresa: \_\_\_\_

#### **1.4 Entrevista a pares**

✓ **Conocer cómo son percibidas mujeres dentro de cargos medios por sus pares.**

- 1) ¿Qué significa para usted trabajar?
- 2) ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que ha enfrentado en su trayectoria laboral?
- 3) Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo, acceder a capacitaciones y posibilidades de ascenso en la industria financiera? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?
- 4) ¿Existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?
- 5) ¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?
- 6) ¿Qué necesita hacer una ejecutiva para tener un buen desempeño en esta organización?
- 7) ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres?
- 8) ¿Con cuáles características aporta a la organización y al equipo de trabajo?

- 9) Considerando su experiencia trabajando con ejecutivas pares, ¿Qué características tienen las ejecutivas? Y ¿cómo describirías su desempeño en la organización?
- 10) De acuerdo a su experiencia, ¿qué características diferenciadoras posee la mujer en el trabajo en relación al hombre?
- 11) ¿Qué características crees que son indispensables para acceder a un alto cargo?
- 12) ¿Qué actividades extra laborales se realizan? ¿En cuál participas?
- 13) ¿Cómo compatibilizas su trabajo con sus actividades familiares?
- 14) ¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cuál ha usado? ¿Considera que son efectivas?

### **Datos Personales**

#### **Información Básica**

Nombre:

Edad: \_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeño en el cargo: \_\_\_\_

Años en la empresa: \_\_\_\_

## 1.5 Entrevista a persona de recursos humanos

✓ **Identificar las políticas o programas que desarrolla la empresa en torno al desarrollo de la mujer dentro de la organización.**

1) Desde su perspectiva ¿considera que existe paridad de acceso de hombres y mujeres a nuevos trabajos, capacitaciones, posibilidades de ascenso en la industria financiera? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?

✓ **Desempeño:**

2) ¿Qué tipo de evaluación de desempeño se desarrollan en la empresa?

3) Del contexto cargo medio y cargo alto, ¿En qué habilidades y actitudes son mejor evaluados los hombres y las mujeres?

✓ **Descripción de cargos:**

4) ¿Existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?

5) ¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?

✓ **Capacitación:**

6) ¿Cuál es la finalidad de las capacitaciones realizadas por la empresa?

7) ¿Cuál es el nivel de participación, tanto de hombres y mujeres, en las capacitaciones?

✓ **Políticas de flexibilidad laboral**

8) ¿La empresa tiene algún tipo de política que faciliten las responsabilidades laborales y familiares de las mujeres? ¿Cuál es la más usada?

9) Desde su punto de vista, ¿estas políticas son efectivas y tienen un efecto real en sus trabajadores?

10) ¿Qué políticas considera usted que faltan en la empresa para lograr una real inserción femenina al trabajo y favorecer su desarrollo de carrera?

✓ **Imagen de género**

11) ¿Qué características crees que posee una mujer en un alto cargo?

12) ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres?

**Datos Personales**

**Información Básica**

Nombre:

Edad: \_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado dentro de Recursos Humanos: \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeño en el cargo: \_\_\_\_

Años en la empresa: \_\_\_\_

