



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DE MUJERES EN CARGOS DE ALTA RESPONSABILIDAD EN GRANDES EMPRESAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MACARENA FRANCISCA ZÁRATE DÍAZ

PROFESORA GUÍA:  
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
SEBASTIÁN CONDE DONOSO

SANTIAGO DE CHILE  
2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL  
POR: MACARENA ZÁRATE DÍAZ  
FECHA: 26/09/2016  
PROFESORA GUÍA: SRA. JUANITA GANA Q.

## **ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DE MUJERES EN CARGOS DE ALTA RESPONSABILIDAD EN GRANDES EMPRESAS**

En la búsqueda de la inclusión de las mujeres en cargos de responsabilidad dentro de las empresas, resulta fundamental estudiar sus características de liderazgo para comprender de mejor forma cómo enfrentan sus desafíos laborales.

El objetivo general de la memoria es analizar las características del liderazgo femenino en cargos de alta responsabilidad de grandes empresas, para el diseño de Talleres de Liderazgo que serán desarrollados por el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile. Estos talleres pretenden aportar para que en el futuro más mujeres puedan llegar a puestos de liderazgo.

La metodología aplicada es de carácter cualitativo. A través de entrevistas semiestructuradas se recopila información de campo de dos actores involucrados en la temática: expertos de reclutamiento de profesionales críticos para las organizaciones y mujeres en cargos de alta responsabilidad: directoras y gerentes de las 100 empresas privadas más grandes de Chile.

Como principales resultados del estudio, tenemos las características que los *headhunters* buscan en los líderes para las organizaciones que asesoran: *Líder flexible, Motivación de equipos para el cumplimiento de metas y objetivos, Visión estratégica del negocio y Buenas relaciones interpersonales*. A partir de los resultados obtenidos de las entrevistas a mujeres líderes, se concluye que tres de las cuatro características buscadas por las empresas coinciden con las detectadas en la mayoría de las mujeres. La brecha detectada es para las gerentes respecto a la *Visión estratégica del negocio*.

Por otro lado, gracias a las entrevistas a mujeres se lograron identificar factores comunes que viven en su vida profesional y que las hace enfrentarse a ciertas dificultades: *Necesidad de demostrar capacidad para el cargo; Ser escuchada por sus pares y superiores; Enfrentar trato despectivo en directorios y Más exigencia para control de emociones*. Estas situaciones provocan que las mujeres deban desarrollar estrategias para resolver dichos conflictos. Las propuestas para los talleres de liderazgo se relacionan con entregar herramientas para que las mujeres puedan estar mejor preparadas a enfrentar los desafíos que se presentan para ellas en los cargos de liderazgo.

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a todas las mujeres que abrieron camino antes que nosotras, las que tuvieron que luchar con cambiar paradigmas sociales y culturales impensados en la época.*

*A las primeras profesionales, a las primeras políticas, a las primeras luchadoras por la igualdad de género.*

*También, dedico mi memoria a todas las mujeres importantes de mi vida, a mi madre y mi hermana, mis abuelas, amigas y compañeras, a toda mujer que vive el desafío día a día de enfrentarse a una cultura en la que ser mujer, no se valora.*

*Mientras más seamos las que decidamos avanzar, nos acercaremos a la verdadera igualdad.*

## **AGRADECIMIENTOS**

El mérito de esta memoria no es mío, es de cientos de personas que se movieron, que me ayudaron, tanto en esta etapa final como durante toda mi trayectoria académica.

Agradezco a mis papás, a mi mamá por tomar esta bandera junto conmigo, por aprender juntas, por las conversaciones y reflexiones, a mi papá por tu apoyo, tu comprensión y dedicación. A mi hermana, porque leíste esta memoria como tres veces, porque nos complementamos y me ayudaste infinito en este desafío. A mi Tita, por entusiasmarse con mis planteamientos, por las conversaciones y toda la experiencia que me has transmitido. A mi querida Lela, que, aunque no nos acompañes, te siento presente cada día y me enseñaste muchas cosas.

Agradezco a mi pololo Eduardo, por tu apoyo constante, por acompañarme por mi paso en la Universidad, por ayudarme a estudiar, por ser un soporte emocional y mi confidente.

A mis amigas: Mane, Nico L., Andre, Paula, sin ustedes mi paso por el árido Plan Común hubiese sido mucho peor. A la Nico A. porque eres una gran amiga, me acompañaste en este proceso, me sacaste sonrisas en momentos difíciles y siempre has estado ahí. A mis queridos amigos de industrias: Feña, Pato, Marti, Agus, cada uno aportó en mi vida.

A mis queridísimos amigos y compañeros del CEIN: Martín, Pivo, Perrín, Leo, Tomy y Sofi, crecimos, lloramos y aprendimos juntos, gracias por todos los hermosos momentos. Gracias a mis queridos Tutores, a ese espacio maravilloso en el que trabajamos juntos por hacer de Industrias un lugar mejor, con cada uno de ustedes aprendo cosas nuevas. A Karen, por apoyarme, por creer y confiar en mí, por incentivar mi desarrollo personal.

Agradezco a todos los profesores que han marcado mi trayectoria por la Universidad, que han permitido mi desarrollo personal y me han recibido con sus puertas abiertas para conversar: Juan Velásquez, Carlos Vignolo, Andrés Weintraub, Alejandra Mizala, Fernando Ordoñez, Daniel Espinoza y tantos, tantos más. Agradezco a los profesores de mi trabajo de título, Omar Cerda, René Esquivel y especialmente a Juanita, por su constante apoyo durante todo este proceso. Gracias al Profesor Sebastián Conde y a Claudia Vargas del CIO por ayudarme e idear este proyecto juntos.

Finalmente, me gustaría agradecer a todos los que pusieron su granito de arena para hacer esta memoria posible, a todas esas mujeres que me abrieron las puertas y compartieron conmigo sus historias más privadas, a mis amigos que consiguieron entrevistas, que me ayudaron a reflexionar, gracias a todos, gracias a la vida por rodearme de gente tan maravillosa.

## TABLA DE CONTENIDO

1 ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1 Nivel de participación femenina en el mundo del trabajo.....	1
1.2 Nivel de participación femenina en cargos de liderazgo.....	3
2 JUSTIFICACIÓN.....	6
3 HIPÓTESIS DIAGNÓSTICA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
4 OBJETIVOS.....	8
1. Objetivo General .....	8
4.1 Objetivos Específicos.....	8
4.2 Alcances.....	9
5 MARCO CONCEPTUAL.....	10
5.1 Teoría de techo de cristal y el Laberinto del Liderazgo .....	10
5.1.1 Primer momento: Autonomía y búsqueda del trabajo .....	11
5.1.2 Segundo Momento: tensiones entre el trabajo y maternidad ..	11
5.1.3 Tercer momento: Nuevos horizontes, ¿una nueva autonomía?	11
5.2 Liderazgo.....	12
5.2.1 Teoría del Liderazgo nivel 5.....	12
5.2.2 Teoría del Liderazgo de rango completo.....	15
6 METODOLOGÍA .....	18
6.1 Entrevistas a expertos de <i>Headhunting</i> .....	19
6.2 Entrevistas a Mujeres en cargos de alta responsabilidad .....	20
6.3 Definición de la muestra .....	21
6.4 Selección de las Entrevistadas .....	22
6.5 Análisis de la información .....	24
6.6 Resultados Esperados .....	25

7	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	26
7.1	Resultados de investigación con expertos de <i>headhunting</i> .....	26
7.1.1	Líder flexible .....	29
7.1.2	Líder motivacional orientado al objetivo .....	29
7.1.3	Visión estratégica .....	30
7.1.4	Relaciones interpersonales .....	31
7.1.5	Características del liderazgo femenino .....	31
7.1.6	Otros resultados .....	33
7.2	Resultados de investigación de campo: Mujeres en cargos de liderazgo .....	34
7.2.1	Cómo motiva – Vínculos con los equipos .....	37
7.2.2	Atribución del éxito – personal y externa (humildad personal) .....	37
7.2.3	Ambición de ascender.....	39
7.2.4	Equilibrio de vida personal y laboral – apoyo de la pareja .....	39
7.2.5	Nuevos desafíos – proyectos personales y ser directoras.....	40
7.2.6	Persigue un alto rendimiento y motiva con la exigencia .....	41
7.2.7	Confianza en los equipos .....	41
7.2.8	Cómo motiva – empoderando equipos .....	42
7.2.9	Cómo motiva – Acompañamiento.....	42
7.2.10	Equilibrio de la vida laboral y familiar – estrategias. ....	43
7.3	Descubrimientos adicionales: mujeres en cargos de liderazgo ....	43
7.3.1	Necesidad de demostrar capacidad para el cargo .....	45
7.3.2	Ser escuchada .....	46
7.3.3	Enfrentar trato despectivo en directorios.....	47
7.3.4	Doble vara – caso para gerentes.....	48
7.4	Comparación de las características de liderazgo de mujeres con las características buscadas por la empresa .....	49
7.4.1	Caso gerentes .....	49
7.4.2	Caso Directoras .....	51
8	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	54
9	SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES .....	56
9.1	Síntesis de las características buscadas por las empresas .....	57
9.2	Síntesis de las características del liderazgo femenino .....	57
9.2.1	Brecha detectada .....	59
9.2.2	Factores externos .....	60
9.3	Recomendaciones para la creación de talleres de liderazgo .....	61
9.3.1	Desarrollo de una mirada global del negocio.....	61
9.3.2	Ser escuchadas .....	61

9.3.3 Equilibrio de la vida familiar y profesional .....	62
9.4 Recomendaciones de Políticas Públicas .....	62
9.5 Recomendaciones para mejores prácticas empresariales.....	64
9.6 Reflexiones finales .....	65
10 BIBLIOGRAFÍA .....	66
11 ANEXOS .....	69
11.1 Entrevista a <i>Headhunters</i> .....	69
11.2 Entrevista realizada a Ejecutivas Principales.....	70
11.3 Entrevista realizada a Directoras .....	71
11.4 Listado de las 100 empresas más grandes (sólo privadas) .....	72
11.5 Cantidad de ejecutivos y directores mujeres de las 100 empresas más grandes de Chile (parte 1) .....	73
11.6 Cantidad de ejecutivos y directores mujeres de las 100 empresas más grandes de Chile (parte 2) .....	74
11.7 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, conceptos emergentes agrupados (parte 1) .....	75
11.8 Matriz de análisis entrevistas a mujeres líderes, conceptos emergentes agrupados (parte 2) .....	76
11.9 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, conceptos emergentes (Parte 3) .....	77
11.10 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, descubrimientos (parte 1).....	78
11.11 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, descubrimientos (Parte 2).....	79
11.12 Matriz de resumen características femeninas (Parte 1) .....	80
11.13 Matriz de resumen características femeninas (Parte 2) .....	81
11.14 Matriz de resumen características femeninas (Parte 3) .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejecutivos Principales de Empresas emisoras de valores y títulos de deuda, distribución por género. ....	3
Tabla 2: Empresas de Estudio .....	13
Tabla 3: Características del liderazgo buscadas .....	17
Tabla 4: Clasificación Final de Empresas según sector industrial .....	21
Tabla 5: Clasificación de Ejecutivas .....	22
Tabla 6: Distribución etaria de ejecutivas y directoras de las 100 empresas más grandes de Chile.....	22
Tabla 7: Distribución de Ejecutivas y Directoras por Industria .....	23
Tabla 8: Muestra de Ejecutivas por Área de Trabajo.....	23
Tabla 9: Matriz de análisis de respuestas.....	24
Tabla 10-A: Matriz de análisis entrevistas <i>headhunters</i> , conceptos emergentes sobre características buscadas por empresas .....	26
Tabla 11-B: Matriz de análisis entrevistas <i>headhunters</i> , conceptos emergentes sobre características buscadas por empresas .....	27
Tabla 12: Matriz de análisis entrevistas <i>headhunters</i> , conceptos emergentes sobre visión de la situación laboral de mujeres.....	27
Tabla 13: Matriz entrevistas <i>headhunters</i> , conceptos finales sobre características buscadas .....	28
Tabla 14: Matriz entrevistas <i>headhunters</i> , conceptos finales sobre visión de la situación laboral de mujeres .....	28
Tabla 15: Matriz entrevistas mujeres líderes, conceptos emergentes.....	35
Tabla 16: Matriz de características del liderazgo de mujeres entrevistadas	36
Tabla 17: Matriz entrevistas a mujeres líderes, descubrimientos.....	44
Tabla 18: Matriz de descubrimientos del liderazgo de mujeres entrevistadas .....	44
Tabla 19: Comparación de características buscadas por la empresa con características del liderazgo de mujeres – caso gerentes .....	49
Tabla 20: Comparación de características buscadas por la empresa con características del liderazgo de mujeres – caso .....	51



## 1 ANTECEDENTES GENERALES

La inclusión de la mujer en el mundo del trabajo es uno de los mayores cambios durante el siglo XX [1] y trajo consigo múltiples desafíos para el sector privado y público. Los logros legislativos como el derecho ciudadano a participar en política, a ser sufragistas y la posibilidad de ser elegidas como representantes políticos, el tener acceso a la educación superior, han permitido que las mujeres estén en cargos a los cuales antes no podían llegar. El acceso a la educación superior desde los inicios del siglo XX permitió que las mujeres tuviesen los conocimientos necesarios para acceder a nuevos puestos de trabajo en diversos sectores.

A pesar de este gran cambio cultural, la participación femenina en el mundo del trabajo sigue siendo inferior a la del hombre. En Chile la participación laboral masculina llegó a un 70.7% en el 2010 mientras que la participación de las mujeres alcanzó el 41.9% [2]. Si bien esta es una diferencia significativa, a nivel de cargos de alta responsabilidad las diferencias son aún mayores: de las 40 empresas que componen el IPSA<sup>1</sup>, existen 331 directores de los cuales sólo 18 son mujeres, lo que corresponde a un 5.4% del total de directores de empresas [3].

Diversos estudios (a nivel nacional e internacional) revelan que empresas con directoras en sus mesas tienen mejores rendimientos en el mercado accionario [3] [4] [5] [6]. La explicación elaborada por los investigadores es simple: la incorporación de la mujer agrega diversidad a los grupos directivos, aportando diferentes visiones a la toma de decisiones, permitiendo así analizar desde más puntos de vista un mismo problema [5], agregando variables y por ejemplo, prestando más atención a la evaluación de riesgos [7].

### 1.1 Nivel de participación femenina en el mundo del trabajo

La incorporación de la mujer al mundo del trabajo ha sido una importante transformación que ha vivido el país, con lo cual ahora la mujer cumple con un doble rol en la familia: es cuidadora y proveedora. En América Latina, la participación laboral de la mujer ha experimentado un fuerte incremento desde los años '90. Según un documento elaborado por la CEPAL, la tasa de participación femenina promedio de Latinoamérica ha aumentado un 14% desde 1990 al 2010 [8], lo que ha ayudado a disminuir las brechas de género en este espacio.

---

<sup>1</sup> IPSA: Índice de Precios Selectivo de Acciones, diseñado para medir los resultados de las empresas más líquidas del mercado chileno que son transadas en la Bolsa de Comercio de Santiago. Lo componen 40 empresas representativas de la industria.

En Chile desde 1990 al 2010 la participación laboral femenina ha crecido un 10.6%, llegando a ser un 41.9%<sup>2</sup> para el 2010 [2]. En el mismo año la participación laboral masculina llega a un 70.7%, superando con creces la participación de las mujeres. Los países en la zona OCDE tienen en promedio un 62% de participación laboral femenina para el año 2011 [9], muy por sobre los valores chilenos. Según la CEPAL, el promedio latinoamericano de participación femenina para el año 2010 es aproximadamente un 50.3%, siendo un 8.4% más alto que los registros de Chile del mismo año.

Como se aprecia, Chile respecto del resto de Latino América y de los países que componen la OCDE, muestra una gran brecha respecto de la participación femenina en el mundo del trabajo. ¿Por qué existe esta diferencia? Si revisamos el caso de la obtención del voto femenino, respecto de los países de la OCDE, Chile fue el penúltimo país en otorgar el sufragio femenino, con una diferencia de 21 años después que el promedio de estos países [10], y una diferencia de 56 años respecto de Nueva Zelanda (primer país en otorgar el sufragio universal). Comparado con Latino América, Chile fue el país número 13 (de 20) en obtener el sufragio femenino. Esto puede reflejar una postura más conservadora; la mujer tuvo una emancipación más tardía y por lo tanto su participación en el mundo del trabajo comenzó después respecto de otros países de América Latina y pertenecientes a la OCDE.

Otro punto que puede ayudar a explicar la diferencia entre la participación laboral femenina y masculina, es el rol que juega la mujer en la familia: siendo la principal responsable por el cuidado de los hijos, mientras que el hombre es el principal sostenedor económico de la familia.

En un estudio realizado por la Subsecretaría de Economía y Empresas de menor tamaño, donde se analiza la incorporación de la mujer a la economía chilena, se revisó una encuesta aplicada el año 2011 por Comunidad Mujer, donde mujeres inactivas identifican las razones del por qué no realizan trabajo remunerado declarando en un 22.7% que es debido al cuidado de los hijos y otro 42.2% por los quehaceres del hogar [11]. Lo anterior revela que sobre el 66% de las mujeres se mantiene al margen del mundo laboral por cumplir con un rol familiar. Dado esto, la mujer se auto excluye del mundo del trabajo, priorizando su rol como cuidadora por sobre el de proveedora.

---

<sup>2</sup> Fuente: INE, Informe "Mujeres en Chile y el mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales". Datos de encuesta ENE, el porcentaje se calcula como los participantes en la fuerza de trabajo (ocupados y desocupados), sobre la población en edad de trabajar (sobre 15 años).

## 1.2 Nivel de participación femenina en cargos de liderazgo

Tanto en Chile como en el mundo existen mujeres presidentas, ministras, senadoras, diputadas y alcaldesas, pero hoy siguen siendo minoría. La CIA (Central Intelligence Agency) hace un listado de los líderes mundiales, donde se puede ver que, de 198 países, sólo hay 13 mujeres como jefas de estado [12], habiendo incluso disminuido respecto del año 2012, cuando eran 17.

En la presente memoria se aborda la participación en cargos de liderazgo en empresas privadas como el ostentar puestos de gerencias generales, gerentes de primera línea o ejecutivos principales de las compañías. Estos son puestos que implican altos niveles de responsabilidad y que están en el tope de la jerarquía organizacional.

A partir de la información entregada por la SVS para 402 empresas emisoras de valores<sup>3</sup>, podemos ver en la Tabla 1 la distribución de ejecutivos por género, separado por ejecutivos principales, que corresponde a los cargos de responsabilidad de línea de las empresas y por otro lado los gerentes generales de las mismas. Con esta información se puede observar que las mujeres cuentan con una participación muy baja comparada con los hombres, teniendo sólo un 4.9% de los cargos de gerencia general y un 12% de cargos ejecutivos de primera línea.

Tabla 1: Ejecutivos Principales de Empresas emisoras de valores y títulos de deuda, distribución por género.

EJECUTIVOS	Mujeres	Hombres	% Mujeres	% Hombres
Ejecutivo Principal	201	1471	12,0%	88,0%
Gerente General	18	353	4,9%	95,1%
TOTAL	219	1824	10,8%	90,0%

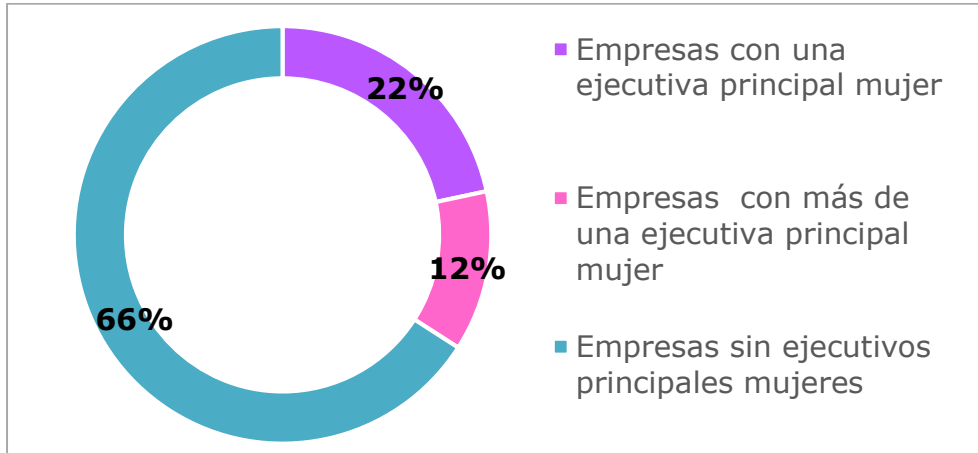
Fuente: SVS [13]

Además, al analizar la información por empresas, es posible observar en la Figura 1 que un 66% de las empresas no cuenta con mujeres en cargos Ejecutivos, un 22% de las instituciones tiene sólo una mujer en alguno de estos cargos y sólo un 12% de las empresas cuenta con más de una mujer en los puestos mencionados.

---

<sup>3</sup> Información actualizada a junio del 2016.

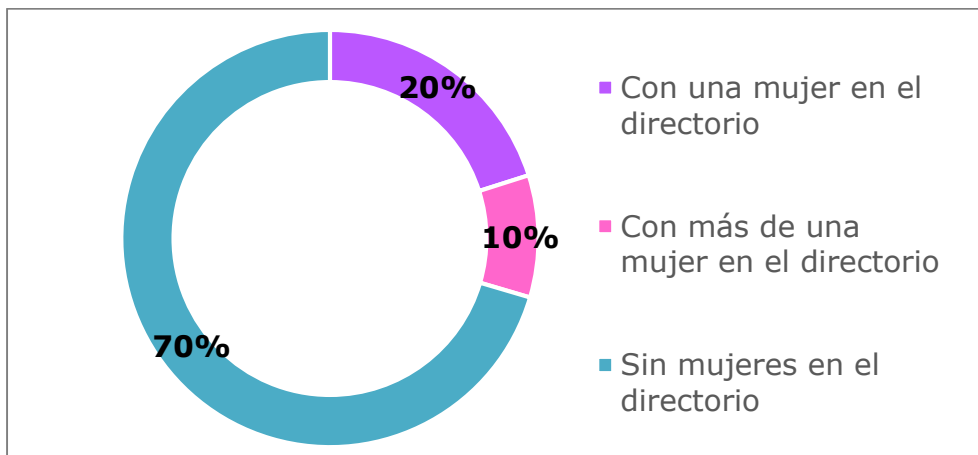
Figura 1: Gráfico Ejecutivos Principales, Análisis por empresas



Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros [13]

Al revisar los datos de la SVS para cargos directivos, según la información entregada por 433 empresas, sólo un 7% de los cargos de directorio es ocupado actualmente por mujeres [13]. La Figura 2 muestra que un 70% de las empresas no tiene mujeres en sus directorios, mientras que un 20% tiene sólo una mujer.

Figura 2: Gráfico de Directoras, Análisis por empresas



Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros [13]

Lo anterior refleja que la participación de las mujeres en cargos de alta responsabilidad y en cargos directivos es baja comparada con la de los hombres. Si además contrastamos los datos de Chile con respecto al resto de los países de América Latina, podemos ver que aún tenemos una gran brecha. Según la Comisión Europea, en los países pertenecientes a la Unión Europea, la participación femenina en directorios el año 2012 es cercana al 14%, para

empresas que son transadas en la bolsa [7] mientras que en Chile sólo un 7% de directoras de las empresas registradas en la SVS en el año 2016.

En Chile, las mujeres tienen una mayor participación en la educación superior respecto de los hombres (una diferencia de 7,1% según un estudio del SIES<sup>4</sup> del 2015) [14]. Considerando sólo instituciones universitarias (privadas y públicas), en primer año las mujeres sobrepasan en número de matrículas en un 4,9% a los hombres. Sólo en dos áreas del conocimiento en estudios de pregrado (en universidades públicas y privadas) son superadas en matrículas por los hombres: Ciencias Básicas (-5,4%) y Tecnología (-58%) según el mismo estudio.

Considerando el nivel de estudios superiores como un primer filtro para acceder a cargos gerenciales, esto no debiese ser una barrera ya que las mujeres en la actualidad están capacitadas en términos de formación académica y profesional para postular a cargos que requieren alta especialización y formación técnica competente.

---

<sup>4</sup> SIES: Servicio de Información de Educación Superior, del Ministerio de Educación, Gobierno de Chile.

## 2 JUSTIFICACIÓN

La baja participación femenina en cargos de liderazgo conlleva una pérdida de valor en las empresas [5], esto expresado en que la visión de los líderes empresariales está limitada, se excluye la mirada de las mujeres de la toma de decisiones, el aporte femenino no está presente en la gestión de estas organizaciones.

Distintas organizaciones han estudiado el fenómeno de la inclusión de las mujeres en cargos de alta responsabilidad en las empresas y cómo esto influye en el desempeño de éstas en el mercado accionario. La organización sin fines de lucro *Catalyst* publica el año 2013 un informe donde recopilan al menos cuatro estudios al respecto, declarando que las empresas con CEO's mujeres tienen rendimientos superiores en el mercado [15].

El Fondo Monetario Internacional analiza los beneficios macroeconómicos de la inclusión de las mujeres en cargos de liderazgo, por ejemplo, la presencia de mujeres en juntas directivas y en altos cargos de gestión se traduce en mejores resultados empresariales [5]. Esto sugiere que incorporar mujeres en la alta dirección de empresas conllevaría beneficios económicos para las mismas, es decir, es una decisión que no sólo iría por "hacer lo correcto" en torno a la igualdad de género, si no que por el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La empresa internacional McKinsey & Company tiene una línea de investigación titulada Women Matter, analizando el problema de la diferencia en la participación laboral a nivel global, se realizan informes anuales con el fin de incrementar el número de mujeres en altos roles ejecutivos. En la publicación realizada el año 2010, hizo un estudio con las empresas que tienen programas que fomenten la incorporación de mujeres en altos cargos a través de políticas y programas internos para promover la equidad de género en los cargos gerenciales. Se encontró que el segundo<sup>5</sup> factor que da más resultados son *Programas de generación de habilidades enfocados específicamente para mujeres* [6]. Dado lo anterior, cobra especial relevancia tener programas diseñados para mujeres con el fin de fomentar la introducción de la mujer en los cargos de alta responsabilidad en las empresas. Particularmente, construir los programas en función de las necesidades específicas de las mujeres.

---

<sup>5</sup> El factor más relevante descubierto por el estudio de McKinsey & Company's Women Matter, fue el Monitoreo por parte de los CEO y grupos ejecutivos del progreso de los programas.

En el mismo estudio realizado por McKinsey & Company's, Women Matter se analizan empresas en el cuartil superior de participación femenina en cargos ejecutivos, comparando con empresas que sólo contaban con hombres en cargos ejecutivos, y se observan los resultados financieros de ambos grupos. El retorno a la inversión del primer grupo es un 41% superior al del segundo y, en términos de resultados operacionales, las empresas con mayor diversidad de género en sus ejecutivos exceden en un 56% a las empresas sin mujeres en cargos ejecutivos [6]. Estos resultados son gravitantes al momento de hablar de la importancia para incorporar mujeres en cargos ejecutivos; el impacto en el resultado de las empresas es evidente.

En un Informe desarrollado el año 2015 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se analiza la situación actual del liderazgo femenino en Chile y se proponen alternativas para incrementar la participación de mujeres en el liderazgo del sector privado en el país. El informe detalla que, si bien la situación de Chile ha mejorado en el tiempo en torno a la participación femenina en cargos de liderazgo, son determinantes al decir que "aún queda camino por recorrer" para la mayor inclusión de mujeres [16]. Una de las propuestas realizadas por el informe es el *Apoyo a mujeres líderes en formación y visibilidad*, donde se sugiere que instituciones de educación superior de reconocido prestigio ofrezcan programas orientados a habilidades de liderazgo necesarias para ser parte de un directorio.

La relevancia de estudiar las características del liderazgo femenino y compararlas con los requerimientos de las grandes empresas, como la base para diseñar programas y talleres de liderazgo especiales para mujeres, para así ser capaces de acortar esta brecha, es fundamental para aportar al aumento de mujeres en cargos de liderazgo.

### 3 HIPÓTESIS DIAGNÓSTICA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

**Hipótesis Principal:** Las mujeres que llegan a cargos de alta responsabilidad en grandes empresas tienen características de liderazgo distintivas que les permitieron ascender.

- **Hipótesis 1:** Existen características distintivas en el liderazgo de las mujeres.
- **Hipótesis 2:** La forma en que los ejecutivos llegan a altos cargos es por empresas de *headhunters*<sup>6</sup>, por lo que ellos conocen las características del liderazgo que actualmente buscan las empresas.
- **Hipótesis 3:** Existen condiciones externas que pueden dificultar el ascenso de las mujeres en su carrera profesional.

**Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad de grandes empresas y cómo estas incidieron en que ellas pudiesen ascender?

### 4 OBJETIVOS

#### 1. Objetivo General

Analizar las características del liderazgo femenino en cargos de alta responsabilidad de grandes empresas, para el diseño de Talleres de Liderazgo.

#### 4.1 Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los factores comunes del liderazgo de las mujeres y cuáles son los que les permitieron ascender.
- Determinar cuáles son los perfiles de liderazgo que buscan las empresas y las características buscadas en los líderes.
- Analizar si hay factores de liderazgo comunes relacionados a las generaciones de mujeres.
- Comparar y determinar brechas entre el liderazgo buscado por las empresas y el liderazgo femenino identificado.
- Identificar posibles factores externos comunes que afectaron o incidieron en el desarrollo profesional de las mujeres.

---

<sup>6</sup> *Headhunters* (inglés): "cazador de talentos". Especialistas en reclutamiento: búsqueda de personal y selección.



## 4.2 Alcances

El estudio realizado considera a mujeres de las 100 empresas más grandes de Chile del año 2015 (ranking elaborado por la revista Capital [17]) que pertenecen al sector privado, dejando de lado el sector público (la justificación se encuentra en la metodología de la memoria). Este segmento permite realizar un perfil más claro sobre tipo de responsabilidades y facilita comparaciones dentro del grupo. Al tomar todas las industrias dentro de la investigación, focalizarse en el top 100 permite hacer paralelos sobre los desafíos y dificultades propias del cargo de las mujeres, ya que se cuenta con un grupo más homogéneo que facilita las comparaciones y reduce los riesgos de que existan otros factores que incidan y que no sean observados.

Se definen los cargos de alta responsabilidad como los cargos de:

- Presidentas y miembros del Directorio
- Gerentes Generales
- Gerentes Regionales, Zonales, de División o de Área

Dentro de esta investigación no se incluirá el liderazgo de los hombres como punto de comparación, ya que el enfoque se basa en encontrar las brechas respecto a los requerimientos del mundo empresarial y a factores que permitieron el ascenso de las mujeres y no a la diferenciación del estilo de liderazgo en función del género, pero es una pregunta que queda propuesta a ser desarrollada por otro trabajo o investigación.

El estudio se basa en entrevistas a mujeres en cargos de alta responsabilidad, por lo que todo el análisis es en función de las respuestas que ellas dan, lo que tiene un sesgo ya que depende de la apertura, entendimiento de las preguntas y visión de cada una.

## 5 MARCO CONCEPTUAL

En el presente marco conceptual se introducirán las teorías que sustentan el trabajo de memoria. Los términos acá contenidos son el inicio del trabajo, representan los principales fenómenos del problema abordado y permiten profundizar en la investigación gracias al trabajo ya realizado por diferentes expertos en el área.

Los modelos de liderazgo utilizados son a partir de estudios en que no se incorpora la observación de mujeres líderes, no son modelos de liderazgo femenino, por lo que puede estar sesgado desde la mirada con la que se realiza el análisis. Se incorpora una teoría sobre la trayectoria laboral femenina que permite complementar esta posible falencia en las teorías de liderazgo con perspectiva femenina.

### 5.1 Teoría de techo de cristal y el Laberinto del Liderazgo

Hay factores que afectan el progreso de las mujeres en su carrera profesional, que hacen que su trayecto hacia cargos de liderazgo y a posiciones de toma de decisión sea un desafío más difícil que para su contraparte masculina y que generalmente no son visibles [18]. El término *techo de cristal* fue acuñado en los años 80, pero actualmente se ha planteado que, más que un techo de cristal, el camino que recorren las mujeres es más parecido a un laberinto complejo y con múltiples vías y senderos oscuros, según un estudio de la Universidad de Harvard [19]. La teoría del techo de cristal y el laberinto del liderazgo son relevantes para abordar las posibles barreras que las mujeres viven al momento de querer alcanzar puestos de alta responsabilidad y hacen referencia a una serie de estereotipos presentes en la cultura organizacional de las empresas y que no son visibles, en comparación a formas de discriminación y exclusión [18].

El concepto del laberinto del liderazgo enfatiza la idea de que, a pesar de que existe una forma de alcanzar el poder organizacional, es un sendero lleno de muros que nos desorientan, recodos y giros que son difíciles de superar [19]. La teoría elaborada por Eagly y Carli en torno al laberinto fue tomada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el fin de elaborar un informe para Chile en torno a los desafíos de la igualdad de género. En este documento se plantea la existencia de 3 momentos laborales en la trayectoria profesional femenina que, dependiendo de las decisiones que cada mujer toma en dichos periodos, las llevarán a diferentes caminos en el laberinto hacia el liderazgo [18].

### 5.1.1 Primer momento: Autonomía y búsqueda del trabajo

Corresponde a los primeros años en el mundo laboral, desde el egreso de la universidad hasta 7 u 8 años después. Este momento está marcado por la elección de dónde trabajar y los primeros cambios de trabajo, ya sea al interior de la misma organización o cambiando de lugar [18].

Esta elección puede marcar los primeros ascensos rápidos de algunas mujeres, que eligen organizaciones dinámicas que promueven la rotación de cargos. También es determinante en esta etapa la decisión de cambiarse de trabajo o área al interior de la organización por un estancamiento en los ascensos o por un trabajo rutinario. En general este tipo de decisiones demuestra una alta tolerancia al riesgo, donde incluso pueden abandonar empleos con buenas condiciones laborales.

### 5.1.2 Segundo Momento: tensiones entre el trabajo y maternidad

Este momento es más complejo al descrito en el punto anterior, ya que enfrenta a las mujeres en una tensión entre el despegue de su carrera profesional y la maternidad [18]. Las mujeres en este momento consideran dentro de las decisiones profesionales nuevas variables, que no corresponden al ámbito del crecimiento profesional y del camino hacia puestos de alta responsabilidad.

Como plantea el estudio del PNUD, las mujeres ahora tienen tres principales consideraciones para aceptar o rechazar un posible ascenso en su carrera profesional, que incluye la evaluación de seguir manteniendo un control dentro de las tareas domésticas y de cuidado. Otro elemento relevante considerado por las mujeres, es el poder obtener una jornada laboral con mayor flexibilidad horaria. Y el tercer elemento que consideran relevante es si cuentan con otro ingreso familiar que les permitirá mantener su estilo de vida [18].

### 5.1.3 Tercer momento: Nuevos horizontes, ¿una nueva autonomía?

Este momento se presenta cuando los hijos de mujeres que son madres ya han superado la adolescencia, principalmente ya que alcanzan un mayor nivel de independencia [18]. En esta etapa, la mujer emprende nuevos desafíos, dejando de lado elementos de las etapas anteriores como la búsqueda del crecimiento profesional o la conciliación de la vida familiar y el trabajo, dando espacio para proyectos personales y la apreciación de su tiempo.

Las mujeres en esta etapa tendrían un impulso para cumplir proyectos personales y desarrollarse en otros ámbitos de la vida, lo que incluso puede llevarlas a abandonar el mundo corporativo [18].

## 5.2 Liderazgo

Bill Gates define el liderazgo como: "As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others".

Lo que quiere decir: "Mirando hacia el próximo siglo, los líderes serán aquellos que empoderen a otros". Analizando lo anterior, el liderazgo se puede ver como la forma en que un líder debe ser capaz de identificar las capacidades del grupo de personas que le rodean y entender sus necesidades, para influir en ellos de forma asertiva y motivadora para que trabajen en torno a un objetivo común. Existen diversas corrientes de liderazgo, teorías y definiciones. Este concepto no sólo se utiliza para hacer referencia al mundo empresarial, sino que es transversal a todo tipo de organización, formal o informal.

### 5.2.1 Teoría del Liderazgo nivel 5

Este modelo de liderazgo desarrollado por James Collins consiste en el replanteamiento del perfil de un líder. Saliendo del estándar más clásico, Collins plantea que un líder nivel 5 tiene dos principales características: una mezcla entre humildad personal y voluntad profesional [20]. El modelo fue escogido por la evidencia empírica de este tipo de liderazgo mostrada por el autor en su libro "Empresas que Sobresalen, Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no"<sup>7</sup>.

El autor basa su teoría en el estudio de 1.435 "buenas"<sup>8</sup> compañías, logrando encontrar 11 que se convirtieron en "excelentes". Lo relevante de estas empresas es que tuvieron un periodo de transición que las llevaron de buenas a excelente. Collins realiza su estudio comparando estas 11 empresas otras de características similares usando 6 criterios para definir las de comparación: Negocio apropiado (productos o servicios similares), Tamaño apropiado (antes de la transición), Edad apropiada, Rendimiento apropiado, Prueba conservadora (en la transición la empresa de comparación era más próspera, es decir, más grande, mejor rentabilidad, posición de mercado más

---

<sup>7</sup> Título original en inglés: "GOOD TO GREAT, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't"

<sup>8</sup> Collins establece criterios financieros para determinar cuáles son buenas compañías, estudiando 40 años de registros.

fuerte), Validez a la par (línea de negocios similar y tiene menos éxito que la empresa sobresaliente luego de la transición). Además, incluye 6 compañías de comparación indirecta, que tuvieron un punto de transición pero no lograron mantenerse y llegar a sobresalientes.

Para definir las empresas “excelentes”, Collins identifica a aquellas que pasan de buenos resultados a sobresalientes y los mantienen durante 15 años (al menos), tomando el rendimiento de las acciones que llegó a ser en promedio 6,9 veces superior al mercado general de acciones en los 15 años posteriores a la transición.

Tabla 2: Empresas de Estudio

Empresas Sobresalientes	Comparaciones Directas
Abbott	Upjohn
Circuit city	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner – Lambert
Kimberly – Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R.J. Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America
Comparación indirecta	
Burroughs	
Chrysler	
Harris	
Hasbro	
Rubbermaid	
Teledyne	

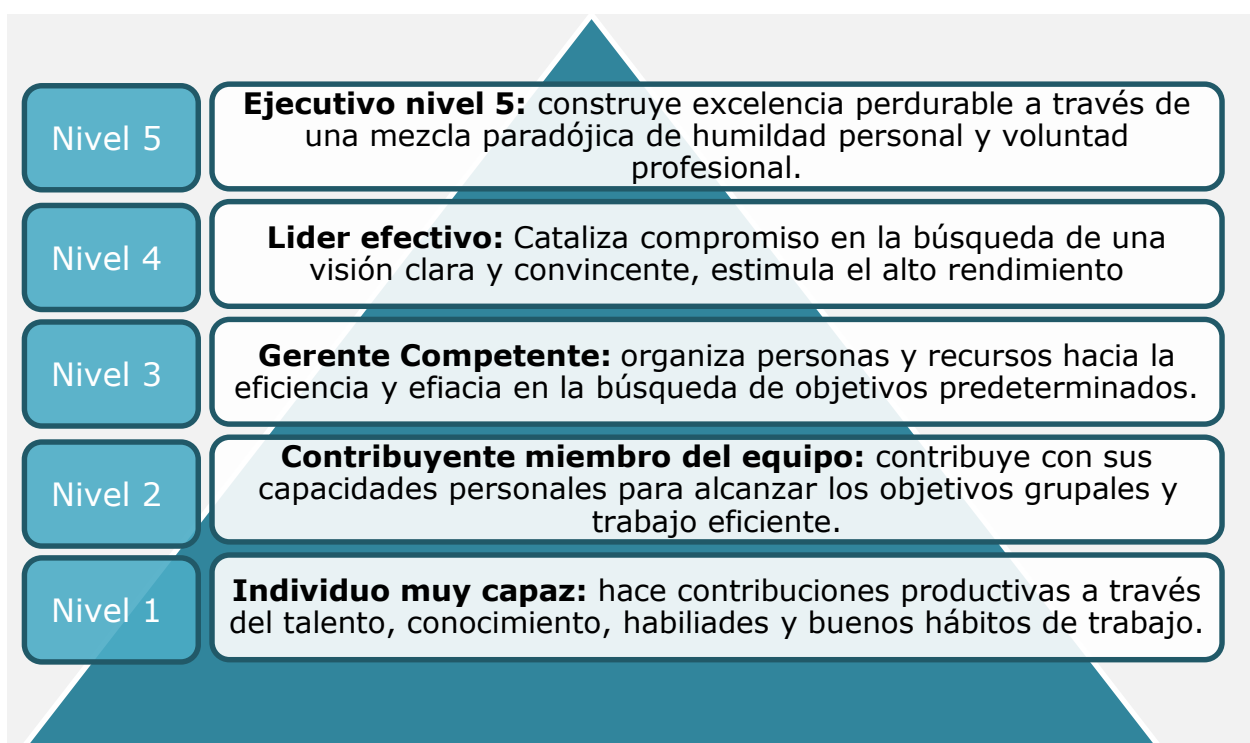
Fuente: James Collins [20]

Tomando esas 11 empresas, realizaron un estudio en profundidad acerca de sus líderes, analizando desde la trayectoria laboral de los mismos, entrevistas personales a ellos y a sus equipos de trabajo, llegando a la conclusión que todos ellos estaban “cortados por la misma tijera” [20]. A partir de esto es que elabora la teoría del Liderazgo de nivel 5. Este nuevo concepto cambia paradigmas sobre el líder, características como una imagen autoritaria, egocéntrica, con una fuerte personalidad [20], se ven contrastados por el planteamiento de Collins: la humildad.

Pero, ¿cuáles son los otros estilos de liderazgo? Collins elaboró una jerarquía de liderazgo, describiendo los diversos niveles. Si bien grandes empresas contaban con líderes de nivel 4, lo que plantea el autor es que sólo pueden llegar a ser excelentes organizaciones si es que tienen un líder nivel 5 al mando de la organización.

Cada nivel de liderazgo implica diversas características y competencias; Collins define a cabalidad el liderazgo de nivel 5 ya que es uno de los elementos diferenciadores de las empresas analizadas. Los niveles de liderazgo anteriores los construye en base a la bibliografía existente sobre tipos de liderazgo y a los descubrimientos realizados en las empresas de comparación.

Figura 3: Jerarquía de Nivel 5



Fuente: James Collins [20]

**Características del líder nivel 5:** el ejecutivo de nivel 5 construye excelencia perdurable a través de dos aspectos principales: humildad personal y voluntad profesional. Un líder nivel 5 tiene todas las características de los niveles anteriores (que salen explicadas en la Figura 3), pero le agrega las del nivel 5. Collins presenta las siguientes características para este nivel de liderazgo:

- Produce resultados espléndidos en la compañía, desde su llegada hay una transición de la empresa pasando de buena a sobresaliente.
- Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública y no se jacta.
- Hará lo que sea necesario para lograr mejores resultados a **largo plazo**.
- Confía en crear motivación a partir de la inspiración y no a partir de una actitud ególatra.
- Busca crear una gran compañía duradera, sin aceptar menos.
- Formará sucesores para el éxito de la compañía.
- Se mira al espejo para buscar responsabilidades por malos resultados.
- Mira por la ventana para atribuir el mérito del éxito de la compañía, buscando factores externos o incluso atribuyéndolo a la buena suerte.

Es relevante mencionar que el estudio realizado por Collins toma como muestra 11 empresas, de las cuales ninguna tenía una mujer a su cabeza, por lo que esta teoría puede contener un sesgo en sí misma, ya que no es un modelo de liderazgo femenino, pero es una distinción útil para identificar lo que las empresas buscan y lo que es relevante a observar en las mujeres líderes.

### 5.2.2 Teoría del Liderazgo de rango completo

Diversos autores han trabajado en función del modelo de Liderazgo de Rango Completo. Este modelo busca clasificar y describir todos los tipos o rangos de liderazgo y nace a partir del interés por analizar a los líderes efectivos que inspiran a sus seguidores. Burns en 1978 nombra este tipo de liderazgo como Transformacional y como su contraparte al líder Transaccional [21]. Para la construcción del marco conceptual de la presente memoria, se utilizará la versión de Bass y Avolio del año 2000, donde utilizan 9 dimensiones del liderazgo, agrupadas en los tres grandes tipos de liderazgo que se describen a continuación.

Los autores construyen esta teoría basado en largos años de investigación sobre el tema, entrevistando a líderes de organizaciones tanto públicas como privadas, ya sea los máximos ejecutivos de dichas organizaciones o los líderes de proyectos, incluso entrevistando a estudiantes y grupos de trabajo, analizando los tipos de liderazgo más efectivos para sus equipos y para las organizaciones (en términos de resultados económicos y eficiencia).

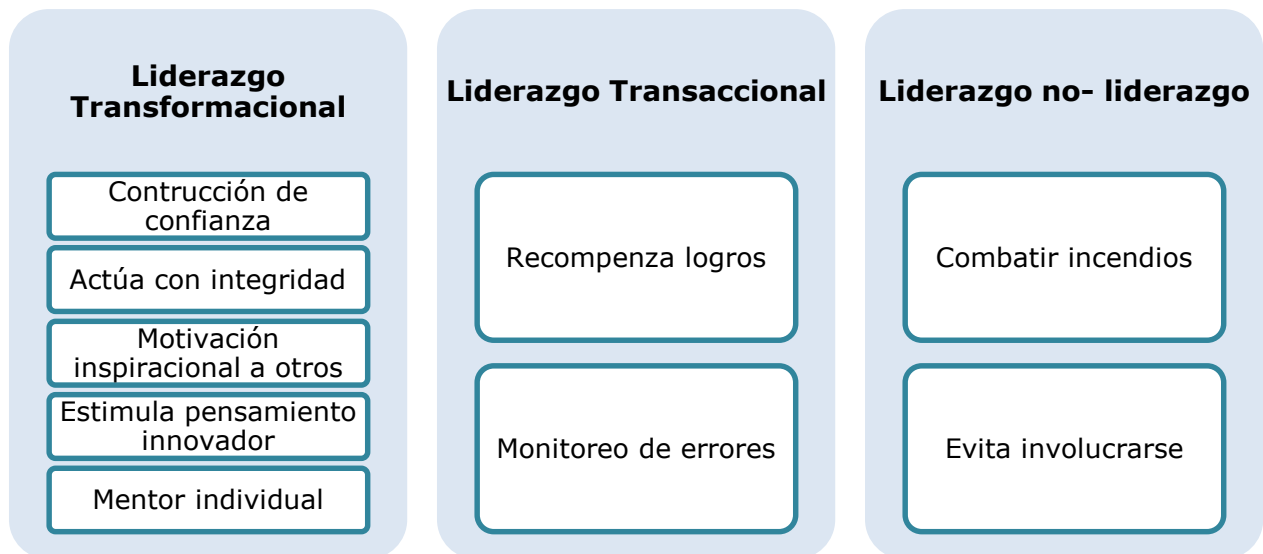
La teoría de liderazgo de rango completo es la clasificación de los tipos de liderazgo con sub categorías, organizando las dimensiones y características del mismo. Bass y Avolio plantean una clasificación, teniendo tres grandes tipos

con diferentes características (entendiendo que los líderes pueden tener características de varios grupos, no es una declaración absoluta) [22].

- **Liderazgo transformacional:** líderes proactivos, elevadores de conciencia de sus seguidores, buscan las necesidades de transformación de forma colectiva.
- **Liderazgo transaccional:** basado en un proceso de intercambio entre cumplimiento de obligaciones por parte de un subordinado, que es monitoreado y controlado de forma constante.
- **Liderazgo "no liderazgo":** representa el abandono o ausencia de liderazgo. Los líderes de este tipo rehúyen la toma de decisiones, son indecisos y no están cuando se les necesita.

En la Figura 4 se pueden revisar los tres grupos con sus características, construido a partir del planteamiento de Bass y Avolio (2000).

Figura 4: Clasificación de Liderazgo de Rango Completo



Fuente: Bass y Avolio (2004) [22]

El presente marco conceptual es la base teórica de la metodología a aplicar en el desarrollo de esta memoria. Los modelos de liderazgo utilizados no se basan en una teoría liderazgo femenino, por lo que pueden estar sesgados desde lo que es valorado en un estilo de liderazgo, ya que considera una visión masculina. A pesar de lo anterior, los modelos permiten buscar las características que son relevantes a la industria en cuanto a los líderes que necesitan. Las características a observar y que serán la base de las entrevistas con mujeres líderes, se complementará con información obtenida de entrevistas con empresas de *headhunting*.



La información que se desea recopilar aborda las características del liderazgo femenino. Lo que motiva la elección de las características seleccionadas es la posibilidad de observar dichos elementos en un relato y poder extraer la información de la entrevista. Por otro lado, hay elementos de ambos modelos que son comunes, como hay otros que son relativos a cada modelo. Dentro de los elementos comunes detectados, destacan las siguientes características:

- Motivación inspiracional: presente en ambas teorías.
- Formación de sucesores y Mentor individual: equivalentes en el concepto de una preocupación de dejar un legado para la empresa en sus subordinados.

La Tabla 3, recopila las características de ambos modelos que serán el foco en las entrevistas.

Tabla 3: Características del liderazgo buscadas

Característica	Descripción
Motivación	Busca motivar a sus equipos de trabajo a partir de la inspiración.
Formación de sucesores	Busca dejar un legado a la empresa, que, aunque ella no esté presente, la empresa tenga un futuro.
Humildad personal	Es modesta, rechaza la adulación pública y no se jacta de sus logros.
Persigue un alto rendimiento	Hará lo que sea para hacer que la compañía tenga logros superiores, sostenidos en el tiempo.
Se responsabiliza	Buscará en su propia persona los motivos de los errores y no en otros
Atribución del éxito	Atribuye el éxito de la compañía en factores externos.
Confianza	Genera confianza con sus equipos manteniendo imagen de poder
Recompensa o monitoreo	Buscará liderar recompensando por los logros o examinando y monitoreando posibles errores.
Bombero	Apaga incendios, pero el resto del tiempo es pasiva y no se involucra.
Primer momento laboral	Ambición de ascender en sus primeros años de incursión en el mundo del trabajo.
Segundo momento laboral	Equilibrio de vida profesional y familiar. Relacionado al momento de la maternidad.
Tercer momento laboral	Búsqueda de nuevos desafíos. Para mujeres madres, una vez que sus hijos son mayores.

Elaboración propia en base a Marco Conceptual

## 6 METODOLOGÍA

La metodología para la realización de la presente memoria consta en la aplicación de entrevistas semiestructuradas presenciales a mujeres en cargos de alta responsabilidad de grandes empresas. Estos cargos son:

- Presidentas e integrantes del Directorio
- Gerentes Generales
- Gerentes Regionales, Zonales, de División o de Área

Es importante mencionar que, si bien los roles de cada cargo son diferentes entre sí, lo que se busca en las entrevistadas es dilucidar cómo llegaron a los puestos en los que se encuentran, las características que les ayudaron a ascender y las que no, más que el rol que cumplan dentro de la organización. Dadas las diferencias de cada grupo, se considera una muestra independiente para cada uno.

Por otro lado, se toman las 100 empresas más grandes de Chile según ventas del año 2015. Del listado original desarrollado por la revista Capital [17] se sacan todas las empresas públicas, quedando finalmente las 96 empresas más grandes del país. No se consideran empresas del sector público ya que podrían tener iniciativas específicas para incorporar una mayor cantidad de mujeres a sus cargos directivos. Por ejemplo, con la creación del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género se da inicio a la Agenda de Género del Gobierno, donde uno de los puntos a abordar es la participación equilibrada de mujeres y hombres en el Congreso, directivas de Partidos Políticos e Instituciones Públicas en sus cargos directivos y gobiernos corporativos, entre otros [23].

El laberinto del liderazgo plantea que la biografía laboral de cada mujer permite conocer cómo su experiencia y decisiones de vida las llevaron a la posición que ocupan, pudiendo así validar su relato biográfico (de experiencias y situaciones específicas vinculado a lo laboral) como una fuente de información que permite identificar las diferentes decisiones que fueron o no favorables para llegar a un puesto de liderazgo [18] y cómo sus características personales influyeron en dichas decisiones. La información se recopila a través de entrevistas con mujeres en los cargos ya descritos, buscando sus características como líderes basado en los conceptos desarrollados por las teorías abordadas en el marco conceptual, complementado con los momentos laborales de las mujeres. La validez del instrumento y la información obtenida a partir del mismo, está condicionado a la veracidad de las respuestas entregadas por las entrevistadas, ya que no existe una revisión con subalternos, pares o jefaturas sobre las declaraciones obtenidas.

Con el fin de detectar cuáles son las características buscadas por el mercado que permitieron a las mujeres ascender y cuáles fueron sus dificultades para su ascenso, es que se contrastan los resultados de las entrevistas con las características de los modelos de liderazgo escogidos y con lo que declaren las empresas especialistas en contratación de cargos directivos y gerenciales. Para lo anterior se realizan entrevistas a expertos de reconocidas empresas de *headhunting* y asesorías en contratación y búsqueda de personal crítico, lo que permite dar lineamientos de lo que grandes empresas buscan en sus directores y gerentes generales.

Dentro del universo particular de las 100 mayores empresas privadas, se busca tener una muestra heterogénea de mujeres en cargos de alta responsabilidad, por lo que la selección de mujeres a entrevistar consta de empresas de diversas industrias y para el caso de ejecutivas principales, que éstas pertenezcan a distintas áreas de las empresas. También es importante el análisis del posible momento laboral por el que pueda transitar la mujer y el impacto de su generación en su estilo de liderazgo, por lo que se tienen en cuenta los tres grupos descritos en el marco conceptual, los que se distribuyen entre: 25 y 33 años, 34 y 50 años, sobre 50 años.

## 6.1 Entrevistas a expertos de *Headhunting*

El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) realiza un informe para la creación de mejores prácticas en pos de la incorporación de más mujeres en posiciones de liderazgo en el sector privado en Chile. El estudio realizado incorpora entrevistas a diversos actores: mujeres en cargos de liderazgo, empresarios, gerentes, altos ejecutivos, *headhunters*, organizaciones de apoyo al liderazgo femenino, entre otros. Parte de las declaraciones recopiladas de gerentes y altos ejecutivos de las empresas es que, son las empresas de *headhunting* las que se encargan de seleccionar las ternas de candidatos para los directorios de las empresas [16]. Dado lo anterior, es parte relevante de este estudio poder contar con información de primera fuente de empresas de reclutamiento y selección.

Para recopilar la visión de los reclutadores y de las necesidades de las empresas, se realizan cuatro entrevistas a expertos de empresas de *headhunting* y de Asesorías en contratación y búsqueda de personal crítico. El objetivo de las entrevistas es detectar cuáles son las expectativas de las empresas para los líderes de sus organizaciones, qué necesidades tienen, qué es lo que declaran buscar, características de liderazgo, percepción sobre el perfil de líder femenino, diferencias en la reacción de candidatas (respecto a los hombres) cuando son llamadas, aspectos diferenciadores entre candidatos hombres y mujeres y la selección final de las ternas.

La entrevista es semiestructurada ya que permite obtener el punto de vista del entrevistado de manera relativamente abierta, estimulando la narración sobre un determinado tema [24], basada en los objetivos descritos anteriormente. El instrumento cuenta con un total de 10 preguntas donde se busca que el entrevistado se exprese lo más posible (en anexos se encuentra el documento completo). Se entrevistaron dos hombres y dos mujeres, de cuatro empresas especializadas en la búsqueda de ejecutivos de alto nivel<sup>9</sup>. A continuación, se muestran las temáticas abordadas en la entrevista:

- Definición y visión de la empresa en torno al liderazgo
- Qué buscan las empresas en cargos directivos y de gerencias
- Cómo construyen el perfil del profesional buscado
- Cómo buscan los candidatos para el puesto
- Cómo reaccionan las mujeres a la invitación
- Diferencias que puedan observar en los procesos de selección entre candidatos hombres y mujeres
- Frecuencia en que el cliente finalmente elegía mujeres

## 6.2 Entrevistas a Mujeres en cargos de alta responsabilidad

Se aplica una entrevista semiestructurada centrada en el problema. Este tipo de instrumentos permiten al entrevistado expresar sus puntos de vista de manera relativamente abierta, particularmente ésta estimula la narración en el entrevistado y es posible recolectar datos biográficos (relatos de experiencias particulares) respecto a ciertos problemas o temáticas [24]. Es relevante en este tipo de entrevistas estar atentos a las respuestas obtenidas, para así dar el giro necesario a la conversación, porque la pauta presentada no será aplicada en el mismo orden preestablecido y en ocasiones ciertas preguntas serán omitidas ya que pueden ser incluidas en el relato de otra pregunta.

Dentro de la entrevista es fundamental asegurar la confidencialidad de los datos y comprometerse con la no divulgación de la identidad de las entrevistadas, por lo que las transcripciones de las entrevistas no se encuentran en el presente documento. Este punto es de especial relevancia para aumentar la confianza de las entrevistadas y así obtener respuestas lo más verídicas posibles, intentando reducir la subjetividad del instrumento. Todas las entrevistas fueron respaldadas por medio de grabaciones autorizadas por las participantes.

---

<sup>9</sup> Empresas: *Target DDI, Downing Teal Chile, Plus Hunting y Price Waterhouse coopers*

### 6.3 Definición de la muestra

Para la aplicación de las entrevistas es necesario definir previamente la muestra. Teniendo el segmento de empresas privadas, se opta por considerar a grandes empresas (según ventas), esto ya que las características propias de una empresa pequeña o mediana pueden ser muy diferentes entre sí y los desafíos que pasan mujeres de las PYME pueden no ser comparables a los que enfrentan las mujeres en el mundo de las grandes empresas. Considerando además que el foco del estudio es el mundo profesional especializado, es que se decide trabajar con grandes empresas. Finalmente, se estudian los casos de éxito, y para lo cual se eligieron las 100 mayores empresas del sector privado de Chile, según el listado publicado por revista CAPITAL [17] de las cuales 4 son eliminadas por ser empresas públicas, quedando 96.

A partir de las empresas seleccionadas se construye una base de datos con los nombres de los ejecutivos principales (gerentes regionales, zonales, corporativos, de división y de área), gerentes generales y directores de cada una de las empresas. La información fue obtenida gracias a los registros de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). A partir de la información obtenida, se eliminaron 42 empresas por no contar con mujeres en el directorio ni en gerencias. Por otro lado, se debió eliminar del análisis el cargo de Gerente General ya que ninguna de las empresas TOP 100 de Chile contaba con mujeres en dicho puesto.

Para clasificar las empresas por sector industrial, se utiliza la clasificación usada por el SERNAM en el estudio orientado a mejorar las políticas de equidad de género, lo que permite ordenar las empresas en las categorías que se pueden ver en la Tabla 4 (sólo se presentan las categorías finales del estudio):

Tabla 4: Clasificación Final de Empresas según sector industrial

Sector Industrial	RAMAS DE ACTIVIDAD CLASIFICACIÓN
Salud	Servicios sociales y de salud
Financiera e Inversiones	Intermediación financiera
Servicios Comerciales	Actividades de servicios comerciales, sociales y personales
Retail	Comercio al por mayor y al por menor
Inmobiliarias	Actividades inmobiliarias y de alquiler
Pesca	Pesca
Agricultura y Ganadería	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
Manufactura	Industrias manufactureras
Transporte y Comunicaciones	Transporte, almacenamiento y comunicaciones
Suministros	Suministro de gas y agua
Minería	Explotación de minas y canteras
Construcción	Construcción
Energía	Generadoras y transmisión de energía

Fuente: SERNAM [25]

También se clasifica a las ejecutivas principales según el área de trabajo de acuerdo al tipo de cargo que emerge de la base de datos creada (agregando de forma separada la categoría de Gerencia Regional, Zonal o de División como una sola):

Tabla 5: Clasificación de Ejecutivas

Abastecimiento	Administración y finanzas	Comercial y Ventas
Comunicaciones	Contraloría y auditoría	Control de gestión
División	Legal	Marketing
Operaciones	Riesgo	Recursos Humanos
Sustentabilidad	Tecnología y I+D	Gerencia divisional

Elaboración propia

#### 6.4 Selección de las Entrevistadas

A partir de la información obtenida de la SVS para las empresas en análisis, se clasifica a las mujeres según las tablas 4 y 5. Además, para poder tener una estimación de las edades de las mujeres de la muestra, se asocia su RUN a una generación específica, dejando así los tres rangos etarios ya descritos. De ambos grupos (directoras y ejecutivas) se consideraron sólo a mujeres chilenas, ya que las condiciones culturales y educacionales varían de un país a otro, como ya se ha explicado en los antecedentes. Este segmento fue eliminado al inicio de la selección, por lo que todas las tablas tienen sólo mujeres chilenas.

Según las distribuciones, se busca poder entrevistar a una muestra heterogénea de mujeres, por lo que se vela por contar con diversidad en las edades, industrias y áreas de trabajo. La selección se realiza buscando los sectores con menor cantidad de mujeres, de tal forma de seleccionar las que son más críticas para entrevistar y cumplir con todos los criterios. En las tablas 6, 7 y 8 se puede ver la cantidad de mujeres de la muestra total y la cantidad de entrevistadas, que finalmente es de 6 directoras y 8 gerentes de área.

Tabla 6: Distribución etaria de ejecutivas y directoras de las 100 empresas más grandes de Chile

Rango etario	Ejecutivas	Directoras	Entrevistadas Ejecutivas	Entrevistadas Directoras
De 25 a 33 años	3	0	1	0
De 34 a 49 años	46	4	5	3
Mayor de 50	26	21	2	3

Elaboración Propia

Al clasificar a las directoras y gerentes por industria de la empresa y área de trabajo (este último sólo para ejecutivas), la muestra final queda distribuida como ilustran las tablas 7 y 8, con la respectiva cantidad de entrevistadas según las clasificaciones.

Tabla 7: Distribución de Ejecutivas y Directoras por Industria

Industrias	Muestra Directoras	Muestra Ejecutivas	Entrevistadas Directoras	Entrevistadas Ejecutivas
Salud	0	4	0	0
Financiera e inversiones	3	9	2	2
Servicios comerciales	1	1	0	0
Retail	8	12	0	1
Inmobiliarias y construcción	0	4	0	2
Pesca	3	0	0	0
Agricultura, ganadería y silvic.	4	15	0	1
Manufactura	1	7	1	1
Transporte y comunicaciones	1	5	1	0
Suministros	1	5	1	0
Minería	0	1	0	0
Energía	3	10	1	1
Total	25	73	6	8

Elaboración propia

Tabla 8: Muestra de Ejecutivas por Área de Trabajo

Gerencia	Muestra Ejecutivas	Entrevistadas Ejecutivas
Abastecimiento	3	0
Administración y finanzas	6	0
Comercial	2	1
Comunicaciones	2	0
Contralor y auditor	4	1
Control de gestión	7	1
División	6	1
Legal	8	1
Marketing	10	0
Operaciones	3	1
Riesgo	2	0
Recursos Humanos	21	0
Sustentabilidad	1	0
Tecnología y I+D	5	1
Total	80	7

Elaboración propia

## 6.5 Análisis de la información

La información de campo recopilada a través de las entrevistas es analizada a partir de los conceptos descritos en el marco conceptual y de nueva información que pueda emerger de las entrevistadas. El análisis de la información se realiza en etapas: inicialmente las respuestas de las entrevistadas serán categorizadas en matrices, ordenando la información sólo a partir de las preguntas de la entrevista. Las matrices serán representadas a través de tablas insertas en la memoria. Luego, se buscarán dentro de la matriz conceptos que se puedan clasificar según el marco conceptual. En la Tabla 9 se puede ver la forma en que se ordenaron los conceptos que se recopilaron de las entrevistas.

Tabla 9: Matriz de análisis de respuestas

Concepto	Ejecutivas	Directoras
Cómo motiva		
Formación de sucesores		
Humildad personal		
Persigue un alto rendimiento		
Se responsabiliza		
Atribución del éxito		
Confianza		
Recompensa o monitoreo		
Bombero		
Ambición de ascender		
Equilibrio de vida profesional y familiar		
Búsqueda de nuevos desafíos		

Elaboración propia

Por otro lado, dentro de las entrevistas surgen otros conceptos que no están incluidos dentro de la matriz de análisis. Dichos conceptos se clasifican como "descubrimientos", ya que son elementos que se repiten entre las respuestas y que las entrevistadas consideraban como fundamentales en su experiencia y trayectoria laboral, pero no se incluyen dentro de la matriz de análisis.

Finalmente, se realiza un orden de los conceptos de la matriz de análisis según la cantidad de respuestas que abordaban el mismo tema, dando más importancia a aquellos elementos que más se repiten en las experiencias relatadas por las mujeres. Dentro del mismo procedimiento se detectaron las tendencias de las respuestas, lo que se denomina "subcategorías emergentes" en los casos en que se generaban líneas diferentes según el concepto, identificando así los posibles estilos y características de liderazgo.



## 6.6 Resultados Esperados

Los resultados esperados del estudio consisten en encontrar cualidades relevantes que permitan determinar las características del liderazgo femenino, con el fin de analizar las diferencias respecto de los perfiles solicitados por la industria y desde el punto de vista de los modelos de liderazgo considerados.

A partir de las experiencias relatadas por las mujeres entrevistadas, se pretende poder identificar qué elementos les permitieron ascender, considerando principalmente características de liderazgo comunes que pueden tener relación con su éxito profesional. A partir de esto, se identificarán otros factores que afectaron en el ascenso de las entrevistadas que son relevantes de mencionar.

Es importante recalcar que pueden existir diferencias entre el liderazgo femenino inter generacional, ya que las experiencias son diferentes y el contexto cultural y temporal afectará la formación de una mujer líder, como se plantea en el marco conceptual. También puede ser relevante el tipo de organización en la que se desenvuelve la mujer, ya que cada industria está marcada por su contexto económico, de tipo de trabajo y cultural, como lo puede ser la industria del *retail* comparado con la industria minera. Lo anterior no será posible de identificar ya que la muestra no tiene la representatividad suficiente para sacar conclusiones sobre cada sector, industria o tipo de trabajo.

## 7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de las entrevistas aplicadas, se realizan matrices que se presentan por medio de tablas construidas con la información de campo recopilada, para luego hacer un análisis con ésta. Todos los datos son a partir de las respuestas que los y las entrevistadas dieron, reflejan su visión y por lo tanto pueden tener un sesgo.

### 7.1 Resultados de investigación con expertos de *headhunting*

El objetivo de las entrevistas a *headhunters* es detectar cuáles son las expectativas de las empresas para los líderes de sus organizaciones. Abordando temáticas desde cuáles son las necesidades que tienen las empresas, qué es lo que declaran buscar, cuáles son las características de liderazgo que son necesarias, cuál es la percepción que tienen las empresas de reclutamiento sobre las candidatas femeninas y cómo se diferencian entre hombres y mujeres, cuál es la reacción de las mujeres al ser llamadas para ser candidatas a un puesto y la selección final de las ternas.

Fueron entrevistados 4 *headhunters*, dos hombres y dos mujeres, todos pertenecientes a diferentes empresas con experiencia en el reclutamiento de cargos críticos para las compañías. En las siguientes tablas (Tabla 10 y Tabla 11) es posible observar las respuestas otorgadas por los entrevistados, clasificadas por los conceptos comunes que emergieron de las conversaciones.

Tabla 10-A: Matriz de análisis entrevistas *headhunters*, conceptos emergentes sobre características buscadas por empresas

Característica buscada por la empresa	Conceptos que emergen de las entrevistas sobre características buscadas por las empresas (resumen de lo descrito literalmente)
Líder que se adapte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una persona que se adapte a los escenarios cambiantes.</li><li>• Un liderazgo que sea flexible, capaz de ver la circunstancia, que en la crisis se adapte</li><li>• Liderazgo: que sea flexible, que cambie.</li></ul>
Motivacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que logre que sus subordinados se unan al objetivo, "seducirlos".</li><li>• Inspirador, motivador, que dé el ejemplo.</li><li>• Debe ser un referente motivador, alineando a sus equipos por un propósito.</li><li>• Liderazgo de equipos.</li></ul>
Orientado al objetivo / logro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientados al logro.</li><li>• Excelencia técnica, liderazgo en excelencia y calidad.</li></ul>

Elaboración propia

Tabla 11-B: Matriz de análisis entrevistas *headhunters*, conceptos emergentes sobre características buscadas por empresas

Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar variables del negocio para tomar decisiones es fundamental.</li> <li>• Deben estar al tanto de tendencias, con visión estratégica, intuición estratégica (saber leer el contexto).</li> <li>• Mirada integral, global y estratégica del negocio.</li> <li>• Además, deben estar actualizados con las tendencias actuales, conectados con la sustentabilidad.</li> </ul>
Buenas relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se adapta a los escenarios, con subordinados, pares y autoridad, que empatice con sus equipos.</li> <li>• Las relaciones interpersonales (empatía, influencia positiva)</li> </ul>
*Búsqueda de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del cargo, buscan en empresas similares</li> <li>• Plan de búsqueda en cargos similares de empresas del rubro.</li> <li>• Industria objetivo, buscan personas en el cargo o inmediatamente inferior.</li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 12: Matriz de análisis entrevistas *headhunters*, conceptos emergentes sobre visión de la situación laboral de mujeres

Visión sobre situación laboral de las mujeres	Conceptos que emergen de las entrevistas sobre características de mujeres (resumen de lo descrito literalmente)
Búsqueda de mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegan de la misma forma que los hombres.</li> <li>• Aparecen igual que los hombres.</li> <li>• Hacen búsqueda dirigida pero sólo cuando el cliente pide mujeres, si no igual que hombres.</li> </ul>
Cómo responden la invitación a ser candidatas a nuevos cargos (mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les importa la ubicación de la empresa y cargo, conversan más.</li> <li>• Son más curiosas sobre la oferta, pero son más leales a sus empresas (sobre todo las madres que valoran beneficios asociados).</li> <li>• Les preocupa la jornada laboral y la ubicación</li> </ul>
Características de las mujeres – estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son más estudiosas que los hombres (para el mismo cargo)</li> <li>• Se instruyen más que los hombres (son más inseguras, sienten que les falta preparación)</li> </ul>
Características de las mujeres – habilidades “blandas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un <i>plus</i> en habilidades blandas.</li> <li>• Son más relacionales que los hombres, con más capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Son empáticas.</li> </ul>
Características de las mujeres – disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúan temas de conciliación familiar, como viajes, jornada laboral, etc.</li> <li>• Se autoexcluyen de trabajos más demandantes.</li> <li>• Única gran diferencia: disponibilidad de tiempo ya que las mujeres cumplen una doble jornada laboral.</li> </ul>

Elaboración propia

Luego de las clasificaciones de las respuestas en las matrices emergentes, se creó una descripción por cada concepto detectado y se ordenaron según relevancia: los más mencionados por los entrevistados y que ellos declararon ser más importantes. Los puntos en los que no existía un consenso fueron eliminados ya que no representan la visión general de los entrevistados.

Tabla 13: Matriz entrevistas *headhunters*, conceptos finales sobre características buscadas

Concepto	Definición
Líder flexible	Líder que se adapta a las situaciones, flexible en su estilo.
Líder motivacional orientado al objetivo	Inspirar a sus equipos para cumplir con el objetivo.
Visión estratégica	Mirada integral, global y estratégica del negocio. Estar al tanto de tendencias.
Buenas relaciones interpersonales	Que tenga buenas relaciones interpersonales, mostrando empatía

Elaboración propia

El ítem “búsqueda del cargo” es eliminado de la matriz ya que no es parte de lo que definen las empresas, sino que tiene que ver con los métodos de búsqueda de candidatos dentro de las empresas de reclutamiento.

Tabla 14: Matriz entrevistas *headhunters*, conceptos finales sobre visión de la situación laboral de mujeres

Visión sobre situación laboral de las mujeres	Conceptos emergentes
Búsqueda de mujeres	Aparecen como candidatas igual que los hombres.
Características de las mujeres – disponibilidad	Evalúan temas de conciliación familiar, como viajes, jornada laboral, etc. Su disponibilidad de tiempo es menor, se autoexcluyen de trabajos más demandantes.
Características de las mujeres – habilidades “blandas”	Son más relacionales que los hombres, con más capacidad para trabajar en equipo, empáticas.
Características de las mujeres – estudios	Son más estudiosas, se instruyen más para un mismo cargo que los hombres.

Elaboración propia

A partir de la información proporcionada por los *headhunters*, a continuación, se describen en detalle los conceptos.

### 7.1.1 Líder flexible

El concepto de líder flexible fue ampliamente desarrollado por los entrevistados dándole especial énfasis a lo largo de toda la conversación. Dicho término hace referencia a una persona capaz de adaptarse a diversos escenarios que pueda enfrentar dentro de una organización, ya sea a partir de un contexto económico por el que atraviese el país como por transformaciones internas que pueda sufrir la empresa. Como ejemplo de lo anterior, uno de los expertos de *headhunting* destaca:

*"(...) una persona que se adapte a los escenarios cambiantes, que es capaz de trabajar y adaptarse a tratar con subordinados y con superiores de forma adecuada. Que se maneja en distintos escenarios, rápido, que logre que sus equipos se unan al objetivo y que sea empático. Flexible y adaptable, no rígido"*

Experto de *headhunting* 1

Según los entrevistados, las empresas buscan a una persona que se adapte fácilmente, no sólo a las situaciones económicas que pueda vivir la compañía, sino que a equipos de trabajo diversos, siendo adecuado en el trato con superiores y subordinados de forma indistinta, capaz de llevar a cabo cambios relevantes en la organización pudiendo pasar de una forma más "relajada" a una más "directiva" cuando la situación lo amerite.

Esta característica es una de las cuales será la base para contrastar las cualidades de las mujeres entrevistadas, ya que fue mencionada por todos los expertos en contratación entrevistados y refleja lo que buscan las empresas en sus líderes.

### 7.1.2 Líder motivacional orientado al objetivo

Otro concepto desarrollado en profundidad por la mayoría de los entrevistados fue el de "líder motivacional". Esta característica hace énfasis en las habilidades del líder para mover a sus equipos de trabajo orientado en un objetivo particular. Este punto también aborda la característica de la orientación al cumplimiento de objetivos, ya que la motivación tiene que ser en función de un propósito claro de la organización. La siguiente cita es un buen ejemplo de la descripción dada por los *headhunters*:

*"(...) motivador, alineando a sus equipos por un propósito, orientados al logro, con buenas interrelaciones personales"*

Experto de headhunting 3

A pesar de que uno de los entrevistados no utilizó el concepto de "líder motivacional", sí mencionó la importancia del liderazgo de los equipos para el cumplimiento de objetivos y metas concretas, lo que se considera como un paralelo a los relatos de los otros entrevistados.

Los entrevistados no explican cómo el líder realizará la motivación de sus equipos, simplemente plantean que el motivar es algo fundamental. Esta característica será observada en las entrevistadas a partir de las estrategias que declaren para motivar a sus equipos.

### 7.1.3 Visión estratégica

Esta es una característica que se asocia principalmente a los directores de empresas, pero que de todas formas los entrevistados declararon que debían tener los altos ejecutivos de las organizaciones.

Los entrevistados declaran que un líder con visión estratégica es capaz de tener una mirada integral, global y completa del negocio, ir más allá de su área de especialización mirando la empresa en su completitud. Esta cualidad es importante ya que permitirá al líder anticiparse a posibles dificultades o a desafíos de la industria. A continuación, se muestran dos citas que permiten ejemplificar lo anterior.

*"Deben estar al tanto de tendencias, con visión estratégica, experiencia, visión amplia, intuición estratégica (saber leer el contexto)."*

Experto de headhunting 2

*"(...) Además, deben estar actualizados con las tendencias actuales, conectados con la sustentabilidad, tanto financiera, como el medio ambiente, propósito y trascender"*

Experto de headhunting 3

Los *headhunter* consideran que esta característica es fundamental para ascender de cargos como gerencias de línea a cargos corporativos, gerencias generales y directores, ya que es lo que se busca en individuos que sean capaces de tomar decisiones estratégicas y definir los lineamientos para la empresa.

#### 7.1.4 Relaciones interpersonales

A pesar de que el concepto no fue tomado de la misma forma por todos los entrevistados, sí fue mencionado por todos ellos. El concepto "relaciones interpersonales" hace referencia a la habilidad de poder comunicarse y mantener buenos vínculos con sus equipos de trabajo. Algunos entrevistados mencionaron que esta es una cualidad fundamental mientras que otros lo consideraron como algo importante pero que debiese estar presente en todos los profesionales (no algo distintivo de los líderes).

Los entrevistados relacionaron el concepto con la capacidad de tener empatía con sus equipos de trabajo, escuchando lo que éstos dicen, influyendo positivamente en ellos, poder relacionarse con grupos diversos de buena forma: con subordinados, pares y autoridad. Esto se visualiza en la siguiente cita de uno de los entrevistados

*"[Las principales competencias para gerentes y directores de empresas son] las relaciones interpersonales: empatía e influencia positiva en otros"*

Experto de headhunting 3

#### 7.1.5 Características del liderazgo femenino

A lo largo de la entrevista, los *headhunter* hicieron referencia a su visión sobre el liderazgo de las mujeres, describiendo las características más generales y comunes entre las líderes.

1. **Disponibilidad de tiempo:** los entrevistados comentan que, para las mujeres, la decisión de aceptar una oferta laboral se basa en elementos que los hombres por lo general no consideran en su decisión. Esas variables son: ubicación de la empresa, jornada laboral, viajes y beneficios para maternidad.

Según los *headhunters*, esto hace que las mujeres muestren una menor disponibilidad de tiempo para dedicarle al trabajo, comparado con su par masculino. Los siguientes extractos de las entrevistas son un reflejo de lo que fue ampliamente mencionado:

*"[las mujeres] se ajustan al perfil de liderazgo moderno. Pero se autoexcluyen de trabajos más demandantes (sobre todo si es en faena), incluso rechazan en el primer llamado. Pierden oportunidades en esto. En general se ve que después de tener hijos no toman estos trabajos. Les hacen el quite a sectores como minería, energía, eléctrica"*

Experto en headhunting 2

*"La única gran diferencia [entre hombres y mujeres]: la disponibilidad de tiempo. Las mujeres hoy cumplen con una doble jornada laboral"*

Experto en headhunting 4

La interpretación que hacen los entrevistados sobre el fenómeno es que las mujeres deben conciliar su vida laboral con la vida familiar, por lo que su disponibilidad de tiempo para la empresa es inferior.

2. **Habilidades "blandas"**: también mencionado como "relaciones interpersonales" o "relacionales", son las habilidades para relacionarse con los equipos de trabajo, manteniendo buenos tratos a nivel general, siendo empáticas y generando vínculos con los demás. Hay un consenso por parte de los *headhunters* en que este tipo de habilidades es más frecuente de encontrar en mujeres que en hombres.

*"Las mujeres son más 'relacionales' (con más habilidades blandas), con más capacidad de trabajar en equipo (más difícil que sean autocráticas)"*

Experto en headhunting 2

3. **Estudios**: la mitad de los entrevistados plantea que las mujeres en general, estudian más para un cargo de lo que estudiaría su par masculino. Cabe mencionar que este fue un punto descrito solo por las mujeres *headhunter* y no fue algo que mencionaran los hombres. La interpretación realizada por las entrevistadas es que las mujeres pueden ser más inseguras que los hombres, por lo que buscan prepararse más para un mismo cargo.



*"Las mujeres en general estudian más que los hombres (comparando cargo y área)."*

Experto en headhunting 1

*"[Las mujeres] son más inseguras: sienten que les falta preparación, que no es suficiente, lo que las hace instruirse constantemente"*

Experto en headhunting 3

### 7.1.6 Otros resultados

Desde el análisis realizado, hay elementos que no permiten hacer una comparación de las características del liderazgo, pero son otros descubrimientos que pueden incidir en la temática sobre liderazgo femenino. Dichos conceptos o factores serán descritos a continuación y son excluidos para la comparación con los resultados de las entrevistas a mujeres en cargos de alta responsabilidad.

1. **Búsqueda de candidatos:** la totalidad de entrevistados declaró tener un sistema de búsqueda equivalente: para un determinado cargo revisan los puestos similares dentro de otras empresas de la industria (o el puesto inmediatamente inferior en jerarquía). Por otro lado, todos los entrevistados declararon que las mujeres aparecen en sus nóminas mediante los mismos criterios de búsqueda (a no ser que un cliente pida específicamente candidatas mujeres, pero eso depende del caso).

*"Hay algunas empresas (...) que buscan la homogeneidad de sus equipos. (...) Esto es más común en empresas familiares y menos en empresas internacionales"*

Experto en headhunting 3

2. **Foco de la empresa en equidad de género:** según los entrevistados actualmente existen compañías que tienen una preocupación especial por incorporar mujeres en sus líneas ejecutivas. Principalmente esto ocurre en empresas internacionales, por lo que en general estas son quienes exigen candidatas mujeres.

Los *headhunters* declararon que empresas familiares en general son más tradicionales y buscan estilos más anticuados de liderazgo

(personas autoritarias, que mantienen relaciones verticales con sus subordinados), lo que se ve ilustrado a partir de la siguiente cita:

*"Hay algunas empresas (...) que buscan la homogeneidad de sus equipos. (...) Esto es más común en empresas familiares y menos en empresas internacionales"*

Experto en headhunting 3

3. **Número de candidatas mujeres:** ninguno de los entrevistados tenía un registro o datos concretos sobre cuántas mujeres presentaban en sus nóminas y con qué frecuencia las empresas elegían a la candidata mujer. La explicación que da la mitad de los entrevistados *headhunters* sobre la poca cantidad de mujeres que aparecían dentro de sus nóminas, hacía referencia a que había menos mujeres disponibles, ya sea porque no les interesaba el tipo de cargo o porque habían entrado al mercado laboral de forma más tardía que los hombres (desde un punto de vista histórico, no individual) y que, por lo tanto, había menos mujeres en general.

## 7.2 Resultados de investigación de campo: Mujeres en cargos de liderazgo

Se entrevistan 14 mujeres, 6 directoras de empresas y 8 gerentes de línea (división, corporativos y de área) de edades entre los 32 y 65 años; la distribución se puede observar en la Tabla 6. Toda la información es recopilada a partir de las declaraciones realizadas por las entrevistadas por lo que la validez de la misma depende de la veracidad de las respuestas. La información se analiza de forma separada para gerentes y directoras.

En la Tabla 15 se puede observar la matriz de conceptos que emergen de las entrevistas con mayor frecuencia, clasificados en temáticas comunes, en la columna *Ejecutivas* y Directoras se exponen las respuestas de las mujeres agrupadas según relatos similares sobre los conceptos de la matriz de análisis (Tabla 9). Los punteos corresponden a extractos de las entrevistas y no son las descripciones finales de cada punto.

Tabla 15: Matriz entrevistas mujeres líderes, conceptos emergentes

Concepto	Ejecutivas	Directoras
Cómo motiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderando equipos</li> <li>• Vínculo con los equipos</li> <li>• Acompañamiento</li> <li>• Búsqueda del cumplimiento y alta exigencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderando equipos</li> <li>• Vínculo con los equipos</li> <li>• Acompañamiento</li> <li>• Búsqueda del cumplimiento y alta exigencia</li> </ul>
Formación de sucesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca formar sucesores por iniciativa propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa a sus equipos y busca potenciarlos individualmente</li> </ul>
Humildad personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dan crédito de su crecimiento profesional a personas que las ayudaron y a sus equipos</li> <li>• No cree ser líder o exitosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dan crédito de su crecimiento profesional a personas que las ayudaron y a sus equipos</li> </ul>
Persigue un alto rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal preocupación en el cargo: rendimiento de su área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientada a obtener buenos resultados empresariales</li> </ul>
Se responsabiliza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se responsabiliza de los errores del equipo</li> </ul>	- Sin respuestas -
Atribución del éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribución personal a su éxito</li> <li>• Atribución externa a su éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribución personal a su éxito</li> <li>• Atribución externa a su éxito</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en los equipos, sin supervisión constante, dándoles autonomía y libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en los equipos, sin supervisión constante, dándoles autonomía y libertad</li> </ul>
Recompensa o monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a sus equipos reconociendo el trabajo bien hecho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a sus equipos reconociendo el trabajo bien hecho</li> </ul>
Ambición de ascender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambición de ascender y crecer en carrera profesional</li> <li>• Busca hacer su trabajo impecablemente y fue recompensada con ascensos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambición de ascender y crecer en carrera profesional</li> <li>• Busca hacer su trabajo impecablemente y fue recompensada con ascensos</li> </ul>
Equilibrio de vida profesional y familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte de su pareja para equilibrar vida profesional/familiar</li> <li>• Dificultades en equilibrio y generación de estrategias</li> <li>• Privilegiaron vida profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte de su pareja para equilibrar vida profesional y familiar</li> <li>• Dificultades en equilibrio y generación de estrategias</li> </ul>
Búsqueda de nuevos desafíos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su periodo de jubilación quieren trabajar en proyecto laboral personal diferente a su trabajo actual</li> <li>• Luego de jubilar quieren ser directoras</li> <li>• Buscan seguir creciendo en su trayectoria profesional y tomar nuevos desafíos</li> <li>• Seguir trabajando por mucho tiempo, pero menos intensamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están en su etapa de vivir el nuevo desafío luego de su carrera profesional más activa</li> <li>• Seguir trabajando por mucho tiempo, pero menos intensamente</li> <li>• En su periodo de jubilación quieren trabajar en proyecto laboral personal diferente a su trabajo actual</li> </ul>

Elaboración propia

Para el análisis de la información, sólo se tomaron en cuenta los conceptos que se presentaron en más del 50% de las entrevistadas, ya fuese sólo para gerentes, directoras o del total. Los conceptos fueron ordenados a partir de la frecuencia con los que fueron utilizados, lo que permitió definir las características del liderazgo de mujeres, que se resume en la Tabla 16.

Tabla 16: Matriz de características del liderazgo de mujeres entrevistadas

Característica (porcentaje del total de entrevistadas)	Definición	Ejecutivas Cantidad (%)	Directoras Cantidad (%)
Cómo motiva, vínculo con los equipos <b>(92.9%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación de los equipos manteniendo una relación cercana y abierta con ellos.</li> </ul>	8 <b>(100%)</b>	5 <b>(83%)</b>
Atribución del éxito – personal <b>(85.7%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuye su éxito profesional a su esfuerzo, a características personales y forma de hacer el trabajo</li> </ul>	7 <b>(87.5%)</b>	5 <b>(83%)</b>
Atribución del éxito externa, Humildad personal <b>(71.4%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuye su éxito profesional a factores externos, desde apoyo familiar, mentores y suerte.</li> </ul>	5 <b>(62.5%)</b>	5 <b>(83%)</b>
Ambición de ascender <b>(64.3%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de crecimiento profesional en las organizaciones.</li> </ul>	5 <b>(62.5%)</b>	4 <b>(66.7%)</b>
Equilibrio vida laboral y familiar - Apoyo de la pareja <b>(64.3%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideran que pudieron desarrollarse profesionalmente ya que distribuyen las tareas domésticas con su pareja.</li> </ul>	5 <b>(62.5%)</b>	4 <b>(66.7%)</b>
Nuevos desafíos, proyectos y directora <b>(64.3%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al final de su carrera profesional buscan desarrollarse en proyectos personales (que incluyen ser directora)</li> </ul>	7 <b>(87.5%)</b>	2 (33.3%)
Persigue un alto rendimiento <b>(64.3%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal preocupación en su cargo es el desempeño del área respecto a resultados de la empresa</li> </ul>	7 <b>(87.5%)</b>	2 (33.3%)
Cómo motiva, Cumplimiento y exigencia <b>(50%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta exigencia con los resultados personales y del equipo, buscando la excelencia.</li> </ul>	6 <b>(75%)</b>	1 (16.7%)
Confianza en los equipos <b>(50%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan confianza con sus equipos, los dejan trabajar autónomamente</li> </ul>	5 <b>(62.5%)</b>	2 (33.3%)
Cómo motiva – Empoderando equipos (42.9%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscan que el equipo se sienta responsable del trabajo, con motivaciones y metas personales.</li> </ul>	4 <b>(50%)</b>	2 (33.3%)
Cómo motiva – Acompañamiento (42.9%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldan a sus equipos, apoyan constantemente dando <i>feedback</i><sup>10</sup> y enseñando con el ejemplo</li> </ul>	5 <b>(62.5%)</b>	1 (16.7%)
Equilibrio de la vida laboral y familiar – estrategias (28.6%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destacan la importancia del equilibrio de la vida profesional y familiar. Generan estrategias para abordarlo.</li> </ul>	1 (12.5%)	3 <b>(50%)</b>

Elaboración propia

<sup>10</sup> *Feedback* (inglés). Traducción al español: retroalimentación

A continuación, se describen en detalle los conceptos emergentes a partir de las opiniones y declaraciones realizadas por las mujeres líderes que fueron entrevistadas.

### 7.2.1 Cómo motiva – Vínculos con los equipos

El concepto que tuvo más frecuencia en las menciones por parte de las entrevistadas era la preocupación por mantener una buena relación con los equipos de trabajo que ellas lideraban. El ser transparente y honesta con ellos, manteniendo una comunicación constante y “puertas abiertas” para recibirlos cuando lo necesitaran, escuchando su opinión e ideas y que éstas fuesen bien recibidas.

La constante preocupación por las personas, desde los horarios de trabajo hasta su vida personal (la familia), es un factor relevante para el 92.9% de las entrevistadas (solo una directora no lo mencionó). Dentro de sus estrategias principales, profundizan el relacionarse de forma más cercana con sus equipos, generando ambientes de trabajo cómodos, con estrategias como el humor, entretención y tiempo para compartir fuera del horario laboral, las mujeres declararon que esto era algo fundamental para mantener a sus equipos motivados. Lo anterior queda ejemplificado con las siguientes citas que reflejan la opinión de la mayoría de las mujeres entrevistadas:

*“Generando un buen ambiente laboral (clima en el equipo de trabajo), preocupada siempre de cómo están, que estén contentos”*

Gerente de empresa 8

*“Hay que generar místicas: con humor, entretención, generando espacio de amistad profesional, lo pasábamos bien”*

Directora de empresa 2

### 7.2.2 Atribución del éxito – personal y externa (humildad personal)

Al explicar su éxito profesional, las entrevistadas lo atribuyen tanto a características propias, como a factores externos:

*"[Me ayudaron a ascender] características personales como el hecho de ser matea, (...) estar al día de lo que pasa en la empresa. También mi vida personal influyó, al no casarme joven, lamentablemente eso te favorece, (...) mi continuo de trabajo me permitió crecer libremente. No asciendes sola (si tus equipos no hacen bien el trabajo, no puedes ascender), mis equipos me han ayudado a ascender."*

Gerente de empresa 7

*"[He tenido éxito ya que] tomo responsabilidad de mis actos y hacer el mérito de las cosas que salen bien en TODO el equipo. (...) Además he tenido apoyo de jefes y pares [para ascender]"*

Gerente de empresa 3

*"[He tenido éxito gracias a] mi formación, crianza, siempre con un perfil profesional, algo que fomentaron mis padres. (...) Además contaba con una buena red de apoyo. (...) Mucho es suerte"*

Directora de empresa 1

La motivación personal, el esfuerzo, personalidad o forma de liderar, ser responsable y minuciosa, son algunas de las características a las cuales las entrevistadas atribuyeron su éxito personal. Otra cualidad ampliamente comentada por las mujeres fue el "ser estudiosa", la mayoría considera que esto las ayudó a ascender en las organizaciones.

Dentro de los factores externos mencionados por las entrevistadas, destacan el contar con personas que las ayudaron en su desarrollo profesional, usando términos como "mentores" o en otros casos, jefes que las impulsaron en su carrera. También relataron que sin el apoyo de sus equipos no habrían llegado tan lejos; las áreas que lideraban hicieron un buen trabajo, obteniendo buenos resultados lo que las dejó bien evaluadas a los ojos de sus superiores y finalmente fueron ascendidas. También mencionan que sin el apoyo familiar o de las redes, no habrían podido desarrollarse profesionalmente (ver sección 8.2.4).

También fue mencionado el factor “suerte”, donde las entrevistadas relataban que a pesar de todas las características personales que consideraban que las habían ayudado a ser exitosas, si no hubiesen tenido la suerte de estar en el lugar adecuado, con las personas adecuadas y en el momento adecuado, no habrían podido ascender y llegar a altos cargos. La atribución del éxito a factores externos se relaciona con la percepción de humildad, ya que las entrevistadas (un 50%) consideran que, sin este apoyo o estos factores, jamás habrían logrado ascender, reflejan modestia al agradecer a factores externos por su éxito. Es relevante mencionar que esta no es una característica presente en todas las entrevistadas, más bien divide al grupo en dos: 50% tiene características de “humildad” y un 50% atribuye su éxito sólo a su esfuerzo.

### 7.2.3 Ambición de ascender

Un gran número de entrevistadas planteó que buscaban ascender en su carrera, crecer al interior de las organizaciones y poder desarrollarse profesionalmente. Cuando se veían estancadas en sus trabajos (no sólo por no poder seguir ascendiendo, sino que también en el tipo de labor que realizaban), buscaban nuevos desafíos. Lo anterior se ejemplifica en la siguiente cita:

*[Se fue de su trabajo anterior ya que] “No me estaba generando desafíos, es una institución que, si uno quiere, empieza en un cargo y terminas 30 años después en el mismo cargo. Había cumplido mi etapa en el cargo y comencé a buscar trabajo. Fue un gran cambio, algo muy distinto, (...) más emocionante. Además, el aporte que puedo hacer es mucho mayor,”*

Gerente de empresa 6

Si bien la mayoría de las directoras no buscó deliberadamente el cargo en la empresa en que estaban ejerciendo el puesto, en general aceptaron el cargo como una forma de abrirse al mundo de los directorios, que sí era algo que les interesaba, pero más adelante en sus carreras.

### 7.2.4 Equilibrio de vida personal y laboral – apoyo de la pareja

Las mujeres que declararon contar con el apoyo de sus parejas para su desarrollo profesional coincidían en que fue algo esencial para su éxito. El apoyo descrito consistía en distribuir las tareas domésticas y el cuidado de los niños y sentirse respaldada y motivadas por las decisiones laborales que tomaron.

Las entrevistadas que decían contar con apoyo, comentaban que se sentían afortunadas por poder contar con el soporte; planteaban que era algo completamente ajeno para su generación, donde veían en otras mujeres profesionales pares, realidades familiares muy diferentes a las que ellas viven.

*"He llegado donde estoy gracias a la pareja que tengo, no es muy común en este país tener a alguien que está al lado tuyo, que sea tu socio, que no le importe que tengas más visibilidad que él, que te admire (...) La posibilidad de hacer lo que he hecho sería bajísima si no tuviese la pareja que tengo. Lo mismo en colaboración en la casa (...)"*

Directora de empresa 5

### 7.2.5 Nuevos desafíos – proyectos personales y ser directoras

Al pensar en su futuro laboral (cercano a la jubilación), las ejecutivas entrevistadas en su gran mayoría (87.5%) consideraban el poder dedicarse a proyectos personales diferentes a su actual desarrollo profesional. Además, un 62.5% declaró que le gustaría ser directora de empresas. Ambos casos se ven reflejados en las siguientes citas:

*"Me veo trabajando hasta los 80 años, pero a un ritmo menor. Me gustaría tener un SPA con atención rústica."*

Gerente de empresa 1

*"Seguir creciendo y tomando desafíos, sin miedo, llegando a ser directora de empresas."*

Gerente de empresa 2

Las directoras no presentaban una tendencia clara respecto a nuevos desafíos futuros, un tercio de ellas ya se encontraba haciendo lo que habían planificado para su etapa laboral final y declaraban que estaban haciendo lo que se habían planteado hacer, como se puede ver en la siguiente cita:

*"Estoy al final de mi carrera y estoy haciendo lo que planifiqué para esta etapa de mi vida profesional. (...) Equilibrar el tiempo: 1/3 haciendo clases, 1/3 como asesorías y 1/3 en directorios."*

Directora de empresa 4



### 7.2.6 Persigue un alto rendimiento y motiva con la exigencia

Este concepto fue principalmente abordado por las gerentes entrevistadas, presentándose en mucha menor medida en directoras de empresas, lo que puede deberse a que el primer grupo tiene su foco en el trabajo diario del equipo, mientras que en los directorios se revisan los datos a un nivel más global de la empresa. El siguiente relato evidencia lo anterior:

*"Que se cumplan las metas y objetivos, es una de las cosas por las que me movilizo. Además, poder cumplir con los accionistas."*

Directora de empresa 5

Las ejecutivas comentaron que su principal preocupación en su actual cargo es el desempeño del área para lograr resultados en la empresa, buscando el cumplimiento de objetivos, orientadas a cumplir metas. También comentaban que son exigentes con sus equipos de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos, acompañado con una preocupación por sus equipos (concepto abordado en 7.2.1).

### 7.2.7 Confianza en los equipos

Un 50% de las entrevistadas declaró que parte fundamental de su rol como líder es confiar en sus equipos, dándoles libertades y autonomía en el trabajo, sin necesidad de supervisar constantemente. Quienes mencionaron este concepto explicaron la importancia de tener confianza en sus equipos para poder delegar trabajo y también para llegar a mejores resultados, ya que solas no podrían hacer todo el trabajo. La siguiente cita es un buen ejemplo de lo que mencionaron las entrevistadas:

*"Los dejo ser, les doy libertad, que se empoderen, sin supervisión constante. No todo pasa por mí, sino que les doy la confianza para que se muestren y desarrollen. (...) que se comuniquen directamente con las otras gerencias, que ellos son importantes."*

Gerente de empresa 2

Un paso previo que mencionaron algunas entrevistadas, es poder formar los equipos de confianza. Para esto consideran sustancial poder motivarlos, identificar sus intereses, que estuvieran contentos con su trabajo y a partir de eso, se convertían en un equipo de excelencia desarrollando la confianza.

### 7.2.8 Cómo motiva – empoderando equipos

Dentro de las estrategias comunes que declaran las gerentes entrevistadas para poder motivar a sus equipos de trabajo, es la de “empoderar”. Lograr que todos se sientan parte del trabajo, responsabilizándolos, dándoles objetivos y metas personales que se alineen con los de la empresa, planteando problemas desafiantes, que provoquen el interés y las ganas de aportar por parte de los trabajadores. El siguiente extracto de entrevista ejemplifica el concepto:

*“Generando un sentido de pertenencia, que todos se sientan parte, con objetivos personales y alineados con los del área.”*

Gerente de empresa 1

Las entrevistadas comentaron que parte esencial de empoderar a los equipos, era observar los intereses de cada persona, buscando su motivación personal en algo que, al mismo tiempo, es de relevancia para el desarrollo de la empresa. De esta forma, produce entusiasmo por hacer el trabajo, ya que además existe la opción de desarrollo personal. Un 50% de las ejecutivas coinciden en este punto, no así las directoras, donde sólo dos entrevistadas (33%) decía aplicar estrategias de empoderamiento.

### 7.2.9 Cómo motiva – Acompañamiento

Nuevamente este fue un concepto donde ejecutivas coincidían ampliamente pero no así las directoras, pudiendo explicarse nuevamente por el tipo de trabajo que desempeñan.

El 62.5% de las gerentes entrevistadas plantea que una forma de motivar a sus equipos es darles un respaldo constante, para que noten que existe preocupación por el trabajo y ayuda en caso de ser necesaria. Dentro de las principales estrategias, acentúan el apoyar en el trabajo diario, dando “feedback” constantemente y enseñando con el ejemplo (estando dispuestas a hacer parte del trabajo rutinario para mostrar cómo hacer las cosas de forma práctica).

*“Los guío en cómo hacer las cosas y luego les doy la confianza para que puedan hacer las cosas por su cuenta”*

Gerente de empresa 3

### 7.2.10 Equilibrio de la vida laboral y familiar – estrategias.

De las 14 entrevistadas, 6 directoras y 6 gerentes tienen hijos. Un 50% de las directoras de empresas declaró que el equilibrio de la vida familiar y profesional era un desafío constante dentro de sus carreras y lo habían podido sobrellevar generando estrategias específicas. Solo una de las gerentes entrevistadas hizo especial énfasis en este punto, a pesar de que todas las mujeres que tenían hijos declararon que este era un gran desafío. Para mostrar mejor este punto, la siguiente cita explica esta dificultad:

*"[El real problema para equilibrar vida profesional y familiar] son los niños, ya que tienes la culpa que no compartes con ellos lo que deberías estar, o lo que la gente dice que deberías estar. (...) Mi hija viene todo el tiempo, le encanta venir a la oficina, es como su segundo hogar y ahora entiende que cuando la mamá no está es porque está acá, trabajando"*

Directora de empresa 3

Las directoras decían sentirse culpables por dedicar poco tiempo a sus hijos (comparado con otras mujeres), se consideraban trabajólicas o pensaban que deberían dedicar menos tiempo a trabajar y más a los hijos, al deporte, entre otros. Al mismo tiempo, declaran que han generado estrategias para compensar la ausencia con sus hijos, mostrando gran disposición a hablar sobre su trabajo, recibéndolos en sus oficinas constantemente y que su desarrollo profesional es importante pero que no dejan de estar presentes.

### 7.3 Descubrimientos adicionales: mujeres en cargos de liderazgo

Luego de clasificar las respuestas de las entrevistadas según el marco conceptual definido, se observó que existían declaraciones coincidentes que quedaron fuera de la clasificación inicial. A estos nuevos conceptos se denominaron "descubrimientos", que corresponden a relatos comunes de las mujeres participantes del estudio que no han sido abordados en puntos anteriores.

En la Tabla 17 se describen a grandes rasgos los conceptos en que coinciden la mayoría de las mujeres. En esta tabla sólo permanecen los conceptos que se repiten en más del 50% de las entrevistadas a modo general o en el 50% de las gerentes o 50% de directoras.

Tabla 17: Matriz entrevistas a mujeres líderes, descubrimientos

Concepto	Ejecutivas	Directoras
Ser mujer en un ambiente de hombres - Ser escuchada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les costó ser escuchadas y tomadas en cuenta cuando se relacionaron con profesionales hombres pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les costó ser escuchadas y tomadas en cuenta cuando se relacionaron con profesionales hombres pares</li> </ul>
Doble vara: más exigencia en cómo las mujeres tratan a los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideran que son evaluadas de forma más exigente respecto al control de sus emociones (y a su genio) que sus pares masculinos</li> </ul>	- Sin respuestas -
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideran que debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo y esforzarse más que sus pares masculinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo y esforzarse más que sus pares masculinos</li> </ul>
Trato despectivo en directorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Han sido tratadas peyorativamente de manera sutil en los directorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Han sido tratadas peyorativamente en los directorios en forma sutil</li> </ul>

Elaboración propia

Se ordenaron los conceptos por la frecuencia en que fueron mencionados por las entrevistadas, lo que se resume en la Tabla 18 con la cantidad de veces que el concepto fue mencionado y en paréntesis, el porcentaje de mujeres que aludieron al concepto respecto del total de entrevistadas.

Tabla 18: Matriz de descubrimientos del liderazgo de mujeres entrevistadas

Concepto (porcentaje del total de entrevistadas)	Definición	Ejecutivas Cantidad (porcentaje)	Directoras Cantidad (porcentaje)
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo. <b>(57.1%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo y esforzarse más que sus pares masculinos</li> </ul>	4 <b>(50%)</b>	4 <b>(66.7%)</b>
Ser mujer en un ambiente de hombres - Ser escuchada <b>(50%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les costó ser escuchadas y tomadas en cuenta cuando se relacionaron con profesionales hombres pares</li> </ul>	3 (37.5%)	4 <b>(66.7%)</b>
Enfrentar trato despectivo en directorios (35.7%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Han sido tratadas peyorativamente de manera sutil en los directorios</li> </ul>	1 (12.5%)	4 <b>(66.7%)</b>
Doble vara (28.6%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consideran que son evaluadas de forma más exigente respecto al control de sus emociones (y a su genio) que sus pares masculinos</li> </ul>	4 <b>(50%)</b>	0

Elaboración propia

### 7.3.1 Necesidad de demostrar capacidad para el cargo

Uno de los principales descubrimientos de las entrevistas, fue la necesidad que declararon las mujeres de tener que demostrar constantemente sus capacidades para un determinado cargo o responsabilidad. Las entrevistadas relatan que para tomar nuevas responsabilidades o ser promovidas, a diferencia de sus pares masculinos, debieron demostrar con hechos concretos sus habilidades para el cargo.

Estas afirmaciones surgen con la pregunta: "En comparación con sus pares masculinos, ¿siente que ha tenido que hacer más o menos esfuerzo para llegar a dónde está? ¿Cómo y en qué?", donde un 57% de las entrevistadas declaró que para llegar a su cargo actual habían debido esforzarse más en demostrar sus cualidades. Un ejemplo dado por una de las directoras se cita a continuación:

*"A todas las mujeres les ha costado más, a igualdad de condiciones todos preferían un hombre, eso ha ido cambiando, pero era así. Las mujeres teníamos que demostrar que éramos mejores para asumir determinadas responsabilidades"*

Directora de empresa 4

Como se puede ver en la Tabla 18, este es un concepto que tuvo especial consenso en las directoras de empresas, siendo mencionado en un 66.7% de los casos. Para el 50% de las gerentes existió coincidencia en las declaraciones, lo que puede reflejarse en el siguiente extracto de una entrevista:

*"(...) siempre me ha tocado ser la primera mujer gerente, se ve una discriminación (...) Hay que demostrar que técnicamente somos iguales a los hombres, evitar ser muy emocional, blanda o superficial. Las mujeres luchamos con una "mala fama" que se ha ido derribando, pero sigue."*

Gerente de empresa 1

Este tipo de desafíos está presente en ambos grupos y hace referencia a la cultura organizacional a la que se han visto enfrentadas las mujeres durante su carrera profesional. La mayoría de ellas dice afrontar la situación como un desafío personal, adaptándose a las situaciones del entorno, lo que les permitió ascender de todas formas en su carrera profesional.

*"(...) pero las mujeres deben mostrar que si tienen las capacidades (...) Personalmente esa situación no me complica, lo veo como un desafío."*

Gerente de empresa 8

### 7.3.2 Ser escuchada

Un 50% de las entrevistadas declara que existen dificultades al momento de ser escuchada o tomada en cuenta por sus pares masculinos en espacios de discusión. Para las mujeres esto refleja un problema al momento de hacer su trabajo, ya que su cargo requiere poder influir en la toma de decisiones y trabajar con equipos (en el caso de gerentes).

Las directoras fueron las que dieron un especial énfasis en este punto, donde un 66.7% coincidía en que en algún momento de su carrera profesional no fueron escuchadas o no fueron tomadas en cuenta. Dada su alta jerarquía en las empresas, para ellas es esencial poder enfrentar y superar la situación. Esto se ejemplifica a continuación:

*"Cuando yo hablaba, me pescaban menos. Por eso, cuando tenía un planteamiento, lo escribía previo a la reunión y se lo pasaba a los demás asistentes. Tuve que aprender a hablar más fuerte y no dejarme interrumpir."*

Directora de empresa 1

*"En reuniones, recuerdan más qué hombre dijo qué cosa, pero no con las mujeres. Mis propuestas, siempre terminan siendo propuestas de otro: un hombre dice lo mismo y como tiene autoridad entre sus pares, edad también, se adjudica la idea."*

Directora de empresa 6

Si bien fueron menos gerentes las que mencionaron el problema, tres de las entrevistadas declararon que era una dificultad ser escuchada por pares o profesionales mayores que ellas. Similar a la cita anterior, una gerente relató una situación similar:

*"Pasa como que habláramos otro idioma, cuando hay equipos de muchos hombres, no escuchan lo que las mujeres proponen, ellos repiten las ideas que ellas dicen y todos lo encuentran buenísimo (siendo que ellas dijeron lo mismo y nadie las pescó)"*

Gerente de empresa 5

### 7.3.3 Enfrentar trato despectivo en directorios

El 66.7% de las directoras de empresas declaran que existe un trato peyorativo o despectivo en los directorios hacia las mujeres.

Dentro de directorios en los que han participado, relatan que algunos hombres se han referido a ellas por medio de apodosos o diminutivos. No sólo las directoras se ven enfrentadas a esta situación, una de las gerentes entrevistadas que tuvo la oportunidad de asistir a este tipo de reuniones relata haber vivido una experiencia similar. Los siguientes extractos de las entrevistas ayudan a ilustrar la situación.

*"(...) los [directores] que están ahí no han tenido interacción con mujeres como pares, si no que como secretarias, hijas o sus señoras y el trato que dan es diminutivo: "mijita". En eso es importante entender que es de cariño, es de ignorante y no dejarlo pasar. Y la forma de no dejarlo pasar sin ofender (porque no puedes quedar como la conflictiva, eso cierra puertas), es el humor, es una buena herramienta para poner esos puntos."*

Directora de empresa 2

*"Espacios de directorio son masculinos, mucho "migiteo", pero cuando hablas con sentido, se encantan (ya que tienen baja expectativa de las mujeres). Si me "migitean" y el contexto es pesado, me pongo pesada de vuelta. Pero si es simpático (señor mayor), me lo tomo con humor, lo digo simpáticamente (que es la mayoría de los casos)."*

Directora de empresa 5

Como se puede ver en las citas anteriores, las directoras enfrentaron la situación de forma amable, con humor o simpatía, adaptándose al contexto cultural de sus pares masculinos. La directora 2 explica que sus compañeros

de la mesa directiva no están acostumbrados a tratar con mujeres profesionales, si no que en un trato muy diferente.

Cabe mencionar que solo una de las directoras entrevistadas no hizo referencia a las dificultades de ser escuchada o al trato despectivo hacia las mujeres en los directorios. El concepto de sentir un trato diferente por sus pares hombres (si se considera el no ser escuchadas y el enfrentar un trato despectivo de forma conjunta), está presente en un 64% de las entrevistadas.

#### 7.3.4 Doble vara – caso para gerentes

Este punto se menciona sólo en las gerentes de empresa, ya que las directoras no abordan este concepto. La mitad de las gerentes consideran ser evaluadas de forma más crítica que los hombres respecto al manejo de su "ira" o forma de dirigirse a los demás. Algunos extractos de las entrevistas que permiten explicar el concepto:

*"Cuando hay problemas, soy transparente, digo lo que pienso y enfrento las cosas cara a cara. Esto me ha traído problemas con mis pares, otros gerentes de área, ya que los enfrento directamente y eso no les gusta, si hablo en sus términos ellos se quejan con Recursos Humanos, pero no lo hacen si el que los trata así es un hombre"*

Gerente de empresa 3

*"No me ha favorecido mi mal genio, es algo mal visto en las mujeres, en los hombres no se ve como negativo. Gente me ha dicho que los he "maltratado" cuando situaciones similares con hombres, nadie se queja"*

Gerente de empresa 4

Podemos ver que los relatos de las gerentes son similares entre sí, apuntando a una doble vara, en que las mujeres son evaluadas de una forma más exigente que sus pares masculinos en temas de trato y manejo de las emociones (sobre todo vinculado a la ira, rabia o mal genio).



## 7.4 Comparación de las características de liderazgo de mujeres con las características buscadas por la empresa

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores, se comparan los conceptos buscados por las empresas que declaran los *headhunters*, con las características representativas de las entrevistadas. Se analiza la información de forma separada para gerentes y directoras.

### 7.4.1 Caso gerentes

Tabla 19: Comparación de características buscadas por la empresa con características del liderazgo de mujeres – caso gerentes

Concepto <i>headhunters</i>	Características asociadas
Líder flexible	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo motiva – Empoderando equipos (50%)</li><li>• Más de tres estrategias diferentes para motivar equipos (87.5%)</li></ul>
Líder motivacional orientado al objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo motiva; Vínculo con los equipos (100%)</li><li>• Persigue un alto rendimiento (87.5%)</li><li>• Cómo motiva; Cumplimiento y exigencia (75%)</li></ul>
Visión estratégica	- Sin respuestas -
Buenas relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cómo motiva – Vínculos con los equipos</li></ul>

Elaboración propia

1. **Líder flexible:** característica del líder que le permite adaptarse a diversos escenarios que pueda vivir dentro de una organización, y no sólo a situaciones económicas, sino que a equipos de trabajo diversos. Un estilo contrapuesto sería un líder rígido, que no se adapte a sus equipos o a las circunstancias.

La mitad de las gerentes declaró motivar a sus equipos a través del empoderamiento, buscando que se sientan responsables del trabajo, con objetivos y metas personales. Esto produce que se enfoquen en los intereses de cada miembro del equipo, adaptándose a la diversidad de visiones y perspectivas. Por otro lado, un 87.5% de las ejecutivas declara que usa al menos tres estrategias diferentes para motivar (descrito en los puntos 8.2.1., 8.2.6., 8.2.8. y 8.2.9.) siendo cada estrategia muy diferente a la anterior. Esto puede reflejar la forma en que las gerentes se adaptan a la situación aplicando uno u otro método.

2. **Líder motivacional orientado al objetivo:** los *headhunters* declararon que la orientación al objetivo es una cualidad muy importante para las empresas, pero para que sea un líder efectivo, se busca que éste también inspire a sus equipos.

A través de la combinación de motivar generando vínculos y al mismo tiempo ser exigentes y perseguir un alto rendimiento, las mujeres presentan características de un líder motivacional orientado al cumplimiento de objetivos. Un 87.5% de las gerentes entrevistadas contaba con ambas características de forma simultánea.

3. **Visión estratégica del negocio:** esta es una característica que los expertos en reclutamiento asocian principalmente a los directores de empresas, declaran que un líder con visión estratégica es capaz de tener una mirada integral, global y completa del negocio, ir más allá de su área de especialización mirando la empresa en su completitud.

A partir de las entrevistas realizadas, no fue posible identificar declaraciones de consenso respecto a este punto. Algunas de las entrevistadas comentaban que sus preocupaciones iniciales cuando llegaron a diferentes empleos se relacionaban con entender el negocio y conocer el funcionamiento interno de la compañía a nivel general, pero sólo dos gerentes hacen esta referencia y no es posible determinar si las entrevistadas cuentan o no con una visión estratégica del negocio.

4. **Buenas relaciones interpersonales:** los expertos de *headhunting* hacen referencia a la habilidad de poder comunicarse y mantener buenos vínculos con sus equipos de trabajo. Relacionaron el concepto con la capacidad de tener empatía con sus equipos de trabajo, escuchando lo que estos dicen, influyendo positivamente en ellos, poder relacionarse con grupos diversos de buena forma: con subordinados, pares y autoridad.

El 100% de las gerentes entrevistadas declara que una forma de motivar a sus equipos es a partir de la generación de un vínculo cercano con las personas. La preocupación por el bienestar personal, mantener relaciones cercanas y de confianza aparece como un elemento fundamental.

Dado lo anterior, se puede decir que las gerentes entrevistadas se preocupan de mantener buenas relaciones interpersonales.

## 7.4.2 Caso Directoras

Tabla 20: Comparación de características buscadas por la empresa con características del liderazgo de mujeres – caso directoras

Concepto <i>headhunters</i>	Características asociadas
Líder flexible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujer en un ambiente de hombres; ser escuchada (66.7%)</li> <li>• Enfrentar trato despectivo en directorios (66.7%)</li> </ul>
Líder motivacional orientado al objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo motiva; Vínculo con los equipos (83.3%)</li> <li>• Cómo motiva; Cumplimiento y exigencia + Persigue un alto rendimiento (50%)</li> </ul>
Visión estratégica	- Sin respuestas -
Buenas relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo motiva; Vínculo con los equipos (83.3%)</li> </ul>

Elaboración propia

1. **Líder flexible:** característica del líder que le permite adaptarse a diversos escenarios que pueda vivir dentro de una organización, y no sólo a situaciones económicas, sino que a equipos de trabajo diversos. Un estilo contrapuesto sería un líder rígido, que no se adapte a sus equipos o a las circunstancias.

Se puede relacionar el siguiente caso a una actitud de flexibilidad: las directoras entrevistadas relatan vivencias de un trato diferente por parte de sus pares masculinos. Un 83% considera dificultoso ser escuchadas por sus colegas o sienten que sufrieron un trato despectivo por sus pares. A pesar de lo anterior, la totalidad de entrevistadas que describieron situaciones similares de un trato diferente por ser mujeres, afrontaron la situación adaptándose al problema y comprendiendo el contexto en que esto sucedía.

Dentro de las soluciones abordadas, subrayan buscar estrategias para dar a conocer sus ideas y planteamientos en la mesa a pesar de la dificultad de ser escuchadas por sus pares, hablando con amabilidad y humor cuando eran tratadas de forma peyorativa por sus colegas.

2. **Líder motivacional orientado al objetivo:** los *headhunters* declararon que la orientación al objetivo es una cualidad muy importante para las empresas, pero para que sea un líder efectivo, se busca que éste también inspire a sus equipos.

Un 50% de las directoras posee la combinación de motivar generando vínculos y al mismo tiempo ser exigentes y perseguir un alto rendimiento. Esta mezcla de características se puede relacionar a un

líder que busca el cumplimiento de metas y objetivos a través de la motivación de sus equipos.

3. **Visión estratégica:** esta es una característica que los expertos en reclutamiento asocian principalmente a los directores de empresas, declaran que un líder con visión estratégica es capaz de tener una mirada integral, global y completa del negocio, ir más allá de su área de especialización mirando la empresa en su completitud.

Al igual que para el caso de las gerentes, a partir de las entrevistas realizadas no fue posible realizar una evaluación de esta dimensión desde las características declaradas. A pesar de lo anterior, las directoras contaron sus preocupaciones en el cargo que ejercían, donde un 100% de ellas decía preocuparle la relación de la empresa con sus clientes y el impacto en el medio. A continuación, dos extractos de las conversaciones que apuntan a esto y que son representativas de los comentarios obtenidos:

*"(...) En qué minuto nos preocupamos por el largo plazo, de agregar valor, de darle sentido a la misión con la sociedad, a dónde va la empresa. Desgraciadamente la balanza está en control y cumplimiento. ¿Cuándo vamos a pensar en el plan, cambios que vienen en mercado laboral, qué viene a futuro, cómo cambia el mercado y competencia, que pasa en el mundo, cuáles son las mejores prácticas, dónde invertir y crecer?"*

Directora de empresa 2

*"Que el directorio incorpore no sólo temas de control (que son necesarios de realizar), que también se incorporen temas de creación de valor, de sustentabilidad, de ética, de liderazgo, existen pero que se les dé tiempo y peso... la relación con la comunidad, esos son mis aportes en general. (...) que la creación de valor sea importante, ojalá para todos los stakeholders<sup>11</sup>.*

Directora de empresa 4

Los comentarios de las directoras reflejan su preocupación a nivel general respecto del impacto de la empresa en el medio o en las personas: clientes, trabajadores, comunidades, accionistas y dueños.

---

<sup>11</sup> Stakeholder (inglés): término para nombrar a quienes pueden o son afectados por las decisiones de la empresa.

4. **Buenas relaciones interpersonales:** el 83.3% de las directoras declara que una forma de motivar a sus equipos es a partir de la generación de un vínculo cercano con las personas. Además, la búsqueda de una buena relación con otros directores o pares que pueden haberlas hecho sentir pasadas a llevar, habla de la importancia que le dan las entrevistadas a mantener buenas relaciones interpersonales.

## 8 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para entender más sobre el liderazgo femenino, se proponen las siguientes líneas de investigación futura

1. **Estudio del entorno laboral de la mujer líder:** para profundizar en el estudio del liderazgo femenino, es relevante poder analizar el punto de vista de los subordinados respecto de quien ejerce el liderazgo, como también la perspectiva de sus pares y jefaturas. La información que se obtenga en esta línea permite hacer un análisis más completo sobre las relaciones laborales, el impacto que puede tener una mujer líder y también como una forma de complementar la información entregada por las mujeres y su veracidad.
2. **Medición del impacto que produjo la inclusión de mujeres en los directorios de las compañías:** a pesar de que ya existen estudios que hablan del impacto positivo en el mercado accionario de las empresas con la inclusión de mujeres [15], no hay estudios para Chile ni se sabe en qué medida puede afectar la rentabilidad de las acciones de las compañías. Una investigación en esta línea podría aportar en la valorización de la inclusión de mujeres en cargos de alta responsabilidad, siendo la fundamentación para los planes de gobierno que buscan incorporar más mujeres en cargos de alta responsabilidad; como la agenda de género [23].
3. **Medición del impacto en la productividad que produce la inclusión de mujeres en cargos de responsabilidad en las empresas:** al igual que el punto anterior, es interesante ver el caso chileno en términos de la productividad de las compañías, tomando el caso de la inclusión de mujeres en cargos gerenciales o de jefaturas. Investigaciones en torno a la productividad en empresas con equipos con mayor cantidad de mujeres en cargos de responsabilidad, son relevantes para justificar políticas públicas que busquen y fomenten la inclusión de mujeres en el liderazgo de empresas.
4. **Analizar posibles diferencias en los estilos de liderazgo femenino por sector industrial y área de desarrollo:** la muestra utilizada no es representativa para cada sector, si no que más bien es un análisis de una muestra heterogénea. Puede ser relevante analizar un sector específico (minería, construcción, *retail* o salud) o gerencia particular (operaciones, recursos humanos, control de gestión o comercial) para ver si se agregan otras características que sean intrínsecas al grupo analizado.

5. **Aplicación de pruebas de personalidad y test de liderazgo:** aplicar a mujeres y hombres cuestionarios que permitan identificar características de personalidad y liderazgo, permite contar con una mayor cantidad de datos para analizar posibles diferencias entre los estilos de ambos géneros, si existiese un estilo característico de cada grupo u otros análisis cuantitativos al respecto.

En este estudio se abordan las hipótesis planteadas inicialmente, donde se busca contestar la pregunta central: ¿Cuáles son las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad de grandes empresas y cómo estos incidieron en que ellas pudiesen ascender?

El desarrollo de la memoria gira en torno a la pregunta planteada, analizada desde dos miradas: reclutadores y mujeres en cargos de alta responsabilidad de las 100 empresas más grandes de Chile.

Por la metodología implementada y los alcances de la presente memoria, no es posible analizar el tema del liderazgo femenino en su completitud, dada su complejidad y la cantidad de aristas que este tema genera. A partir del estudio realizado, nacen interrogantes y temáticas que son relevantes de analizar y que han sido planteadas en este capítulo con la intención de incentivar el desarrollo de nuevas investigaciones en esta línea.

## 9 SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES

A partir de las entrevistas aplicadas a directoras y gerentes de empresas, fue posible identificar cuatro características del liderazgo de las mujeres consultadas: establecen relaciones cercanas y abiertas con sus equipos, reflejan humildad y gratitud en la atribución de su éxito profesional, buscan el crecimiento profesional y tienen la necesidad de demostrar sus capacidades para el cargo por lo que persiguen el cumplimiento de metas y objetivos. Esto confirma una de las hipótesis planteadas al comienzo del trabajo de memoria: existen características comunes en el liderazgo que ejercen las mujeres.

Dichas características se pueden relacionar con lo que las empresas de reclutamiento declaran buscar en los líderes de las compañías que asesoran: líderes flexibles, que motiven y estén orientados al objetivo, con buenas relaciones interpersonales. Los criterios de búsqueda para los líderes de las empresas, coinciden con las características que distinguen a las mujeres entrevistadas, por lo que dichas características son las que llevaron a las mujeres a sus puestos de liderazgo. Lo anterior verifica la hipótesis principal del estudio: "Las mujeres que llegan a cargos de alta responsabilidad en grandes empresas tienen características comunes de liderazgo que les permitieron ascender".

Es relevante profundizar en la declaración anterior respecto a la coincidencia en los criterios de selección y las características de liderazgo femenino detectadas. Esto mostraría que no hay sesgos o discriminación de las candidatas, por lo que sus posibilidades de ascender serían positivas e incluso favorables, pero como se puede ver en el análisis realizado para empresas de reclutamiento, hay otros factores que inciden en la selección (7.1.6 Otros resultados).

La metodología que implementan los *headhunters* para buscar a los mejores candidatos al puesto, tienen de forma implícita el mantener las actuales proporciones de hombres y mujeres en cargos de responsabilidad: al mirar el mismo cargo en otra organización lo que encontrarán son candidatos masculinos. Además la visión declarada de que existen menos mujeres profesionales para el cargo y la ausencia de un registro sobre la cantidad de mujeres como candidatas y la posterior selección final por parte de la empresa, evidencian un desconocimiento sobre la situación actual de la participación femenina y por lo tanto, una posible ceguera al momento de buscar y presentar a las candidatas a las empresas asesoradas.



## 9.1 Síntesis de las características buscadas por las empresas

Por medio de las entrevistas realizadas a *headhunters*, se obtienen cuatro características principales buscadas en los líderes, estas declaraciones son comunes a todos los expertos en reclutamiento entrevistados y coinciden con los conceptos del marco conceptual sobre el liderazgo, lo que refleja una tendencia y deja en evidencia que los especialistas comprenden las necesidades de las compañías que asesoran, corroborando la segunda hipótesis: "La forma en que los ejecutivos llegan a altos cargos es por empresas de *headhunters*, por lo que ellos conocen las características del liderazgo que actualmente buscan las empresas.". Además, sobre un 62.5% de las ejecutivas entrevistadas declaró que había llegado a su empleo por una empresa especialista en reclutamiento.

Dichas características buscadas en los candidatos a altos cargos corporativos corresponden a:

1. Líder flexible, que se adapta a las situaciones, flexible en su estilo de liderazgo.
2. Líder motivacional orientado al cumplimiento de metas y objetivos.
3. Visión estratégica del negocio: mirada integral y global. Estar al tanto de tendencias.
4. Relaciones interpersonales: que tenga buenas relaciones interpersonales, mostrando empatía.

Estos conceptos se relacionan con el marco conceptual del trabajo, donde características como la motivación, enfoque en el alto rendimiento (cumplimiento de metas y objetivos) y las relaciones interpersonales se repiten en ambos casos. A pesar de que el enfoque del marco conceptual no se hace en función de modelos de liderazgo femenino, éste coincide con lo buscado por las empresas en sus ejecutivos y, por lo tanto, es una buena base para el análisis de la información.

## 9.2 Síntesis de las características del liderazgo femenino

Al analizar la información obtenida de las entrevistas, se pueden definir cinco características de liderazgo y factores comunes a gerentes y directoras:

1. Vínculo con los equipos: motivación de los equipos manteniendo una relación cercana y abierta con ellos.
2. Atribución del éxito profesional: características personales y factores externos, reflejando agradecimiento y humildad.

3. Ambición de ascender: búsqueda del crecimiento profesional y de cargos de liderazgo.
4. Apoyo de la pareja: consideran que pudieron desarrollarse profesionalmente ya que distribuyen las tareas domésticas.
5. Necesidad de demostrar capacidad para el cargo: debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo y esforzarse más que sus pares masculinos

Esto nos dice que las mujeres entrevistadas, independiente del tipo de cargo en el que se desempeñan, tienen características de liderazgo comunes, que pueden ser relacionadas al hecho de que son mujeres y, por lo tanto, son características distintivas del liderazgo femenino presente en el grupo.

Por otro lado, las directoras presentan tres características intrínsecas al grupo, estando presente en al menos un 50% de las entrevistadas hasta un 66.7% de ellas.

1. Preocupación de generar estrategias para enfrentarse al problema del equilibrio de la vida laboral y familiar.
2. Ser escuchada: les costó ser escuchadas y tomadas en cuenta cuando se relacionaron con profesionales hombres pares, generaron estrategias para cambiar la situación.
3. Enfrentar trato despectivo en directorios: han sido tratadas peyorativamente en los directorios y han hecho frente a la situación adaptándose al contexto y de forma amable.

Y para las gerentes existen siete características o elementos comunes más, con niveles de representación del grupo entre 50% y 87.5%.

1. Al final de su carrera profesional buscan desarrollarse en proyectos personales (que incluyen ser directora).
2. Persiguen un alto rendimiento: principal preocupación en su cargo es el desempeño del área respecto a resultados de la empresa.
3. Alta exigencia con los resultados personales y del equipo, buscando la excelencia.
4. Generan confianza con sus equipos, que trabajen autónomamente.
5. Empoderan a sus equipos: buscan que el equipo se sienta responsable del trabajo, con motivaciones y metas personales.
6. Acompañamiento de los equipos: respaldan a sus equipos, apoyan constantemente dando feedback y enseñando con el ejemplo.
7. Doble vara: consideran que son evaluadas de forma más exigente respecto al control de sus emociones (y a su genio) que sus pares masculinos.

No todas las características mencionadas por las mujeres fueron representativas a nivel general o por grupos, por lo que en dichos casos se excluyen de las comparaciones con los resultados de las empresas de *headhunting*.

Las diferencias entre las características encontradas en los grupos de directoras y gerentes pueden explicarse debido al rol del cargo que cada una ejerce. Las gerentes al estar conectadas a los equipos de trabajo de forma constante y enfocadas en sus desafíos coyunturales, tienen una visión "de terreno" sobre lo que sucede. Por otro lado, las directoras cumplen con una función más externa, menos interiorizadas con las dinámicas internas de la empresa, pero analizando lineamientos estratégicos y de más alcance que las gerentes.

### 9.2.1 Brecha detectada

Gracias a los resultados obtenidos, se puede ver que las mujeres cumplen con al menos cuatro de las características que los *headhunters* declararon buscar en los candidatos a líderes de las organizaciones.

Si bien el análisis se realizó en función de las declaraciones de las mujeres, las preguntas no son suficientes para tener una visión completa sobre el liderazgo que ellas ejercen, por lo que las siguientes conclusiones se hacen en función de lo que se pudo detectar y lo que es una brecha respecto a las declaraciones y situaciones que relataron las entrevistadas.

El ser líderes flexibles, que motivan a sus equipos para el cumplimiento de objetivos, manteniendo buenas relaciones personales, es algo que estaba ampliamente "cubierto" por las características de las entrevistadas. Sólo uno de los puntos queda fuera, la *Visión estratégica del negocio* que sobre todo está ausente en las declaraciones de las gerentes.

El hecho de que las mujeres consideraran que deben mostrar constantemente sus habilidades para el cargo, mostrando resultados numéricos de su gestión para poder crecer en las organizaciones, puede provocar que su foco se centre en el perseguir resultados y cumplir metas para la compañía. Lo anterior les puede cerrar la posibilidad de considerar visiones más amplias del negocio, a nivel estratégico o con una mirada global de la compañía.

Este punto se vuelve relevante, ya que los expertos de contratación presentan acuerdo en que estas características son fundamentales para pertenecer a los gobiernos corporativos y dado el interés expresado por las gerentes de proyectarse en un futuro como directoras de empresas, es algo que puede ser de especial interés para ellas.

Las entrevistadas son mujeres que han llegado a altos cargos en las empresas más grandes del país, mostrando sus competencias para llegar a donde están. Dado esto, se espera que las posibles "brechas" que podrían contar respecto de los perfiles de liderazgo buscados por las organizaciones, no fuesen significativas, que es lo reflejado en el análisis del estudio. Según esto, es relevante ir al punto de los "Descubrimientos" del estudio, donde se abordan las dificultades que las mujeres tuvieron durante su carrera profesional y se explican a continuación.

### 9.2.2 Factores externos

El análisis de "descubrimientos" en las entrevistas permite observar elementos que no estaban incluidos en el marco conceptual pero que, al ser mencionado por las mujeres, generaron nuevas dimensiones para el estudio.

Los descubrimientos: *Necesidad de demostrar capacidad para el cargo; Ser escuchada; Enfrentar trato despectivo en directorios y Doble vara* hacen referencia a factores externos que dificultaron las condiciones laborales de las entrevistadas y, por lo tanto, pueden perjudicar el ascenso de las mujeres en general en su carrera profesional.

Sheryl Sandberg (directora operativa de Facebook) relata en su libro las dificultades por las que pasan las mujeres durante su trayectoria profesional, agrupando múltiples estudios y experiencias, explica cómo las mujeres exitosas provocan el rechazo de sus pares y, por otro lado, los hombres provocan simpatía [26]. La predisposición de quien escucha, afecta al momento de tomar en cuenta a las mujeres cuando hablan, lo que puede reflejar las dificultades que relataron las entrevistadas al momento de ser escuchadas por sus pares.

Por lo tanto, existen condiciones externas que pueden afectar el ascenso de las mujeres en su vida profesional, lo que comprueba la última hipótesis del estudio: "Existen condiciones externas que pueden dificultar el ascenso de las mujeres en su carrera profesional."

Las *brechas* detectadas no son en función de las características de las mujeres, por lo que no es debido a esto necesariamente, que se dificulta su ascenso laboral (reflejado en las actuales cifras de participación femenina en cargos de liderazgo), sino que está en estrecha relación con factores externos que las mujeres deben enfrentar y que son parte de los descubrimientos ya descritos.

### 9.3 Recomendaciones para la creación de talleres de liderazgo

A partir del estudio realizado, se propone una serie de recomendaciones para la creación de talleres de liderazgo para mujeres, con el foco de entregar las herramientas necesarias para que más mujeres lleguen a cargos de alta responsabilidad.

#### 9.3.1 Desarrollo de una mirada global del negocio

Según la *brecha* detectada para gerentes, es relevante enfocar parte de los talleres en preparación técnica que ayude a las mujeres a desarrollar una mirada integral de la empresa.

Siendo este el único punto en que no se pueden comparar las características detectadas en las mujeres con los requerimientos de las empresas, es un elemento que vale la pena analizar. La inclusión de cursos o contenidos de estrategia, puede ser una forma de hacerse cargo del requerimiento.

#### 9.3.2 Ser escuchadas

A partir del análisis de las experiencias de las entrevistadas, surge la dificultad que tuvieron algunas de ellas para ser escuchadas por sus pares o superiores. El contexto cultural de la empresa afectará significativamente este punto, pero el entregar herramientas a las mujeres que les permita contar con estrategias de comunicación efectiva, permitirá que puedan hacer frente a la dificultad a la que se pueden ver enfrentadas.

Desde el manejo de la voz, el lenguaje corporal y la utilización del cuerpo como herramienta de expresión, comunicación clara, construcción de los argumentos, entre otros. Se recomienda realizar talleres prácticos con profesionales de la comunicación. Se toma como ejemplo el curso electivo *Liderando con Ojos de Mujer*, ofrecido por el Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, donde se realizan talleres prácticos para el desarrollo de dichas habilidades [27].

### 9.3.3 Equilibrio de la vida familiar y profesional

Planteado por las mujeres como uno de los puntos de mayor conflicto para ellas, esta es una problemática a la que las madres se enfrentan en algún punto de su momento laboral. Actualmente, existe una población femenina que se incorpora y sale del trabajo, abandonando sus empleos para dedicarse a la maternidad. El informe "Mayor incorporación de las mujeres en la economía chilena" expone que las mujeres pueden pasar de ocupadas a inactivas laboralmente con un 20.24% de probabilidad, explicado por la conciliación del tiempo con las tareas domésticas y de cuidado de los hijos [11].

Sandberg titula el capítulo 8 de su libro como: "Haz de tu pareja un auténtico compañero" donde explica que es altamente improbable que una mujer sea laboralmente exitosa sin tener el respaldo de su pareja. Esto es algo que fue ampliamente planteado por las entrevistadas, quienes relataban que no habrían llegado a su puesto si no fuese por sus compañeros.

Dado lo anterior, se considera de especial relevancia el poder dar un espacio de reflexión sobre el equilibrio de la vida profesional y laboral a las mujeres que se planteen ascender en su carrera profesional. Algunas de las entrevistadas explicaban la importancia de tener espacios de conversación entre mujeres, donde el compartir experiencias y estrategias usadas al respecto, podría generar un grupo de apoyo, aportando a la discusión personal.

## 9.4 Recomendaciones de Políticas Públicas

La inclusión de mujeres en cargos de alta responsabilidad es un desafío de gran envergadura y que implica múltiples variables. La mayoría de las mujeres entrevistadas declara que la única forma de aumentar la cantidad de mujeres en cargos de liderazgo es a partir de leyes de cuotas: mecanismos de discriminación positiva que van en pos de disminuir la brecha de género en el corto plazo, determinando un número o porcentaje mínimo de mujeres en ciertos cargos, con el cual una institución debe cumplir como normativa. Este tipo de políticas es implementado por países Europeos, con exigencias tanto para empresas privadas y públicas.

Comunidad Mujer en su línea de estudios, plantea que la evidencia internacional es favorable para este tipo de mecanismos, una implementación gradual, con sanciones claras y un plan a largo plazo son fundamentales para obtener resultados favorables [3]. Actualmente, el gobierno de Chile ha

implementado cuotas en los directorios de las empresas públicas: al menos debe existir una mujer como miembro de la mesa directiva. Si bien este es un comienzo, no se han realizado en la actualidad seguimientos, revisiones públicas y evaluación de impacto de estas medidas, lo que es fundamental para evidenciar cuáles son los resultados y cómo esto puede impactar en las instituciones.

Pero no sólo la incorporación de cuotas es una vía para el aumento de mujeres en cargos de liderazgo. En el código del trabajo, existe el concepto de "Protección a la Maternidad, la Paternidad y la Vida Familiar", a partir de esto se establece el artículo 203 que establece la obligatoriedad de contar con salas cunas cuando la empresa cuente con más de 20 trabajadoras [28]. Esta normativa es un desincentivo a la contratación de mujeres, ya que la empresa deberá incurrir en mayores gastos cuando contrata mujeres. La modificación a leyes que pueden promover la discriminación es fundamental para que las empresas busquen la contratación de mujeres sin incurrir en mayores gastos o dificultades operacionales.

El informe GET (Género, Educación y Trabajo, estudio sobre la desigualdad de género en el ciclo de vida) elaborado por Comunidad Mujer explica que, a pesar de la alta cantidad de mujeres que estudian en Universidades, el tipo de carrera que eligen mantiene la diferencia salarial respecto de sus pares masculinos, ya que éstos llegan a cargos más altos explicado en parte, por el tipo de carrera que estudian [29]. El aumento en la matrícula de mujeres en carreras universitarias ligadas a las tecnologías, ingeniería y ciencias, otorga la oportunidad de crecer más en las organizaciones y por lo tanto, poder apuntar a mejores retribuciones económicas, aportando a disminuir la brecha salarial.

Por otro lado, se ha discutido en diversos estudios y análisis, el vacío en la ambición de liderazgo [26], provocando que las mujeres mismas se aparten de un desarrollo profesional que las lleve a tomar cargos de responsabilidad. Sheryl Sandberg explica que la inseguridad reflejada en la búsqueda constante de capacitación y estudios que las ayuden en su carrera profesional, muestra que las mujeres son más temerosas y que por lo tanto, su falta de ambición está relacionada directamente con su seguridad personal [26]. El empoderamiento de las mujeres desde la edad temprana, mostrando las posibilidades que les entrega su desarrollo profesional, es importante para generar motivación y ambición en las futuras líderes, es decir, que existan las oportunidades para ascender y que existan los deseos de hacerlo. Esto se puede incentivar a partir de programas para niñas en colegios y universidad, que fomenten sus habilidades de liderazgo a través de talleres y proyectos.

Para aumentar la participación de mujeres en cargos de alta responsabilidad, es necesario apuntar a todas las aristas del problema, que las políticas públicas conversen entre sí y poder enfocar los esfuerzos en una misma dirección. Para lo anterior, es necesario que una entidad gubernamental como el recientemente creado, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, lidere dichas políticas públicas en una agenda integral y centralizada.

## 9.5 Recomendaciones para mejores prácticas empresariales

Según lo declarado por *headhunters*, las empresas internacionales y grandes organizaciones, tienen programas de equidad de género que buscan promover el ascenso de mujeres para llegar a altos cargos en la organización. Estas empresas buscan mejores resultados y tienen altos estándares internacionales que las mantienen como referentes de sus industrias.

Algunas de las mujeres entrevistadas, explicaron que en sus empresas existen políticas de equidad de género que ellas valoraban. El incentivo por parte de las empresas no va sólo con cumplir una cuota de género, si no que esta es la meta que la organización busca cumplir a partir de políticas particulares como la promoción y apoyo al talento femenino, la creación de horarios laborales flexibles, constantes capacitaciones y programas de mentorías internas que finalmente, aumentan la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad.

Como se puede ver, actualmente existen empresas que tienen buenas prácticas empresariales en torno a la equidad de género y si se comparan sus números en la participación femenina con empresas del mismo rubro en que esto no es así, se puede observar una brecha:

Rubro	Empresa con política de equidad de género (% mujeres ejecutivas)	Empresa sin política de equidad de género (% mujeres ejecutivas)
Energía	26%	12%
AFP	30%	14%

Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros [13].

En el punto 7.3 Descubrimientos Adicionales, se logran recopilar relatos comunes sobre las dificultades que enfrentan las mujeres entrevistadas al momento de desenvolverse como líderes en sus empresas, ya sea con sus pares o superiores: necesidad de demostrar capacidades para el cargo y ser evaluadas de forma más exigente que sus pares, ser escuchadas y enfrentarse trato despectivo por parte de sus pares. Más del 50% de las entrevistadas



declara que se vio afectada por alguna de estas situaciones. Dado lo anterior, es importante que las empresas trabajen en sus ambientes laborales el trato equitativo entre sus trabajadores, ya sea a través de talleres o normativas internas.

## 9.6 Reflexiones finales

El estudio permite conocer algunas de las características del liderazgo femenino, en cargos de alta responsabilidad, contrastando con las cualidades buscadas por las empresas para sus líderes organizacionales. Se proponen recomendaciones para los talleres de liderazgo a desarrollar por el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile, con el fin de promover la inclusión de mujeres en cargos de alta responsabilidad, cumpliendo así con el objetivo general de la presente memoria.

No fue posible cumplir con el objetivo específico de distinguir posibles estilos de liderazgo ligado a las generaciones de las entrevistadas, ya que la cantidad de mujeres entre 25 y 33 años en la base de datos seleccionada correspondía a dos gerentes y sólo una de ellas otorgó una entrevista.

Gracias a las entrevistas realizadas a expertos en reclutamiento, se pudieron determinar los perfiles de liderazgo buscados por las empresas, comparando con el perfil detectado en las mujeres. Sin diferencias sustanciales, la única brecha que se pudo detectar fue la *Visión estratégica del negocio*, ya sea porque no fue posible extraer la información al respecto, como porque efectivamente las mujeres tienen una visión estratégica menos desarrollada de lo que busca la industria. Este es un punto exigido sobre todo a directores, y las directoras entrevistadas presentan una preocupación clara respecto a esta visión, pero no así las gerentes.

A lo largo de esta memoria, fue posible identificar factores externos que las mujeres declaran que complicaron su carrera profesional o que las afectó en algún momento. Dichos factores provocan que ellas deban preocuparse por enfrentar las condiciones que se presenten, para así poder surgir en su carrera profesional. Estos factores pueden explicar las actuales diferencias entre los niveles de participación femenina en los cargos de liderazgo.

Finalmente, para seguir trabajando en torno a esta temática, es necesario seguir investigando al respecto, a partir de las futuras líneas de investigación planteadas en el capítulo anterior.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Comunidad Mujer, «Mujer y trabajo: factores culturales, roles de género y comportamiento laboral de las Chilenas,» 2013.
- [2] INE: Instituto Nacional de Estadísticas, «Mujeres en Chile y el mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales,» Santiago, 2015.
- [3] Comunidad Mujer, «Mujer y trabajo: la necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección,» 2015.
- [4] J. Barsh y L. Yee, «Unlocking the full potential of women in the U.S. economy,» *Wall Street Journal*, 2011.
- [5] K. Elborgh-Woytek, M. Newiak, K. Kochhar, S. Fabrizio, K. Kpodar, P. Wingender, B. Clements y G. Schwartz, «Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género,» 2013.
- [6] McKinsey & Company, "Women Matters: Women at the top of corporations: Making it happen," 2010.
- [7] Comisión Europea, "Women in economic decision - making in the EU," Luxemburgo, 2012.
- [8] C. Martínez Gómez, T. Miller y P. Saad, «Participación Laboral Femenina y bono de género en América Latina,» Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, 2013.
- [9] OCDE, «Mejores políticas para el desarrollo: Perspectivas OCDE sobre Chile,» 2011. [En línea]. Available: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264095755-es>. [Último acceso: 13 diciembre 2015].
- [10] Women Suffrage And Beyond, "Women Suffrage And Beyond," [Online]. Available: [http://womensuffrage.org/?page\\_id=69](http://womensuffrage.org/?page_id=69). [Accessed 08 Abril 2016].
- [11] K. F. H. P. P. D. V. P. Berlien, «Mayor Participación de las Mujeres en la Economía Chilena,» Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño – Isónoma Consultorías Sociales Ltda., Santiago, 2016.
- [12] Central Intelligence Agency (US), "Chief of State and Cabinet Members of Foreign Governments," Mayo 2016. [Online]. Available: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/world-leaders-1/index.html>. [Accessed 10 Mayo 2016].
- [13] Superintendencia de Valores y Seguros, «SVS,» 2016. [En línea]. Available: [http://www.svs.cl/institucional/mercados/listado\\_actual\\_ejecutivos.php?mercado=V](http://www.svs.cl/institucional/mercados/listado_actual_ejecutivos.php?mercado=V). [Último acceso: 2016 Junio 12].

- [14] M. C. A. Reyes, «Análisis de Brechas de Género en la Educación Superior Chilena,» Servicio de Información de Educación Superior (SIES), MINEDUC, 2015.
- [15] Catalyst, "Why Diversity Matters," CATALYST INFORMATION CENTER, 2013.
- [16] Banco Interamericano de Desarrollo, «Chile, Liderazgo Femenino en el Sector Privado,» 2015.
- [17] N. Schild, «Ranking TOP 100 Chile,» *CAPITAL*, nº 421, pp. 67 - 77, 2016.
- [18] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), «Desarrollo Humano en Chile, Género: los desafíos de la igualdad,» Santiago, Chile, 2010.
- [19] A. Eagly and L. L. Carli, "Women an the Labyrinth of Leadership," 2007.
- [20] J. Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, William Collins, 2001.
- [21] J. M. Burns, Leadership, New York: Harper & Row, 1978.
- [22] B. M. Bass y B. J. Avolio, Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5x, 2004.
- [23] M. Bachelet, «Programa de Gobierno Michelle Bachelet,» 2014.
- [24] U. Flick, Introducción a la Investigación Cualitativa, Madrid: Ediciones Morata, S.L., 2002.
- [25] T. G. P. Irma Arriagada Acuña, «Estructura de Restricciones a la Participación Laboral y a la Autonomía Económica de las Mujeres: Estudio orientado a Mejorar las Políticas de Equidad de Género.,» Departamento de Estudios y Capacitación. Servicio Nacional de la Mujer SENAM, Santiago, 2014.
- [26] S. Sandberg, Vayamos Adelante. Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar, Nueva York: Conecta, 2013.
- [27] L. Schwember, «Programa de Curso: Liderando con Ojos de Mujer,» Comisión de Docencia DII, Universidad de Chile, 2015.
- [28] Dirección del Trabajo, «Código del Trabajo,» Pereira, Castro, Guzmán, Silva, Gómez, Ramírez , Santiago, 2016.
- [29] Comunidad Mujer, «Informe GET, Género, Educación y Trabajo: la brecha persistente. Pimer estudio sobre la desigualdad de género en el ciclo de vida. Una revisión de los últimos 25 años,» Chile, 2016.
- [30] F. GALLEGOS Pereira, J. GUZMAN Garrido, C. SAAVEDRA Cubillos y A. SILVA Hidalgo, Participación de mujeres en cargos gerenciales: una investigación cualitativa de empresas financieras, F. d. E. y. N. E. d. E. y. A. Universidad de Chile, Ed., Santiago: Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial mención Administración, 2012.

- [31] I. Arriagada Acuña, «Estructura de Restricciones a la Participación Laboral y la Autonomía Económica de las Mujeres: Estudio Orientado a mejorar las políticas de equidad de género,» 2014.
- [32] Servicio Nacional de la Mujer, «Portal SERNAM,» [En línea]. Available: <https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=4>. [Último acceso: 16 noviembre 2015].
- [33] J. C. Ocaña, «Historias Siglo 20,» 2003. [En línea]. Available: <http://www.historiasiglo20.org/sufragismo/triunsufrag.htm>. [Último acceso: 14 diciembre 2015].
- [34] E. Gabiola, X. Jiles Moreno, L. Lopresti Martínez y C. Rojas Mira, Queremos votar en las próximas elecciones : historia del movimiento femenino chileno 1913-1952, 1986.
- [35] K. S. Manríquez, «EL INGRESO DE LA MUJER CHILENA A LA UNIVERSIDAD Y LOS CAMBIOS EN LA COSTUMBRE POR MEDIO DE LA LEY 1872-1877,» Pontificia Universidad Católica de Chile - Instituto de Historia, 2006.
- [36] J. English, «La escasa presencia de las mujeres en directorios,» *La Tercera*, 29 Septiembre 2013.
- [37] J. M. G. Burns, Transforming Leadership: a new pursuit of happiness, New York, 2003.
- [38] B. Bass y B. Avolio, Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire., Palo Alto, 1997.
- [39] R. A. Española, «Diccionario de la lengua española,» 2015. [En línea]. Available: <http://dle.rae.es/?id=HjuyHQ5>. [Último acceso: 15 diciembre 2015].
- [40] Egon Zehnder, "2016 Egon Zehnder Latin America Board Diversity Analysis," 2016.
- [41] McKinsey & Company, "Women Matter: Gender diversity in top management, Moving corporate culture, moving boundaries," 2013.
- [42] N. Schild, «Mayores compañías en ventas en Chile,» *Capital*, nº 421, 2016.

## 11 ANEXOS

### 11.1 Entrevista a *Headhunters*

<b>Datos del entrevistado</b>	
Nombre	
Cargo	
Profesión	(preguntar hacia el final de la entrevista)
<b>Preguntas</b>	
Foco empresa	1. ¿Tienen una definición (o caracterización o perfil) de liderazgo que utilicen?
Foco de los clientes	2. ¿Cuáles son las principales competencias transversales (blandas) buscan las empresas para los gerentes generales? ¿Y para gerentes de área? ¿Y para directores? 3. ¿Hay empresas que se alejen de este perfil promedio? ¿Cuáles (sectores productivos)?
Perfil del liderazgo	4. ¿Cómo se construye el perfil de competencias transversales (blandas) con el cliente (dado el cargo específico)?
Foco de género	5. ¿De qué forma buscan los candidatos? ¿Con qué frecuencia incorporan mujeres en sus listas de candidatos? 6. ¿Cómo aparecen las mujeres en sus listas de candidatos? (sugeridas por el cliente, por terceros) 7. ¿Cómo reaccionan las mujeres a la invitación? ¿Hay alguna diferencia respecto a sus pares masculinos cuando son contactados? Relacionado a los factores de las mujeres que ayudan o no a ascender. 8. En las entrevistas del proceso de selección, ¿observan diferencias en las competencias transversales (o blandas) y en el perfil de liderazgo de las mujeres? (Dirección y Gerencia separado) ¿Cuáles? Estas diferencias, ¿van a favor o en contra de ocupar el puesto? 9. ¿Con qué frecuencia, si se consideraron candidatas mujer, la terna final sólo consideraba hombres? 10. ¿Con qué frecuencia una terna con al menos una mujer, el cliente prefirió al hombre?

## 11.2 Entrevista realizada a Ejecutivas Principales

Ámbito	Preguntas
Datos personales	<p>Nombre: Ciudad de origen:</p> <p>Cargo:</p> <p>Organización: Sector industrial:</p> <p>Edad: Profesión (institución educacional):</p> <p>Situación civil (año): Hijos (edades):</p> <p>Breve currículum de lo más relevante (Año, Empresa, Cargo)</p>
Trayectoria laboral inicial	<p>1. ¿Cuándo y dónde tuvo su primera experiencia de liderazgo?</p> <p>2. ¿Cuáles fueron sus primeros desafíos respecto al liderazgo?</p> <p>3. ¿Qué características personales cree que la favorecieron en su primera experiencia de liderazgo? ¿Cuáles no?</p> <p>4. ¿Por qué motivo dejó este empleo?</p>
Ambición de poder	<p>5. ¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted?</p> <p>6. ¿Cuándo decidió que quería (no) llegar a cargos de liderazgo? ¿Por qué?</p> <p>7. ¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su profesión? ¿Alguien la ayudó en este proceso?</p> <p>8. ¿Cómo fue el apoyo de su familia / pareja / pares?</p>
Metodología de trabajo	<p>9. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones como directora?</p> <p>10. ¿Cómo genera motivación en sus subordinados? ¿Con qué estrategias?</p> <p>11. ¿Cómo muestra su trabajo a sus superiores? ¿Cómo comunica los resultados de su área?</p> <p>12. ¿Cómo participa de la toma de decisiones estratégicas de la empresa?</p> <p>13. Relate una situación en que haya requerido ayuda de un par ¿En qué necesitaba ayuda? ¿Cómo solicitó ayuda? ¿Cuál fue el resultado final?</p>
Experiencia de aprendizaje	<p>Fomentar la narración de una experiencia concreta</p> <p>14. ¿Cómo maneja una crisis al interior de la compañía? Relate una experiencia de éxito y de fracaso. ¿Qué hizo? ¿Qué haría distinto?</p> <p>15. ¿Cuál cree que han sido sus mayores aprendizajes en su trayectoria respecto al liderazgo?</p> <p>16. ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?</p> <p>17. ¿A qué atribuye su éxito profesional?</p>
Proyección futura	<p>18. ¿Cree que alguna mujer capacitadas para asumir su cargo?</p> <p>19. ¿Cómo participa de la formación</p> <p>20. ¿Cómo se ve de acá a 5 años? O al final de su carrera profesional</p>
Perspectiva de género	<p>21. ¿En comparación con sus pares masculinos, siente que ha tenido que hacer más o menos esfuerzo para llegar a donde está? ¿Cómo y en qué?</p>



## 11.4 Listado de las 100 empresas más grandes (sólo privadas)

RANKING	NOMBRE EMPRESA	RANKING	NOMBRE EMPRESA
1	CENCOSUD	51	COPEVAL
2	FALABELLA	53	SAESA
4	ENERSIS	54	CEMENTOS BIO BIO
5	LATAM AIRLINES	55	CAMANCHACA
6	ENAP	56	RED SALUD
7	WALLMART CHILE	57	HITES
8	CELULOSA ARAUCO	58	SAAM
9	CMPC	59	TRANSELEC
10	ENDESA	60	TECH PACK
11	SMU	61	FORUS
12	CGE	62	ENJOY
13	COCACOLA ANDINA	63	HORTIFRUT
14	ENTEL	64	MULTIFUD EXPORTS
15	RIPLEY	65	UNIVERSIDAD DE CONCEPCION
16	AGROSUPER	66	CEMENTOS MELON
17	CCU	67	BLUMAR
18	AES GENNER	68	ECHEVERRIA E IZQUIERDO
19	BANMEDICA	69	AFP PROVIDA
20	CONSORCIO FINANCIERO	70	PAZ
22	SQM	71	EMPRESAS TATTERSALL
23	CAP	72	CLINICA LAS CONDES
24	SONDA	73	COAGRA
25	COLBUN	74	ESVAL
26	FORUM	75	ANASAC
28	E.CL	76	AUTOPISTA CENTRAL
29	TELEFONICA CHILE	77	TANNER SERVICIOS FINANCIEROS
30	CAROZZI	78	INGEVEC
31	MASISA	79	VIÑA SANTA RITA
32	BUPA CHILE	80	AFP HABITAT
33	VIÑA CONCHA Y TORO	81	LECHE DEL SUR
34	SALFA CORP	82	CEMENTOS POLPAICO
35	COCACOLA EMBONOR	83	PARQUE ARAUCO
36	AGUAS ANDINAS	84	ESSBIO
37	MOLYMET	85	QUIMICOS OXIQUIM
38	EPERVA	86	EXPRESS DE SANTIAGO 1
39	SOPROLE INVERSIONES	87	MOLLER Y PEREZ COTAPOS
40	AQUA CHILE	88	FERIA DE OSORNO
41	AD RETAIL	89	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE
42	BESALCO	90	POLLA CHILENA DE BENEFICIENCIA
43	LA POLAR	91	AUSTRALIS
44	WATTS	92	DETROIT CHILE
45	LIPIGAS	93	CSAV
46	SOCOvesa	94	AFP CUPRUM
47	IANSA	95	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO
48	CHILQUINTA	96	SOCIEDAD DE INVERSIÓN NORTE SUR
49	CTI	99	DREAM
50	EMPRESAS NAVIERAS	100	AGUAS NUEVAS



## 11.5 Cantidad de ejecutivos y directores mujeres de las 100 empresas más grandes de Chile (parte 1)

RANKING	NOMBRE EMPRESA	Nº de ejecutivas	Nº de directoras
1	CENCOSUD	0	0
2	FALABELLA	4	1
4	ENERSIS	3	0
5	LATAM AIRLINES	0	0
7	WALLMART CHILE	1	0
8	CELULOSA ARAUCO	2	0
9	CMPC	4	1
10	ENDESA	0	0
11	SMU	1	0
12	CGE	0	0
13	COCACOLA ANDINA	3	0
14	ENTEL	0	0
15	RIPLEY	2	0
16	AGROSUPER	1	0
17	CCU	0	0
18	AES GENNER	2	0
19	BANMEDICA	0	1
20	CONSORCIO FINANCIERO	2	0
22	SQM	1	0
23	CAP	2	1
24	SONDA	0	1
25	COLBUN	1	0
26	FORUM	2	0
28	E.CL	1	1
29	TELEFONICA CHILE	1	0
30	CAROZZI	0	0
31	MASISA	0	1
32	BUPA CHILE	0	2
33	VIÑA CONCHA Y TORO	0	1
34	SALFA CORP	0	0
35	COCACOLA EMBONOR	0	0
36	AGUAS ANDINAS	7	0
37	MOLYMET	0	0
38	EPERVA	0	0
39	SOPROLE INVERSIONES	4	1
40	AQUA CHILE	0	0
41	AD RETAIL	1	0
42	BESALCO	0	0
43	LA POLAR	1	2
44	WATTS	1	0
45	LIPIGAS	1	1
46	SOCOVESA	0	0
47	IANSA	0	0
48	CHILQUINTA	1	0
49	CTI	1	0
50	EMPRESAS NAVIERAS	0	0
51	COPEVAL	0	0

## 11.6 Cantidad de ejecutivos y directores mujeres de las 100 empresas más grandes de Chile (parte 2)

RANKING	NOMBRE EMPRESA	Nº de ejecutivas	Nº de directoras
53	SAESA	0	1
54	CEMENTOS BIO BIO	0	0
55	CAMANCHACA	0	0
56	RED SALUD	3	0
57	HITES	0	1
58	SAAM	3	1
59	TRANSELEC	1	0
60	TECH PACK	0	0
61	FORUS	0	0
62	ENJOY	0	0
63	HORTIFRUT	0	1
64	MULTIFUD EXPORTS	0	0
65	UNIVERSIDAD DE CONCEPCION	0	0
66	CEMENTOS MELON	3	0
67	BLUMAR	0	0
68	ECHEVERRIA E IZQUIERDO	0	0
69	AFP PROVIDA	0	0
70	PAZ	1	0
71	EMPRESAS TATTERSALL	2	1
72	CLINICA LAS CONDES	0	1
73	COAGRA	0	0
74	ESVAL	0	0
75	ANASAC	0	0
76	AUTOPISTA CENTRAL	2	0
77	TANNER SERVICIOS FINANCIEROS	0	0
78	INGEVEC	0	0
79	VIÑA SANTA RITA	0	2
80	AFP HABITAT	1	0
81	LECHE DEL SUR	0	0
82	CEMENTOS POLPAICO	0	0
83	PARQUE ARAUCO	2	0
84	ESSBIO	0	0
85	QUIMICOS OXIQUIM	0	0
86	EXPRESS DE SANTIAGO 1	0	0
87	MOLLER Y PEREZ COTAPOS	0	1
88	FERIA DE OSORNO	1	0
89	SOCIEDAD PUNTA DEL COBRE	0	0
90	POLLA CHILENA DE BENEFICIENCIA	0	0
91	AUSTRALIS	1	1
92	DETROIT CHILE	2	1
93	CSAV	0	0
94	AFP CUPRUM	0	0
95	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO	0	0
96	SOCIEDAD DE INVERSIÓN NORTE SUR	0	0
99	DREAM	1	0
100	AGUAS NUEVAS	0	0

## 11.7 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, conceptos emergentes agrupados (parte 1)

Concepto	Ejecutivas	Directoras
Cómo motiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que todos se sientan parte del trabajo, responsabilizándolos (GER1, GER5, GER7)</li> <li>• Con objetivos y metas personales que se alineen con los de la empresa (GER1, GER3, GER4)</li> <li>• Ser transparente y honesta (GER1, GER3, GER6)</li> <li>• Comunicación constante, puertas abiertas (GER1, GER 2, GER3, GER7)</li> <li>• Espacio para que todos den su opinión e ideas y escuchar (GER1 GER4 GER5 GER7 GER8)</li> <li>• Relacionándose de forma cercana (GER2 GER3 GER6 GER7)</li> <li>• Preocupación por que los equipos estén bien en su vida personal (GER2, GER3, GER4, GER7, GER8)</li> <li>• Respaldo, apoyar y dar feedback a sus equipos (GER2 GER3 GER8)</li> <li>• Mostrando y motivando el trabajo con ejemplo (GER1 GER3)</li> <li>• Disponibilidad a ayudar (GER2 GER6)</li> <li>• Generar competencia entre ellos (GER4)</li> <li>• Reglas claras (GER6)</li> <li>• Exigente o dura con sus equipos y con ella misma (GER2, GER4, GER5, GER7, GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con objetivos y metas personales que se alineen con los de la empresa (DIR1 DIR3)</li> <li>• Con humor, entretención, generando un espacio cómodo para trabajar (DIR2 DIR6)</li> <li>• Comunicación constante, puertas abiertas (DIR2 DIR6)</li> <li>• Espacio para que todos den su opinión e ideas y escuchar (DIR2 DIR3 DIR5)</li> <li>• Relacionándose de forma cercana (DIR3)</li> <li>• Preocupación por que los equipos estén bien en su vida personal (DIR4)</li> <li>• Siendo afectiva con sus equipos, amable (DIR4 DIR5 DIR6)</li> <li>• Respaldo, apoyar y dar feedback a sus equipos (DIR4)</li> <li>• Mostrando y motivando el trabajo con ejemplo (DIR4)</li> <li>• Exigente o dura con sus equipos y con ella misma (DIR3)</li> </ul>
Formación de sucesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No participa (por el momento) en la búsqueda de sucesores (GER1 GER6)</li> <li>• Busca sucesores ya que es encargo de la empresa (GER2 GER4 GER5)</li> <li>• Busca formar sucesores por iniciativa propia (GER3 GER7 GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa a sus equipos y busca potenciarlos individualmente (DIR1 DIR4)</li> </ul>
Humildad personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideran que no estarían donde están si no es gracias a personas que las ayudaron y a sus equipos (GER1 GER2 GER3 GER7 GER8)</li> <li>• No cree ser líder o exitosa, no se identifica (GER6 GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideran que no estarían donde están si no es gracias a personas que las ayudaron (DIR1, DIR6)</li> </ul>

## 11.8 Matriz de análisis entrevistas a mujeres líderes, conceptos emergentes agrupados (parte 2)

Persigue un alto rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal preocupación en el cargo: el rendimiento de su área (GER2, GER3, GER4, GER5, GER6, GER7, GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientada a obtener buenos resultados empresariales (DIR2 DIR4)</li> </ul>
Se responsabiliza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que los logros son de todos, pero si hay errores, es porque ella se equivocó también (G8)</li> </ul>	
Atribución del éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación personal y el tomar desafíos la ayudó a ascender (GER1 GER5)</li> <li>Esfuerzo personal (GER2 GER6)</li> <li>Carácter o personalidad (GER2 GER4 GER5)</li> <li>Ser estudiosa o "matea" (GER1 GER2 GER4 GER5 GER7)</li> <li>Perfeccionismo o rigurosidad en hacer el trabajo (GER4 GER5 GER6)</li> <li>Responsabilizarse por sus actos (GER3)</li> <li>El ser franca y directa con lo que quiere (GER4 GER5 GER7)</li> <li>Disposición a flexibilizar su tiempo y salidas a terreno (GER1 GER 2 GER4 GER7)</li> <li>Mérito de los equipos, ha elegido a buenos equipos (GER3 GER7 GER8)</li> <li>Buen trato con sus equipos de trabajo (GER3 GER7)</li> <li>Mentores y personas que la han ayudado profesionalmente (GER1 GER2 GER3 GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar desafíos y riesgos la ayudó a ascender (DIR2 DIR3)</li> <li>Esfuerzo personal (DIR3)</li> <li>A su estilo de liderazgo (DIR2 DIR4)</li> <li>Ser estudiosa o "matea" (DIR1 DIR3 DIR5)</li> <li>Rigurosidad en hacer bien el trabajo, orientación al resultado (DIR1 DIR2 DIR 3 DIR4 DIR5)</li> <li>Mérito de los equipos, ha elegido a buenos equipos(DIR1)</li> <li>Mentores y personas que la han ayudado profesionalmente (DIR1 DIR6)</li> <li>A su formación y crianza (DIR1)</li> <li>Suerte de estar en el lugar preciso en el momento adecuado (DIR1 DIR3 DIR6)</li> <li>Convencer a otros, equipos de trabajo o contraparte (DIR4 DIR5)</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar confianza en los equipos, sin supervisión constante (GER1, GER2, GER3, GER8)</li> <li>Libertad a los equipos para trabajar autónomamente (GER2, GER3, GER4, GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libertad a los equipos para trabajar autónomamente (DIR4)</li> <li>Generar confianza en los equipos, sin supervisión constante (DIR3)</li> </ul>
Recompensa o monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motiva a sus equipos reconociendo el trabajo bien hecho (GER1, GER4, GER8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critica cuando las cosas se hacen mal (DIR3)</li> <li>Recompensar cuando las cosas se hacen bien (DIR3)</li> </ul>
Bombero		

### 11.9 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, conceptos emergentes (Parte 3)

<p>Ambición de ascender</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscó el crecer dentro de las organizaciones y si no ocurría oportunidad, se fue a otro trabajo (GER2, GER3, GER5, GER6)</li> <li>• Persiguieron su actual posición laboral (GER1, GER2, GER3, GER5)</li> <li>• Buscan hacer su trabajo impecable y fue recompensada con ascensos (GER4, GER7, GER8)</li> <li>• No buscaban ascender (GER6)</li> <li>• Buscó o aceptó ofertas de empleos más desafiantes o diferentes buscando variar (GER1, GER2, GER3, GER4, GER5, GER6, GER7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptó ofertas de empleos más desafiantes o diferentes para mantenerse vigente (DIR1, DIR3 DIR6)</li> <li>• Buscó el crecer dentro de las organizaciones y si no ocurría oportunidad, se fue a otro trabajo (DIR2)</li> <li>• Siguió sus sueños y se mantuvo fiel a sus valores (DIR3 DIR4 DIR5 DIR6)</li> <li>• Buscaban cargos de liderazgo (DIR1, DIR2, DIR3, DIR6)</li> <li>• No buscaban ascender si no que aportar con su trabajo (DIR4 DIR5)</li> </ul>
<p>Equilibrio de vida profesional y familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte de su pareja (GER1 GER3 GER6 GER7 GER8)</li> <li>• Apoyo por parte de sus padres (GER2 GER5 GER8)</li> <li>• Privilegiaron vida profesional que hacer familia (GER2, GER4, GER6)</li> <li>• Hacer que sus hijos conozcan el espacio laboral de la mamá para que empaticen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte de su pareja (DIR1, DIR3, DIR4, DIR5)</li> <li>• Apoyo por parte de sus padres (DIR1, DIR5)</li> <li>• Le cuesta equilibrar los tiempos, se considera trabajólica o se siente culpable (DIR2, DIR3, DIR6)</li> <li>• Hacer que sus hijos conozcan el espacio laboral de la mamá para que comprendan (DIR3)</li> <li>• Privilegiaron vida profesional que hacer familia (DIR3)</li> </ul>
<p>Búsqueda de nuevos desafíos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su periodo de jubilación quieren trabajar en proyecto laboral personal diferente a su trabajo actual (GER1, GER3, GER4, GER5, GER7, GER8)</li> <li>• Luego de jubilar quieren ser directoras (GER2, GER3, GER4, GER7, GER8)</li> <li>• Buscan seguir creciendo en su trayectoria profesional y tomar nuevos desafíos (GER2)</li> <li>• Seguir trabajando por mucho tiempo, pero menos intensamente (GER6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están en su etapa de vivir el nuevo desafío luego de su carrera profesional más activa (DIR1, DIR4)</li> <li>• Seguir trabajando por mucho tiempo, pero menos intensamente (DIR2 DIR3)</li> <li>• En su periodo de jubilación quieren trabajar en proyecto laboral personal diferente a su trabajo actual (DIR5 DIR6)</li> </ul>

## 11.10 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, descubrimientos (parte 1)

Concepto	Ejecutivas	Directoras
Ser mujer en un ambiente de hombres - Ser escuchada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER2: Ser mujer, ser escuchada por tus pares, es una de las mayores dificultades que tuvo al inicio de su carrera. Adoptar sus códigos, lenguaje y DEMOSTRAR que es capaz</li> <li>• GER7: le costó en sus inicios el ser tomada en cuenta, los profesionales mayores no les gustaba que llegase una mujer a mandarlos. Adoptó un estilo más autoritario, pero con el tiempo se dio cuenta que no era necesario</li> <li>• GER5: cuando hay equipos de muchos hombres, no escuchan lo que las mujeres proponen, ellos repiten las ideas que ellas dicen y todos lo encuentran buenísimo (siendo que ellas dijeron lo mismo y nadie las pescó)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR3: dificultades iniciales fue que la tomaran en serio. Era mujer y muy chica, joven. Que te tomen en serio en un mundo de hombres, donde tienen un lenguaje propio</li> <li>• DIR1: Cuando ella hablaba, la "pescaban" menos. Usó estrategias: cuando tenía un planteamiento, lo escribía previo a la reunión y se lo pasaba a los demás asistentes. Tuvo que aprender a hablar más fuerte y no dejarse interrumpir.</li> <li>• DIR3: Si hablan los hombres, siempre ellos serán más inteligentes, no importa lo que ella diga. A ellos los van a escuchar más, siempre son ellos los "gurús".</li> <li>• DIR6: En reuniones, recuerdan más qué hombre dijo qué cosa, pero no cuando ella dice algo. Sus propuestas, siempre terminan siendo propuestas de otro: un hombre dice lo mismo, tiene autoridad entre sus pares (por edad también) y se adjudica la idea.</li> </ul>
Ser mujer en un ambiente de hombres - pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER4: Entró con más profesionales pares a una empresa y fue la primera en ascender, lo que no fue bien recibido por sus compañeros hombres. Se validó mostrando sus capacidades para el cargo y haciendo bien su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR1: Difícil para los hombres tener una jefa mujer (le plantearon a su superior que no les gustaba la situación) pero luego de conocerla quedaron felices.</li> </ul>
Doble vara: más exigencia en cómo las mujeres tratan a los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER4: No la favoreció su mal genio, lo que es mal visto en las mujeres (en los hombres no se ve como negativo), gente que le ha dicho que los han "maltratado"</li> <li>• GER2: Cuando ha tenido algún problema con algún gerente, se le "para la pluma" y llega hasta las últimas consecuencias. No se queda callada, maneja el mismo código que los hombres (y eso a veces los perturba)</li> <li>• GER3: Cuando hay problemas, es transparente, dice lo que piensa cara a cara. Esto le ha traído problemas con sus pares.</li> </ul>	

## 11.11 Matriz de análisis entrevistas mujeres líderes, descubrimientos (Parte 2)

Cuestionamientos éticos o valóricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER3: le pidieron que actuara de una forma moralmente compleja, se hizo asesorar para ver las implicancias legales, hizo lo que pidieron.</li> <li>• GER4: jefe le pidió que actuara de forma éticamente cuestionable. Le afectó emocionalmente el problema y buscó otro trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR3: la empresa comenzó a hacer modificaciones internas con los que ella no estaba de acuerdo. Pese a mejorar los resultados empresariales desvincularon a una gran cantidad de personal de su equipo, ella decidió irse con ellos.</li> </ul>
Demostrar capacidad para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER1: tuvo que demostrar que técnicamente es igual a los hombres, evitar ser emocional o superficial.</li> <li>• GER2: demostrar que tiene las capacidades, mostrándose (que hace las cosas bien).</li> <li>• GER4: demostrar más en términos blandos, cosas que a los hombres no les piden tiene que demostrar sus habilidades blandas todo el tiempo.</li> <li>• GER8: las mujeres deben mostrar que si tienen las capacidades. A las mujeres les cuesta más llegar a los cargos altos. Personalmente esa situación no la complica, lo ve como un desafío a abordar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR1: Tenía que demostrar más que sus pares masculinos para llegar al cargo. Esforzarse más (el doble o el triple) para estar en los mismos niveles que los hombres.</li> <li>• DIR2: a los hombres los promueven por potencial, a las mujeres por resultados, por lo que ha sido muy trabajadora y responsable en las cosas que ha hecho. Está en los cargos por mérito, requirió mucha validación, se ha esforzado en ello</li> <li>• DIR4: como mujer tenía que demostrar que era mejor para asumir determinados cargos.</li> <li>• DIR5: debió demostrar más que los hombres, estudiando más para un mismo cargo, dedicar más tiempo a cada cosa</li> </ul>
Críticas desde mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER7: las mujeres que no trabajan critican a las que sí lo hacen, porque no van a al colegio o por tiempo con hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR3: Las mismas mujeres critican a otras mujeres, mantenemos el machismo a través de lo que decimos y la crianza de nuestros niños.</li> </ul>
Trato despectivo en directorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GER4: en directorios te tratan de "usté linda", "mijita", te ven como hija más que como profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR1: en reuniones la trataban de "Chiquilla" o "mi niña". Hacerse respetar por las competencias y parar los carros "amablemente"</li> <li>• DIR2: el trato que dan los directores es diminutivo; "mijita". No dejarlo pasar, pero sin ofender (porque no puedes quedar como la conflictiva, eso cierra puertas), usando el humor, es una buena herramienta.</li> <li>• DIR5: espacios de directorio hay mucho "migiteo". Cuando hablas con sentido se encantan (tienen baja expectativa de las mujeres). Si la tratan así (despectivamente), se defiende, pero si es con cariño, se lo toma con humor, lo dice simpáticamente (generalmente)</li> </ul>

## 11.12 Matriz de resumen características femeninas (Parte 1)

Código	Cargo	Edad	Rango edad	Situación civil	Hijos	Cómo motiva - Empoderando equipos	Cómo motiva - Vínculos con los equipos	Cómo motiva - Acompañamiento	Cómo motiva - Cumplimiento y exigencia	Cantidad de estrategias para motivar a equipos
GER1	Gerente	53	3	Divorciada, Casada	2	1	1	1	0	3
GER2	Gerente	40	2	Soltera	0	0	1	1	1	3
GER3	Gerente	46	2	Casada	3	1	1	1	0	3
GER4	Gerente	49	2	Casada	0	0	1	0	1	2
GER5	Gerente	50	3	Casada	4	1	1	0	1	3
GER6	Gerente	33	1	Casada	1	0	1	1	1	3
GER7	Gerente	43	2	Casada	1	1	1	0	1	3
GER8	Gerente	44	2	Casada	3	0	1	1	1	3
DIR1	Directora	65	3	Divorciada, Casada	4	1	0	0	0	1
DIR2	Directora	50	3	Divorciada	3	0	1	0	0	1
DIR3	Directora	46	2	Divorciada, Casada	2	1	1	0	1	3
DIR4	Directora	61	3	Casada	4	0	1	1	0	2
DIR5	Directora	43	2	Casada	2	0	1	0	0	1
DIR6	Directora	49	2	Divorciada	2	0	1	0	0	1



### 11.13 Matriz de resumen características femeninas (Parte 2)

Código	Formación de sucesores	Humildad personal	Persigue un alto rendimiento	Atribución del éxito Personal	Atribución del éxito Externa	Confía en los equipos	Recompensa a sus equipos	Ambición de ascender	Ascenso fue recompensa al trabajo
GER1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
GER2	0	0	1	1	1	1	0	1	0
GER3	1	1	1	1	1	1	0	1	0
GER4	0	0	1	1	0	1	1	0	1
GER5	0	0	1	1	0	0	0	1	0
GER6	0	1	1	1	0	0	0	0	1
GER7	1	1	1	1	1	0	0	1	0
GER8	1	1	1	0	1	1	1	0	1
DIR1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
DIR2	0	0	1	1	0	0	0	1	0
DIR3	0	0	0	1	1	1	1	1	0
DIR4	1	0	1	1	1	1	0	0	1
DIR5	0	0	0	1	1	0	0	0	1
DIR6	0	1	0	0	1	0	0	1	0

### 11.14 Matriz de resumen características femeninas (Parte 3)

Código	Apoyo de la pareja	equilibrio de la vida profesional	Nuevos desafíos, proyectos personales	Nuevos desafíos, ser directora	Líder flexible	Ser escuchada	Doble vara	Demostrar capacidad para el cargo	Trato despectivo en directorios	Sentir un trato diferente
GER1	1	0	1	0	No	0	0	1	0	No
GER2	0	0	0	1	Si	1	1	1	0	Si
GER3	1	0	1	1	Si	0	1	0	0	No
GER4	0	0	1	1	Si	0	1	1	1	Si
GER5	0	1	1	0	Si	1	0	0	0	Si
GER6	1	0	0	0	Si	0	0	0	0	No
GER7	1	0	1	1	Si	1	0	0	0	Si
GER8	1	0	1	1	Si	0	1	1	0	No
DIR1	1	0	0	0	No	1	0	1	1	Si
DIR2	0	1	0	0	Si	1	0	1	1	Si
DIR3	1	1	0	0	Si	1	0	0	1	Si
DIR4	1	0	0	0	Si	0	0	1	0	No
DIR5	1	0	1	0	No	0	0	1	1	Si
DIR6	0	1	1	0	No	1	0	0	0	Si