



UNIVERSIDAD DE CHILE

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO

**FACTORES PARA EL DESARROLLO DE MUJERES HACIA CARGOS DIRECTIVOS
EN BANCO SC**

Parte I

**TESIS/ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Antonino Alvear A.

Profesor Guía: Lyonel Laulié

Santiago de Chile, 2022

Índice

Abstract	2
1. Introducción	3
1.1. Pregunta de investigación	4
1.2. Objetivo General	4
1.3. Objetivos Específicos	5
2. Descripción de la organización	6
2.1. Datos generales	6
2.2. Liderazgo en la organización	7
3. Marco Teórico	13
3.1. La igualdad de derechos	13
3.2. Definición de género	14
3.3. Discriminación: Brecha de género en el camino al liderazgo	15
3.4. Gestión de la diversidad de género	16
3.5. ¿Por qué las mujeres no están igualmente representadas como líderes?	18
3.6. Attribution bias o sesgo de atribución	19
3.7. Otras teorías	20
3.8. Contexto nacional de la paridad de género	22
3.9. Rol estratégico de Recursos Humanos	23
3.10. Prácticas de Recursos Humanos	25
3.11. La mujer en el sector financiero	27
3.12. Resumen	28
4. Propuesta Metodológica	30
5. Análisis y Profundización del proceso investigado	35
5.1. Grupo Directivo	40
5.2. Grupo Pre Directivo	43
5.3. Grupo Talento	46
6. Propuesta de solución y/o intervención	49
6.1. Definición de nuevas competencias	50
6.2. Proceso de Evaluación y Formación	53
6.3. Establecimiento formal de Mentoring	58
6.4. Iniciativa "Breaking Glass"	62
7. Conclusiones	64
8. Bibliografía	69
9. Anexos	74
9.1. Transcripción Focus N°1	74
9.2. Transcripción Focus N°2	86
9.3. Transcripción Entrevista Gerente	98
9.4. Transcripción Entrevista Subgerente 1	103
9.5. Transcripción Entrevista Subgerente 2	110

Abstract

Actualmente no son pocas las empresas que han puesto como una preocupación principal el acceso de mujeres a cargos de mayor nivel jerárquico ya sea gerencial o directivo. Es así como ha surgido una especie de “competencia” por ser la empresa más diversa e inclusiva, con distintas iniciativas implementadas, pero también con distintos resultados. Y es aquí en donde se centra nuestra investigación, en descubrir los posibles factores que estarían afectando el crecimiento de mujeres a cargos gerenciales y directivos en una gran empresa como lo es Banco SC, que a lo largo de los años ha implementado diversas iniciativas, las que no han conseguido modificar las estadísticas en forma significativa.

Para tal efecto se utilizó un enfoque cualitativo en la investigación para describir el fenómeno en una organización específica, y entenderlo a través de la exploración, recurriendo a la recolección de información mediante entrevistas en profundidad y grupos de enfoque.

Los resultados obtenidos dan cuenta de problemas asociados a falta de priorización de ciertos focos, posibles indicios de discriminación y factores culturales, por lo que la información puede ser útil para refocalizar esfuerzos en aquellos elementos que pueden mejorar significativamente el acceso de mujeres a cargos gerenciales y directivos.

1. Introducción

Desde hace algunos años nuestro país ha estado viviendo una serie de transformaciones tanto en el ámbito social como también cultural. Uno de estos cambios tiene relación con los movimientos pro-mujeres que no sólo han abogado por visibilizar la gran problemática que implica la violencia de género, sino también las grandes diferencias que aún existen en términos de oportunidades y equidad para el sexo femenino en distintos ámbitos.

En este contexto de profundos cambios en la sociedad, muchas organizaciones han comenzado a plantearse como desafío no sólo diagnosticar el estado actual de las temáticas de género y equidad al interior de las mismas, sino que también generar iniciativas que logren eliminar ciertas discriminaciones y que permitan fomentar la mayor participación de mujeres en rubros y cargos que históricamente han tenido un fuerte componente masculino.

Evidencias de estos esfuerzos se muestran en estadísticas recientes en donde se observa un aumento desde un 13% a un 21% la presencia de mujeres en cargos gerenciales en Chile comparado con el 2020, mientras que las cifras de mujeres en directorios muestran un aumento del 9% al 17% en los mismos períodos (Financiero, D. - 2021. Liderazgo Femenino y Equidad de Género).

Estas cifras muestran un crecimiento lento y sostenido, pero muy superior si se compara con estadísticas generales de América Latina y el Caribe, que muestran que, por ejemplo, en el rubro financiero, sólo existe un 2% de mujeres en cargos denominados “ejecutivos” (Monroy, L. 2020).

En nuestro país, cifras del INE a enero del 2020, indicaban que el acceso de mujeres a fuentes laborales era de un 53,3%, sin embargo, aunque la cifra parece auspiciosa, aún es un problema que persiste, no ha sido superado en su totalidad. Además, a lo anterior se suman otras problemáticas más actuales, las cuales se enmarcan en aspectos superiores como lo son la equidad salarial y la igualdad de oportunidades para ocupar posiciones de mayor nivel jerárquico en las organizaciones.

Específicamente en Banco SC, entidad financiera de capitales extranjeros con una dotación de cerca de 10 mil colaboradores en Chile, tanto la equidad salarial como la igualdad de oportunidades para mujeres son temas que se han trabajado fuertemente desde el 2018, año en el cual la organización, a nivel global, fijó como parte de sus objetivos estratégicos

al 2025, tener equidad total en todos sus cargos y completar al menos un 30% de mujeres en cargos directivos tanto a nivel corporativo como en todas sus filiales.

El mismo año 2018, Banco SC realiza una de sus primeras iniciativas para fomentar mayores oportunidades de participación de mujeres en cargos directivos, el Programa de Habilidades Directivas en cuya primera versión participaron 30 mujeres de distintos niveles jerárquicos, con potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo. En paralelo se implementaron otras iniciativas como la revisión salarial (cuyo resultado actualmente sólo arroja una diferencia entre el 3% y 5% entre mujeres y hombres en iguales cargos), y la incorporación de al menos una mujer en ternas para cargos de liderazgo.

Aunque dichas iniciativas se han mantenido en constante evolución, actualmente el porcentaje de mujeres en cargos directivos sólo alcanza aproximadamente un 15% en Chile, lo que, sumado al adelanto del plan estratégico para el año 2023 producto de la pandemia, la aceleración del proceso de digitalización de la organización que ha eliminado ciertos cargos y ha fomentado la aparición de nuevas posiciones que tienden a ser más masculinizadas, y a los efectos que el teletrabajo está teniendo no sólo en la dinámica organizacional sino también en el rol de la mujer en ámbitos extralaborales, plantean un ambiente e interés propicio en la organización para plantear una investigación que indague en aquellos factores que actualmente pueden estar influyendo positiva o negativamente en las oportunidades de crecimiento de mujeres hacia cargos gerenciales, , para lo cual se realizará una exploración tanto de las iniciativas que se han desarrollado para este fin, así como también la distinción de elementos culturales que pueden estar influenciando las oportunidades de crecimiento de mujeres en las posiciones objetivas.

1.1. Pregunta de investigación

¿Cómo facilitar el desarrollo de mujeres hacia cargos gerenciales en el rubro financiero, específicamente en un banco de capitales extranjeros (Banco SC) con presencia en Chile?

1.2. Objetivo General

Explorar aquellas variables/factores que pueden facilitar o bien limitar el desarrollo de mujeres hacia cargos gerenciales, con la finalidad de proponer nuevas acciones o iniciativas de desarrollo tendiente a acelerar la presencia femenina en dichas posiciones jerárquicas.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar factores organizacionales e iniciativas aplicadas por Banco SC dirigidas a fomentar el desarrollo interno de mujeres hacia cargos gerenciales.
- Evaluar la efectividad de dichas iniciativas o bien su impacto en el desarrollo de mujeres hacia cargos gerenciales.
- Distinguir aquellas prácticas o elementos de la cultura organizacional que favorecen o limitan el desarrollo de mujeres hacia cargos directivos.
- Proponer nuevas prácticas o iniciativas de desarrollo de mujeres para cargos gerenciales que incorpore elementos estratégicos de la organización y aborde las brechas críticas detectadas.

2. Descripción de la Organización.

2.1. Datos generales

Banco SC es una de las mayores entidades financieras a nivel global, que en la actualidad cuenta con presencia en más de 20 países.

Llega a Chile a fines de la década del 70, comenzando con un paulatino proceso de expansión a través de la adquisición y fusión con otras entidades financieras nacionales, que lo llevan a tener actualmente cerca de 500 sucursales distribuidas en todo el país.

Posee más de 3,6 millones de clientes en Chile, siendo uno de los bancos más grande a nivel nacional (después de Banco Estado).

Al largo de los años ha sido reconocido tanto a nivel local como internacional con variados galardones asociados a la banca, certificaciones internacionales, aportes a la comunidad, y otros en el ámbito de la gestión de personas.

A octubre del 2021, la dotación en Chile es de 9.800 personas, de los cuales el 54,7% corresponde a mujeres (Tabla 1).

Tabla 1: Distribución de dotación

DIVISIONES	DOTACIÓN			
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% MUJERES
PRESIDENCIA	2	2	4	50,0%
GERENCIA GRAL.	5	9	14	35,7%
ADMINISTRACIÓN	26	100	126	20,6%
AUDITORIA	23	30	53	43,4%
EMPRESAS	144	120	264	54,5%
CALIDAD	39	19	58	67,2%
COMERCIAL	3646	2399	6045	60,3%
INVESTMENT	44	115	159	27,7%
FINANCIERA	70	92	162	43,2%
INTERVENCIÓN	60	71	131	45,8%
JURIDICA	16	16	32	50,0%
PERSONAS	103	60	163	63,2%
PRODUCTOS	123	137	260	47,3%
RIESGOS	540	553	1093	49,4%
TECNOLOGÍA	515	721	1236	41,7%
TOTAL	5356	4444	9800	54,7%

El cuadro anterior muestra una distribución casi equitativa entre hombre y mujeres, que si bien difieren significativamente en algunas áreas, la presencia femenina destaca en Divisiones como la Comercial, Riesgos y Tecnología, las cuales agrupan al 85% de la

totalidad de la organización, sin embargo muestra bajos porcentajes en Administración e Investment, la primera caracterizada por concentrar al personal de mayor antigüedad en la organización, y la segunda por ser el área dedicada exclusivamente al mundo de las inversiones.

Entre otros datos a destacar se encuentra la edad promedio, la cual es de 40,8 años, mientras que la antigüedad promedio en la empresa alcanza actualmente los 11,3 años. Ambas cifras son un subproducto de la Pandemia ya que al iniciar esta, la organización tomo la determinación de no desvincular a ningún trabajador mientras el país estuviera en emergencia sanitaria, lo que aumentó el promedio de antigüedad y edad que en los últimos años venía a la baja.

2.2. Liderazgo en la organización

Cada persona dentro de la organización ocupe o no una posición de liderazgo, se encuentra sujeto a una Evaluación de Desempeño anual, la cual está compuesta de dos partes, la primera de ellas los comportamientos de la Cultura Corporativa, y la segunda el establecimiento de metas dependiendo del tipo de área y negocio a la cual pertenece cada persona.

Específicamente estos comportamientos, 8 en total, fueron definidos a nivel global el año 2015, fecha en la cual comenzó el proceso de implementación de la nueva Cultura Corporativa de la organización, y cuya última actualización fue el año 2018. Estos comportamientos están enunciados como afirmaciones, los cuales son:

- **Soy respetuoso:** Tratas a las personas amablemente, respetas a todos por igual, evitas el uso de celulares en reuniones, eres puntual, evitas rumores, descalificaciones, burlas u ofensas.
- **Escucho de verdad:** Escuchas con apertura los aportes de todos, eres consciente de tus prejuicios.
- **Hablo Claro:** Hablas directamente en forma constructiva, abor das los problemas inmediatamente, das feedback claro y justificado.
- **Cumplo las promesas:** Planificas y coordinas el trabajo para cumplir, asumes compromisos posibles de cumplir, avisas las demoras oportunamente, cumples con las responsabilidades definidas.

- **Promuevo la colaboración:** Aportas con tu equipo y con otros, interactúas proactivamente con otros para lograr los objetivos, ofreces ayuda dentro y fuera de tu equipo.
- **Trabajo con Pasión:** Demuestras motivación y buscas nuevas y mejores formas de trabajar, movilizas a otros para aprovechar las oportunidades de mejoras y la consecución de los resultados.
- **Apoyo a las personas:** Facilitas la integración de nuevas personas en el equipo, trabajas ordenadamente para ayudar al trabajo de otros, compartes tus conocimientos, reconoces y aprendes de tus errores, reconoces y celebras logros de tu equipo y de otros.
- **Impulso el cambio:** Promueves un ambiente de innovación, entiendes el propósito de los cambios y sus beneficios, te involucras en el diseño del cambio.

En relación a los cargos de liderazgo (jefaturas) Banco SC se rige por un Modelo de Liderazgo Corporativo que se encuentra compuesto por 4 dimensiones o agrupadores de competencias, las cuales forman parte de la evaluación de liderazgo (o Evaluación Ascendente) que cada equipo realiza en forma anual sobre sus respectivas jefaturas. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Ser Abierto e inclusivo:** Valora las diferencias y promueve la diversidad, identificando las necesidades reales de las personas, clientes accionistas y de la comunidad, dando respuesta. Las competencias asociadas son:
 - Es abierto e inclusivo.
 - Orientación al cliente y al mercado.
 - Comunicación.
 - Integración entre equipos.
- **Liderar con el Ejemplo:** Liderar dando ejemplo, viviendo la cultura de la organización y los comportamientos corporativos. Las competencias asociadas son:
 - Liderar con el ejemplo.
 - Establecer y mantener la confianza.
 - Tolerancia a la ambigüedad y a la tensión.

- **Inspirar e Implementar la transformación:** Mirar hacia el futuro, pensando en grande, escuchando al mercado y a los clientes, propone ideas desafiantes y acciones para mejorar de forma rápida. Las competencias asociadas son:
 - Inspirar e implementar la transformación.
 - Orientación a los resultados.
 - Visión.

- **Apoyar al equipo a progresar:** Buscar continuamente desafíos para el equipo y para lograr los mejores resultados con un propósito claro. Promueve el desarrollo profesional de las personas. Las competencias asociadas son:
 - Apoyar al equipo a progresar.
 - Desarrollo del rendimiento.
 - Administración del talento.

La génesis de este Modelo de Liderazgo Corporativo data del 2018, año en el cual la organización, a nivel corporativo, comienza a ser presidido por una mujer en el país matriz. Este hito marca un antes y un después en la organización, ya que no sólo cambia la estrategia de negocio de Banco SC, también se realizan profundos cambios en su estructura organizacional, un “recambio” generacional en su plana directiva, y una actualización de la transformación cultural que se venía trabajando desde hace algunos años, la cual incorporó elementos de los nuevos contextos sociales en donde a las organizaciones no sólo se les solicitaba ser más transparentes, sino también trabajar sobre la igualdad de oportunidades (en especial en el tema de género) y ser un ente más amigable con el medioambiente.

Fue así como uno de los productos de todas estas transformaciones fue el Modelo de Liderazgo Corporativo, el cual fue diseñado en el país matriz y expandido a todas las filiales del resto del mundo para ser implementado. Localmente dicha implementación se realizó a través de un lanzamiento oficial del nuevo modelo (comunicado a toda la organización), lo que incluyó Webinars, Charlas, y especialmente talleres asociados a las competencias de cada una de las dimensiones del modelo.

Ese mismo año 2018, y en base a la dimensión “Ser abierto e inclusivo”, nace la primera versión del Programa de Habilidades Directivas para Mujeres, cuyo objetivo era impulsar el

crecimiento femenino hacia cargos gerenciales y directivos en la organización, ya que hasta ese entonces a nivel global sólo un 13% de esas posiciones eran ocupadas por mujeres (localmente sólo un 7%), y corporativamente se fijó una meta de llegar al menos a un 30% de representación femenina en cargos gerenciales y directivos al 2023 (originalmente al 2025).

Cabe señalar que tanto la evaluación de desempeño como la evaluación ascendente (las cuales son elaboradas por el área o subsistema de Desarrollo Organizacional, en función de las definiciones del subsistema de Cultura y Cambio Organizacional) cuentan con una Escala Likert de 5 niveles, los que corresponden, en orden ascendente, a:

- **Requiere mejora**
- **Cumple parcialmente**
- **Cumple totalmente**
- **Excede**
- **Excede significativamente**

De estos tanto una evaluación en Requiere mejora como en Cumple parcialmente se consideran “bajas” y tienen por obligación asociados planes de trabajo para mejorar cuando se trata de una primera vez en estas categorías, o eventualmente una desvinculación cuando son reiteradas en más de dos ocasiones.

Lo anterior es relevante dado que actualmente en Chile existen 1.459 personas en puestos denominados de “liderazgo” en la organización, quienes están sujetos a ambas evaluaciones, y de los cuales un 44,3% son mujeres (Tabla 2), sin embargo, aislando las áreas comerciales que comprende la red de sucursales (en donde el 51,6% de los cargos de liderazgo son ocupados por mujeres) y Call Center (con un 65,2% de mujeres en cargos de liderazgo), el porcentaje de mujeres líderes de las restantes áreas de las denominadas “servicios centrales”, baja considerablemente a un 34,6%.

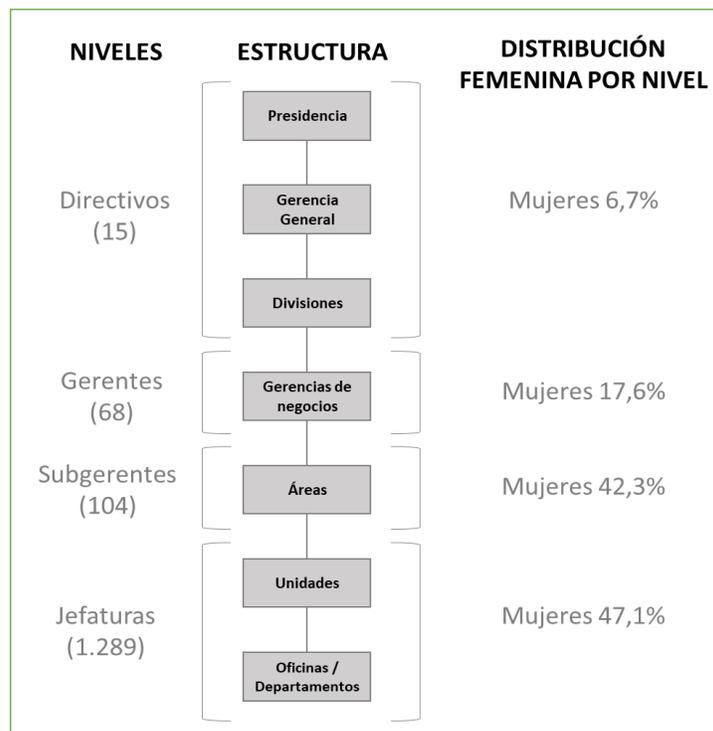
Para el estudio y análisis, el no considerar a la red de sucursales y al call center responde a una condición especial de dichas áreas, la cual es que el máximo nivel jerárquico en ambas es el de gerente, y sólo existe una posición para ser ocupada, a diferencia del resto de áreas de servicios centrales en donde se concentran prácticamente todos los cargos directivos y gerenciales que toman las decisiones que marcan la dirección del negocio, y que históricamente han tenido una mayor presencia masculina.

Tabla 2: Distribución posiciones de liderazgo

DIVISIONES	POSICIONES DE LIDERAZGO			
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% MUJERES
PRESIDENCIA	0	1	1	0,0%
GERENCIA GRAL.	0	3	3	0,0%
ADMINISTRACIÓN	5	17	22	22,7%
AUDITORIA	1	5	6	16,7%
EMPRESAS	11	29	40	27,5%
CALIDAD	2	8	10	20,0%
COMERCIAL	451	422	873	51,7%
INVESTMENT	5	24	29	17,2%
FINANCIERA	12	25	37	32,4%
INTERVENCIÓN	12	15	27	44,4%
JURIDICA	2	2	4	50,0%
PERSONAS	12	12	24	50,0%
PRODUCTOS	12	23	35	34,3%
RIESGOS	66	96	162	40,7%
TECNOLOGÍA	56	130	186	30,1%
TOTAL	647	812	1459	44,3%

Si bien la tabla 1 muestra una mayor dotación femenina, y la tabla 2 un porcentaje de líderes mujeres cercano a la “paridad óptima” del 50%, al analizar las cifras por niveles jerárquicos, es posible visualizar que tanto en los niveles directivos y de gerentes, la presencia femenina es muy escasa, y además lejana de la meta corporativa de tener en estos niveles al menos un 30% de mujeres al 2023 (Tabla 3).

Tabla 3: Distribución femenina por niveles de liderazgo en la estructura organizacional.



Como se aprecia en la tabla 3 (una vista simplificada de la estructura de la organización dado su enorme tamaño con divisiones, subdivisiones, gerencias áreas, etc, las cuales se distribuyen en distintas cantidades y dotaciones por negocio), existe una decreciente presencia femenina en cargos de liderazgo en la media que se escala en el nivel jerárquico.

En base a toda esta información, existen cifras que son alentadoras en los niveles base de cargos de liderazgo, en donde hay una clara tendencia hacia la paridad óptima cercana al 50%, no obstante, se presenta una problemática relevante para la organización en los niveles superiores, en donde aún las cifras de mujeres en estos cargos están lejos de ser las óptimas. Este punto toma aún más relevancia considerando la inversión que se ha hecho en la serie de medidas que ha tomado la organización en los últimos 4 años (por ejemplo, paridad salarial, mayor participación de mujeres en ternas, políticas de diversidad e inclusión, certificación en Norma CH 3262, programas directivos y de liderazgo para mujeres, entre otros) lo que ha cambiado las condiciones internas para “emparejar” el camino hacia cargos de mayor nivel, pero pese a estos esfuerzos algo ocurre en los cargos directivos y gerenciales que no muestran cambios significativos en sus cifras lo que dificulta el alcanzar la meta corporativa al 2023, y pone en tela de juicio las acciones realizadas hasta la fecha, por lo que se hace necesario indagar en aquellas variables que podrían estar afectando dicho crecimiento, con la finalidad proponer cambios de foco adecuados para el cumplimiento de la meta corporativa.

En relación a los investigadores, la tesis considera tanto la mirada de una mujer joven, externa a la organización, que se ha especializado en procesos de reclutamiento y selección en distintas organizaciones, y que ha podido experimentar algunos de los fenómenos asociados a las dificultades que enfrentan las mujeres para ascender. La otra mirada corresponde a un hombre, perteneciente a la organización, con 20 años de experiencia en distintas temáticas de recursos humanos, y que ha sido testigo de la evolución que la organización ha tenido en materia de equidad de género, pero también ha observado las dinámicas y fenómenos que se han producido respecto al tema.

3. Marco Teórico

3.1. La igualdad de derechos

La lucha femenina por la igualdad de derechos tanto en los ámbitos políticos, sociales, económicos y culturales tiene una larga y antigua data (al menos desde fines del siglo XVIII con varias declaraciones y vindicaciones de derecho), existen hechos concretos que marcan su historia contemporánea. Es así que podemos encontrar los primeros indicios del feminismo como movimiento social a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, con una de las primeras expresiones de esta lucha, “La Declaración de Sentimientos de Séneca Falls”, la cual ponía en evidencia las restricciones políticas y económicas que enfrentaban las mujeres, relegándolas como personas sin derechos civiles y jurídicos (Ronces Montes, V. 2020).

Si bien este hecho contribuyó a muchos de los movimientos posteriores que buscaban otorgar el derecho a sufragio de las mujeres en Estados Unidos, también tuvo un impacto en muchos otros países que, con el correr de los años, se vieron envueltos con sus propios movimientos que buscaban visibilizar la precariedad en la cual las mujeres se encontraban y pusieron de manifiesto sus demandas sociales y políticas.

En el plano local, recién en 1931 diversas organizaciones feministas ejercieron presión al gobierno para obtener el derecho a voto en las elecciones municipales, votando por primera vez en 1935. Pese a una serie de proyectos, decretos y ordenanzas a lo largo de los años, no fue sino hasta el gobierno de Gabriel González Videla, en 1949, que se promulga el sufragio universal femenino (Memoria Chilena, BND. 2018).

Ahora bien, más allá de las implicaciones políticas, los breves antecedentes descritos se pueden considerar como la génesis que ha definido el actual activismo de los distintos movimientos feministas, pero también han marcado agendas gubernamentales, diversos estudios sobre género, entre otros tantos elementos que han generado en la sociedad una mayor visibilidad y preocupación sobre el tema, el cual ha permeado al mundo laboral y ha tenido en los últimos años una clara influencia en las estrategias organizacionales como una forma de responder a la demanda del medio y a los cambios culturales.

3.2. Definición de género

Si bien existen distintos autores a quienes se les atribuye el concepto de género, fue el psicólogo neozelandés John W. Money quien lo utilizó por primera vez a mediados de la década de 1950, para reafirmar sus postulados sobre los roles que socialmente son asignados a hombres y mujeres en función de sus comportamientos (Money, J. 1973), lo que hoy entendemos como roles de género, en contraposición a la idea del “determinismo biológico” (explicación del comportamiento humano de acuerdo a los atributos biológicos), imperante desde tiempos inmemoriales.

En décadas posteriores aparecen otros conceptos como identidad de género, término acuñado por Robert Stoller (1968), para referirse a la influencia de determinantes experienciales para definir la identificación de una persona con uno u otro género (García-Mina, A. 2003).

A partir de la década de 1970 el concepto de género es tomado por los movimientos feministas como base teórica para evidenciar la construcción social de las diferencias entre hombres y mujeres, dejando a un lado las determinantes biológicas; pero es a partir de la década de 1980 que las ciencias sociales ven la utilidad del concepto de género para explicar “...como las diferencias biológicas se convierten en desigualdad (económica, social y política) entre mujeres y hombres, colocando en el terreno simbólico, cultural e histórico los determinantes de la desigualdad entre los sexos” (CESOLAA. 2019).

Marta Lamas (2000) refiere al género como: “una idea social o representación que una cultura desarrolla desde las diferencias anatómica entre mujeres y hombres, para simbolizar lo que es propio de lo masculino y femenino” Reconoce que el género es una construcción cultural.

Eagly y Wood (2016) definen el género como “... un conjunto de características psicológicas, sociales y culturales asignadas al sexo...”, es decir todas aquellas concepciones, ideas, atributos y diferenciaciones que, social y culturalmente, se construyen para distinguir un sexo de otro. En este sentido, el género es un concepto de corte más abstracto, modificable, que incluso puede estar influido por aspectos históricos, sin embargo, el sexo, como tal, es inmutable (genéticamente hablando) ya que está determinado por las características biológicas de cada persona (CESOLAA. 2019).

3.3. Discriminación: Brecha de género en el camino al liderazgo

Para Eagly & Carli (2007), la discriminación ya ocurre cuando una mujer obtiene menos oportunidades de liderar que un hombre, a pesar de que, su calificación para el cargo sea equivalente. La discriminación hacia el género femenino sigue siendo recurrente, lo cual se evidencia en la baja cantidad de mujeres que alcanzan puestos de liderazgo, lo que además se ve influenciado por las responsabilidades familiares que deben asumir y la compatibilidad con su desarrollo de carrera. Existen otros factores psicológicos a considerar, como el tipo de trabajo que el género femenino prefiere desarrollar cuando se toman pausas en su carrera para la crianza de los hijos. Esto, es solo parte de parte de la brecha de género en el liderazgo. Estos ejemplos de discriminación son la causa del menor avance de las mujeres, contribuyendo a las barreras del “labyrinth”.

Según estas autoras, la discriminación también existe en la brecha salarial, que si bien, esta se ha reducido en comparación al pasado, aún no se elimina. La discriminación también es vista en el poder para la toma de decisiones. Una gerencia de género femenino tendría menos poder de decisión ejerciendo autoridad, que una gerencia de género masculino. A su vez, las opciones de promoción para el género femenino son más lentas.

Otro factor relevante es el perjuicio de género, en el método experimental llamado “Golden Paradigm” de Philip Goldberg (1968), se demostró un sesgo hacia el género femenino. Las características de los evaluados fueron escondidas, menos su género. Los participantes evaluaban que tan aptos eran para ser promovidos o contratados para determinados puestos de trabajo, siendo el género femenino el que obtuvo una calificación más baja, dada la ideación de roles que los evaluadores tenían sobre el género femenino. Este estudio dejó en evidencia que el género femenino suele estar en desventaja en su candidatura a puestos de liderazgo, demostrando las expectativas que se tienen ante la contratación de un hombre versus una mujer, dejando en evidencia preconcepciones sobre el género al momento de la contratación (Eagly & Carli. 2007)

Existen también preferencias hacia el tipo de trabajo. El género masculino será preferido para determinados cargos, donde se requieran características masculinas, como el rubro industrial, por ejemplo. Por el contrario, el género femenino será preferido para labores de carácter femenino como secretarias o docentes. En cuanto a puestos de trabajo donde la preferencia de género debiese ser neutral, se ha visto que, aun así, optan por posicionar al

género masculino. Demostrando que el género masculino aún está en ventaja para cargos neutrales. (Eagly & Carli. 2007)

En cuanto a puestos de liderazgo, Eagly & Carli (2007), señalan que el sesgo anti-femenino es más fuerte para mujeres en roles de liderazgo. Indican que aún las personas atribuyen el éxito o fracaso de una persona al género, existiendo la preconcepción que a las mujeres les va bien en tareas masculinas debido a su trabajo duro, pero al hombre le va bien debido a sus competencias.

En resumen, diversos estudios experimentales demuestran que aún existen sesgos de contratación, ascensos, evaluaciones de desempeño, compensaciones, entre otro, para el género femenino, teniendo el género masculino una ventaja equivalente o superior para puestos tradicionales. Liderazgos de género masculino, reciben una mejor evaluación que un liderazgo femenino, sobre todo, cuando son puestos que suelen ser ocupados por hombres. El liderazgo aún suele ser percibido como una figura masculina, dando a entender que el éxito de una mujer es atribuido a su arduo trabajo más que a su capacidad, y sus fracasos a que se sienta abrumada por la dificultad del trabajo (Eagly & Carli. 2007)

3.4. Gestión de la diversidad de género

Eagle y Carli (2007), creen que el género femenino difiere del género masculino en personalidad y temperamento, siendo estas formas de personalidad las que afectan el liderazgo. Indican que las creencias de que los sexos deberían ocupar esferas separadas se han debilitado, en la medida en que ambos géneros se han vuelto similares en su participación en la fuerza laboral y corresponsabilidad doméstica. A pesar de ello, las mujeres que tienen hijos enfrentan dificultades, en relación con las demandas de la maternidad contra las demandas de sus carreras. Se espera que las personas sean contratadas y promocionadas en el trabajo en función de sus habilidades y logros, y no descartadas de puestos de ningún nivel por su género, raza o religión.

Estas mismas autoras refieren a las barreras históricas que han obstruido al ascenso del género femenino a puestos de liderazgo. Distinguiendo tres conceptos relevantes:

The Concret Wall (Muro de Concreto): Eagley & Carli (2007), indican que la forma más efectiva de impedir que un individuo avance es bloquear su camino. Señalan algunas barreras históricas hacia el género femenino. En el siglo XX, la mujer debió luchar por una

igualdad política para acceder al voto, estaba prohibido contratar a mujeres en la Corte Suprema o tomar un puesto relevante en el municipio. Ya en los años 60 podían acceder a universidades estatales, pero no de prestigio. Recién en los años 70 en Estados Unidos las mujeres accedieron a cargos de entrada en las organizaciones, pero en roles administrativos. Siendo excluidas de oficios masculinos, no valorando su potencialidad, nivel educacional, o programas de entrenamiento.

The Glass Ceiling (Techo de Cristal): El concepto de “The Glass Ceiling” o “Techo de Cristal”, fue definido por la consultora Marilyn Loden (1978), el cual lo utilizó para describir las barreras invisibles (cristal) a través de las cuales las mujeres pueden ver posiciones de poder (techo) que no pueden alcanzar, impidiendo que ocupen posiciones de alto rango, dejándolas en desventaja en cuanto al ascenso. Eagle & Carli (2007), lo describe como un método de exclusión que comenzó en los años 70, el cual deriva de la creencia que sería arriesgado invertir en el género femenino, porque bien, podrían dejar sus trabajos para formar una familia. Existían entrevistas laborales diseñadas estratégicamente para obtener información sobre el estado familiar, u otras estrategias como fichas para saber que seguro médico preferían, a pesar de que la legislación les prohibía hacer tales averiguaciones. Aunque las mujeres ocuparon cada vez más posiciones inferiores, quedaron excluidas en su mayoría de las posiciones de alta jerarquía. Siendo una de las justificaciones más populares para no promoverlas, aludir que los clientes no querrían trabajar con mujeres, o prefería tratar con el género masculino.

The labyrinth (El laberinto): Eagle & Carli (2007) cuestionan la vigencia de “The Glass Ceiling”, en relación con la realidad contemporánea. El género femenino ha llegado a posiciones de poder, no obstante, el género masculino continúa teniendo más acceso a cargos de mayor jerarquía, sin que hayan desaparecido los prejuicios y discriminaciones. Este concepto no encaja con los desafíos contemporáneos, ya que alude a una barrera impenetrable, según lo definido por Loden (1978), además de otras razones como:

- Supone erróneamente la presencia de una barrera absoluta en el acceso a puestos de poder en las organizaciones
- Sugiere que todas las barreras para las mujeres son difíciles de detectar.
- No reconoce las diversas estrategias que las mujeres idean para convertirse en líderes.
- Impide la posibilidad de que las mujeres puedan superar las barreras y convertirse en líderes.

- No sugiere una solución flexible del problema y no facilita el camino de las mujeres hacia el liderazgo.
- Alude a la existencia de una barrera única y homogénea. Ignorando la complejidad y variedad de obstáculos que las mujeres líderes pueden enfrentar.

Por ello, Eagle & Carli (2007), aluden al concepto de “The labyrinth” el cual captura los variados desafíos que enfrenta el género femenino en su trayecto hacia el liderazgo. Indican que las nuevas industrias que han surgido, no se han visto atadas a descalificar a la mujer de puestos alto rango. David Parker (2007) señala: *“en las industrias más nuevas, como la tecnología, es estrictamente codiciado que te lleven a donde quieres ir. Por ello, es más probable que las mujeres y las minorías estén en puestos de alto nivel que en los viejos tiempos... en industrias más arraigadas, tales como seguros, bancos, acero o manufactura”* (Eagly & Carli 2007).

Eagle & Carli (2007) indican que las barreras que enfrentan las mujeres ya no toman la forma de un muro o un techo. Señalando que el camino hacia el puesto de liderazgo requiere de habilidades de negociación considerables y algo de suerte para acceder a puestos de autoridad, lo cual no es exclusivo de uno u otro género, pero que adoptan algunas formas distintas dependiendo, por ejemplo, de otros factores como el rubro, cultura de la organización, historia, sesgos, entre otros.

Considerando todo lo anterior, específicamente en la banca, rubro en el cual se desarrolla esta investigación, existen estudios que indican que, si bien es un sector que ha evidenciado una notable mejora de la situación de la mujer, tanto en el acceso al trabajo, como también al desarrollo de carrera, aún queda un largo camino por recorrer dado que persisten barreras estructurales, personales y actitudinales, que limitan el crecimiento de las mujeres, todo ello asociado a los lentos cambios en la cultura organizacional (Kaufmann, A. 2010), en un rubro que tiende a ser altamente tradicional.

3.5. ¿Por qué las mujeres no están igualmente representadas como líderes?

La metáfora de labyrinth, simboliza la complejidad de las situaciones recurrentes que las mujeres enfrentan como líderes. “El liderazgo implica estar a cargo de otras personas de múltiples maneras. Consiste en influir, motivar, organizar, y coordinar el trabajo de los demás. En grupos, organizaciones y naciones, el liderazgo implica unir a las personas, capacitarlas para trabajar hacia metas compartidas” Al motivar a las personas para que

trabajen juntas, los líderes las animan a dejar de lado los intereses personales. Los líderes influyen e inspiran las actividades de otros para fomentar el progreso de un grupo, organización o nación hacia sus objetivos. Las organizaciones dependen de un liderazgo gerencial eficaz. (Eagly & Carli. 2007).

Estas autoras distinguen entre liderazgo y management. Ven a los gerentes como quienes organizan y controlan el flujo de trabajo en las organizaciones, sin necesariamente llevar a cabo las actividades de liderazgo de establecer nuevas direcciones, inspirar la innovación y permitir una adaptación exitosa a los desafíos. Aunque, esta distinción entre liderazgo y gestión puede ser útil, ambas actividades se entrelazan en las organizaciones. La mayor presencia de mujeres líderes ha elevado preguntas y debates sobre si los prejuicios y la discriminación aún limitan las oportunidades de las mujeres para liderar. Las opiniones varían sobre si las mujeres abandonan el liderazgo porque entra en conflicto con sus obligaciones familiares. Los desacuerdos continúan sobre si las organizaciones establecen barreras que bloquean el acceso de las mujeres a los roles de liderazgo o simplemente sufren de una falta de mujeres calificadas.

3.6. Attribution bias o sesgo de atribución:

Ross definió el error fundamental de atribución como la tendencia de las personas a subestimar el impacto de factores situacionales y a sobreestimar el rol de factores disposicionales en el control de la conducta. Son los espectadores externos quienes interpretan una conducta a partir de inferencias personales sobre el actor; ignorando al mismo tiempo explicaciones situacionales al construir el sentido de la acción (Ross & Anderson, 1982).

Los términos error fundamental de la atribución y sesgo de correspondencia, solían utilizarse de manera ambigua para referirse a un mismo fenómeno (Sánchez,2021). Siendo el sesgo de correspondencia la tendencia a inferir o deducir características de personalidad estables de una conducta observada, sin que esto signifique necesariamente que se subestiman las condiciones ambientales (Gawronski, 2007). Aunque en todos los casos en los que existe un error fundamental de la atribución, se presenta un sesgo de correspondencia; no todos los sesgos de correspondencia implican un error de la atribución (Sánchez,2021).

El sesgo de atribución es la tendencia a explicar el comportamiento de una persona refiriéndose a su carácter en lugar de cualquier factor situacional. En esencia, nos lleva a sobrestimar el peso de los rasgos de personalidad de alguien y a subestimar la influencia de sus circunstancias individuales (Caccavale, 2020). Este fenómeno también puede alterar la percepción de la propia conducta (Han, La Marra, Vapiwala, 2017).

La característica principal del sesgo de atribución es el "error de percepción". Cuando no tenemos la imagen completa de una situación, usamos la información que tenemos para sacar conclusiones. Si bien este es la esencia del sesgo de atribución, existen varias variantes. *Error de atribución final o sesgo de atribución a nivel de grupo*. Es la creencia de que los actos positivos cometidos por nuestro propio "grupo" son el resultado de "buenos" rasgos de personalidad. Inversamente, los actos positivos cometidos por otros grupos se consideran más como el resultado de factores situacionales. *Sesgo de atribución hostil*: Es la interpretación del comportamiento ambiguo como aparentemente hostil. *Sesgo egoísta*. Es similar a la 'arrogancia meritocrática'. Esta es la creencia de que los propios éxitos son el resultado directo de su carácter y habilidades, en lugar de la suerte u otros factores situacionales. Del mismo modo, el sesgo egoísta nos lleva a culpar de nuestros fracasos a causas externas en lugar de internas (Caccavale, 2020).

El sesgo de atribución puede darse en el proceso de contratación, lo que lleva a los empleadores a contratar personas en función de factores que no están necesariamente vinculados a sus habilidades, empleando sesgos inconscientes. a cultura como algo fijo, a lo que hay que adherirse, entonces es probable que contrate a personas que se vean y suenen como las que ya están en la organización. Al ver a la cultura como algo estable, a lo cual hay que adherirse, es más probable que se contrate a personas que se vean y suenen como las que ya están en la organización. (Caccavale 2020).

3.7. Otras teorías

Hola y Todaro (1992), plantean el desinterés o desmotivación femenina en asumir posiciones de mayor responsabilidad en el trabajo dada una "concepción más altruista afectiva", por lo que serían las propias mujeres quienes no mostrarían interés en ascender, prefiriendo mayor estabilidad en cargos de menor responsabilidad, como una especie de "auto boicot". Lo interesante de este planteamiento es que recoge una mirada más conservadora y tradicional respecto a las "características femeninas", pero no se condice

con las exigencias de los movimientos sociales de los últimos años en donde se promueve una mayor participación de las mujeres en las organizaciones, a todo nivel.

Por otro lado, Heilman (2001) propone la “Teoría del Déficit” para explicar la baja presencia femenina en cargos gerenciales y directivos. Esta teoría alude a que son pocas las mujeres que cuentan con la experiencia laboral y los estudios suficientes para estar en elevadas posiciones jerárquicas en las organizaciones. Esta teoría daría cierta explicación, por ejemplo, por qué existen rubros altamente masculinizados como la minería, ya que las carreras universitarias y técnicas asociadas, poseen históricamente una mayor matrícula de hombres, aunque en los últimos años la tendencia ha sido un lento pero paulatino aumento de mujeres.

Investigaciones de Eagly y Carli (2007) teorizan sobre las demandas de la vida familiar a la que se ven enfrentadas las mujeres como explicación a la baja participación en el plano laboral, y al poco acceso a cargos de mayor jerarquía, ya que dichas demandas significarían, en algún momento, enlentecer o dejar detenido la carrera dentro de una organización. Al igual que los planteamientos de Hola y Todaro (1992), esta teoría también presenta una mirada conservadora y tradicional del rol de la mujer, especialmente en el plano familiar, no considerando los planteamientos de la corresponsabilidad en la crianza de los hijos y la mantención del hogar.

No obstante, otras teorías, como la de Mauro (2004), atribuyen la baja participación femenina en las organizaciones, y especialmente en cargos directivos, a factores culturales de la organización, ya que esta determina no sólo los patrones conductuales hacia la presencia femenina, sino que también definen los significados que se le da al rol de la mujer dentro de la empresa. Bajo la premisa de esta teoría es fácil encontrar en algunas organizaciones cargos predominantemente femeninos (como las secretarías) o masculinos (como vigilantes, obreros de la construcción, etc).

También es importante mencionar otros conceptos que buscan dar una explicación a la escases de mujeres en altos cargos, cómo lo es el fenómeno del “síndrome de la abeja reina” (Staines, Tavis y Jayaratne. 1973), concepto que originalmente define cierta animadversión de algunas mujeres sobre otras, una especie de mujeres antifeministas, y que niegan la que exista discriminación hacia la mujer, y que atribuyen sólo a sus méritos el éxito personal y profesional. Investigaciones posteriores complementarían la definición de este concepto estableciendo que aquellas mujeres en altos puestos en una organización

muestran una clara tendencia a preferir trabajar con hombres y no con mujeres (Blalock, DeVaro, Leventhal, y Simon, 2011), posiblemente por la competencia y amenaza que sentirían del mismo género.

3.8. Contexto nacional de la paridad de género

Conforme a lo indicado en el Diario Financiero (2021), en Chile hay temas que retrasan la paridad de género en el trabajo. En su mayoría tienen que ver con la corresponsabilidad (el 0,2% de los hombres en el 2020 hizo uso del postnatal parental) y las brechas salariales. Según Hired (2020), compañía en asesoría en RRHH, el 59% de las veces se le ofreció a un hombre un salario mayor que a una mujer en un mismo cargo.

La ministra de la mujer y equidad de género Mónica Zalaquett (2021), indica que todavía quedan brechas. La incorporación de la mujer a puestos de decisión ha sido lenta y Chile está por debajo con los países OCDE, Francia y Noruega cuentan con un 40% de participación de mujeres en los gobiernos corporativos. En otros reportes elaborados por el ministerio de la mujer sobre indicadores de género en empresas, se observa que en los directorios solo el 10.5% de sus integrantes son mujeres, y que en las gerencias de primera línea la presencia femenina es de 21,2%. Indica que la pandemia visibilizó las diferencias y la mayor carga doméstica que enfrentan las mujeres en relación con los hombres y que hoy no existen razones objetivas para los roles de género.

La participación de la mujer en cargos de alta dirección es aún baja, pero alentador. Son cada vez más las empresas que se están abriendo a incorporar talento femenino en puestos Gerenciales y/o Jefaturas. Francisca Orellana (2021), indica si bien la participación de la mujer en directorios y jefaturas es baja en el país, de a poco se ha ido incrementando en las empresas e instituciones (Diario Financiero. 2021).

Francisca Valdés (2021), directora ejecutiva de “Mujeres Empresarias (ME)”, afirma que según los resultados del Ranking IMAD, en los últimos cuatro años la participación femenina en los directorios avanzó de un 9% a un 17% en el 2020, mientras que en los cargos gerenciales, avanzó de un 13% a un 21%. Aun así, Alejandra Valencio (2021), miembro del directorio de KPMG, indica que este avance no es parejo, comenta que en los rubros donde hay un mayor número de mujeres son educación, servicios y comunicaciones. Indicando que, en construcción, industrial, comercio, entre otras áreas, no alcanza el 10%.

Valdés. F (2021); “las mujeres representan más del 50% de la población y han avanzado mucho en los últimos años en sus niveles de educación y participación laboral. Sin embargo, el nivel de presencia femenina en la alta dirección es uno de los más bajos en comparación con otros países”

Cabe destacar el impacto que genera la incorporación del talento femenino en altos cargos. Ignacia Barros (2021), directora ejecutiva de la consultora LaresHub, indica que contar con equipos diversos e inclusivos, mejora el clima laboral, se desarrollan soluciones más creativas y se manejan conflictos y crisis de forma más exitosa. Las empresas que gestionan adecuadamente su diversidad son más rentables.

Uzzi. B (2019) en Harvard Business Review, indica que las mujeres que se posicionan en cargos de responsabilidad son receptivas a compartir sus experiencias, para sobrellevar obstáculos culturales y políticos que los hombres no suelen enfrentar.

Para Lilian Denham (2021), directora ejecutiva de REDEG, no incluir a mujeres en los directorios, se ve como una debilidad y riesgo para el negocio en Chile. Destaca el avance en el sector público, cómo actualizar la norma del carácter general 386 de la comisión para el Mercado Financiero, que pide reportar las prácticas de género y diversidad. Para Barros. I (2021), los estudios demuestran que cuando hay al menos un 30% de participación, se deja de ser minoría. Para ello, las empresas deben incorporar profesionales que se manejen en temas de diversidad, inclusión y equidad de género.

3.9. Rol estratégico de Recursos Humanos

Según Ramírez & León (2008), indican que las organizaciones más efectivas han gestionado la paridad de género a favor de una mejor ventaja competitiva, han convertido estas estrategias en acciones. Cuentan con una dirección comprometida que valora la diferencia, cuentan con programas sólidos en cuanto a formación de diversidad, grupos de apoyos, mentores y políticas para adaptarse a necesidades familiares, auditorías de diversidad para mejorar sus falencias, con el objetivo de la implementación eficaz de sus políticas y estrategias. Se busca de forma intencionada desarrollar una cultura organizacional de la diversidad, en la cual se generan actividades, ritos, entre otras.

El compromiso para ofrecer igualdad de oportunidades, evitar la discriminación sería según Ramírez & León (2008), el interés de las organizaciones por implementar programas de

gestión de género, ya que las variables asociadas impactan en el comportamiento de otros empleados en el lugar de trabajo, actitudes, habilidad para trabajar con otros empleados y esto puede impactar en el negocio.

Ramírez & León (2008), indican que el rol del capital humano radica en ser un facilitador y asesor. Alineando y mejorando los procesos de gestión de personas, como reclutamiento y selección, capacitación, compensación, entre otros. Para Kochan (2003), los resultados de las diferencias de género dependerán de factores organizacionales como cultura, estrategia del negocio y políticas y prácticas de Recursos Humanos.

El Diario Financiero (2021) destaca varias empresas que han fomentado la paridad de género. Entre ellas se encuentra Unilever. Desde el 2020 es 100% paritario (50% hombres y 50% mujeres). La compañía en Chile es liderada por una mujer, la Gerente General Nuria Hernández. Hernández (2021), comenta que existen políticas que le han facilitado a las mujeres ocupar cargos en diferentes áreas, como la no existencia de brechas salariales, la corresponsabilidad (tanto hombres como mujeres pueden hacerse cargo del cuidado de sus hijos por igual y compatibilizar esto con su desarrollo profesional), los procesos de selección deben presentar mujeres en la terna final. Además de promover salud, seguridad, bienestar, desarrollo empresarial en los colaboradores, junto con iniciativas comunitarias, medición y reportes de procesos a través de la igualdad de género.

Schneider Electric también cuenta con políticas de participación femenina. En 2019 el 23% de su fuerza laboral eran mujeres, siendo su meta que el 2025 sean el 50% de las nuevas contrataciones y el 50% del directorio. Aline Paulino (2021), Directora de Recursos Humanos de Schneider Electric Chile, comenta que el 2006 comenzó la trayectoria de diversidad e inclusión, que incluye prácticas como; política global de licencia familiar, equidad salarial, KPI's claros para seguir el objetivo de la contratación de mujeres, promoción y políticas de flexibilidad en el trabajo, capacitaciones técnicas y de liderazgo, pago equitativo, sala cuna flexible hasta un año después que el hijo cumpla los dos años, como incentivo para retener talento femenino. Paulino (2021), indica: *“En nuestro caso, el talent pool se ha incrementado con la incorporación de mujeres. Eso es crítico, particularmente en industrias como la tecnología, la ingeniería y los servicios financieros, que en muchas partes del mundo están experimentando una escasez de trabajadores calificados”* (Diario Financiero. 2021)

A comienzos del 2021, Bloomberg publicó la nueva edición del Gender - Equality Index (GEI) ranking que elaboran todos los años para monitorear el rendimiento financiero de empresas comprometidas en apoyar la igualdad de género a través del desarrollo de políticas y transparencias. Schneider por cuarto año consecutivo ocupa un lugar entre 380 compañías de 44 países. Además de un reconocimiento de la primera edición del premio WEPs, entregado por el programa Win Win alianza estratégica entre ONU Mujeres, la Organización Mundial del Trabajo y unión europea.

Por su parte, Kimberly Clark también ha asumido este compromiso, pero desde la estrategia del negocio, e indicando que está dentro de su política de inclusión y diversidad. Marina Yabor (2021) director de Talento, indica: “Tenemos como estrategia de negocio incorporar dentro de nuestra cultura organizacional ser una empresa inclusiva y diversa...en ese marco, está la inclusión de las mujeres, somos una compañía de consumo masivo y por las categorías en que operamos, nuestras decidoras de compras son más de un 80% mujeres, por lo tanto, incorporarlas dentro de nuestra organización pasa a ser una prioridad del negocio”. Dentro de estas estrategias Yabor (2021) indica: “estas la disminución de barreras en el desarrollo laboral femenino dentro de la empresa, cuentan con un programa de cuatro ejes. Espacios para que las líderes participen en programas de mentores, workshops de desarrollo de carrera. Foros de discusión con líderes extranjeros. Foros virtuales con expertos internos”. Adicionalmente, señala el proyecto “Moms”, el cual busca incorporar mujeres requieren de horarios flexibles de trabajos, y/o que buscan volver a incorporarse al mundo laboral. (Diario Financiero. 2021).

3.10. Prácticas de Recursos Humanos

Pese a todo lo anterior, en la práctica, muchas organizaciones se han quedado “estancadas” en lo que respecta a la gestión de género, reflejando así una cultura androcéntrica y perpetuando relaciones laborales de género asimétricas (Ramos, Barberá y Sarrió. 2003).

La equidad de género requiere que hombres y mujeres reciban el mismo trato en la jerarquía organizacional en todos los procesos de recursos humanos. Las organizaciones no pueden cambiar las diferencias de género prevalecientes, sin embargo, se pueden diseñar prácticas para minimizar, en lugar de incorporar estas diferencias de género dentro de los procesos organizacionales (Ugarte & Rubery 2020).

Lo anterior puede verse evidenciado en prácticas tales como (Hinestroza, 2009):

- **Provisión de personal:** Ausencia de información y formalidad en procesos de reclutamiento y selección (Collinson, Knights y Collinson. 1990), siendo una de las más comunes las recomendaciones como forma de limitar el acceso de mujeres a ciertos cargos, especialmente gerenciales.
- **Promoción de personal:** Persisten algunos sistemas de corte más informal o bien otros formales que limitan el acceso de mujeres, como por ejemplo el criterio de antigüedad y continuidad laboral, considerando que las mujeres se encuentran expuestas a períodos discontinuos por temas de maternidad (Schneer y Reitman, 1997).
- **Formación y desarrollo:** En promedio las mujeres tienen menos semanas de formación en el año que los hombres, y adicionalmente no todos los sistemas de formación en las organizaciones tienen una estructura adecuada (Muchinsky. 2001).
- **Evaluación de desempeño:** Las organizaciones difieren en las técnicas que utilizan para evaluar el desempeño, y en aquellas en donde se utilizan evaluaciones no estructuradas, que por lo general son las pequeñas y medianas empresas, las mujeres están más expuestas a sesgos y subjetividades del evaluador, careciendo de fiabilidad y validez (Quijano, 1997).
- **Compensaciones:** Diversas publicaciones han demostrado gran diferencia salarial entre hombres y mujeres que ocupan los mismos niveles jerárquicos o bien que poseen los mismos estudios, en una misma organización (Osca y Martínez-Pérez. 2002). Esto es mucho más evidente en aquellas empresas en las cuales no existen sistemas formales de compensación, dado paso a una negociación de renta individual, persona a persona. Son los procesos de recursos humanos para determinar la progresión salarial y la promoción los que dan forma a los resultados de igualdad. La negociación más activa de su salario por parte de los hombres, puede afectar la progresión salarial (Ugarte & Rubery 2020).

La formalización de la gestión de recursos humanos puede actuar como una herramienta para reducir la desigualdad si limita la influencia de los mecanismos psicosociales que reproducen las disparidades de estatus y poder (Stainback 2010), que surgen de los estereotipos y prejuicios de los empleadores (Reskin, 2003). Asimismo, Kalev (2006) encontró que los procesos formales de reclutamiento y promoción son menos importantes

que la responsabilidad burocrática para garantizar la igualdad de oportunidades entre sexos o razas. Otro problema es la forma que adoptan los procedimientos formales: Castilla y Benard (2010) señalan la “paradoja de la meritocracia” en el sentido de que los sistemas formalizados que promueven el mérito aún pueden resultar en que los hombres monopolicen los aumentos salariales más sustanciales. Barón (2007) consideran que el problema no son las reglas burocráticas, sino la cultura patriarcal que se desarrolla en sus contornos.

Se podría esperar que la formalización de los procesos de Recursos Humanos influya positivamente en los resultados de igualdad de género, siempre que los procesos no incorporen y refuercen el sesgo de género. Los procesos formales 'neutrales en cuanto al género' no solo es poco probable que se logren por completo, sino que también son insuficientes para contrarrestar las diferencias de género y la discriminación en la sociedad en general. Sin embargo, la cuestión clave es si la formalización de las prácticas reduce el sesgo previsto en los sistemas de recursos humanos discrecionales e informales. Esto puede ser más probable cuando la formalización va acompañada de transparencia con respecto a los criterios aplicados y los resultados reales (Ugarte & Rubery 2020).

3.11. La mujer en el sector financiero

En las últimas décadas la creciente presencia de mujeres en la fuerza laboral ha sido uno de los hechos más significativos a nivel global lo que se ha traducido en una disminución paulatina, pero constante, de la brecha de género. Sin embargo, la pandemia del Covid – 19 ha generado una reducción en las tasas de ocupación, que en América Latina y el Caribe han significado la pérdida del 18% de empleos en mujeres y el 15% en hombres, al menos en cifras estimadas durante la primera mitad del año 2020 (OIT. 2021). Si bien los procesos de inmunización durante el 2021, sumado a las medidas sanitarias tomadas por algunos países, y la aceleración de la digitalización de varias formas de trabajo, han mejorado el escenario laboral, el crecimiento de la oferta de trabajo para mujeres aún se mantiene desacelerada.

A esto también se debe sumar el hecho en que no todos los rubros son tan “permeables” el acceso de mujeres. Es así como la construcción y la minería, son áreas altamente masculinizadas y en donde la “paridad de género” se ve lejana. No obstante, al menos en nuestro país, el rubro financiero (específicamente banca y retail) en promedio superan el

50% de presencia femenina, de acuerdo a datos de estudios desarrollados por Red Impulsa y PwC (2018), pero se mantienen en cargos de menor jerarquía.

Ahora bien, estas cifras en el sector financiero podrían considerarse algo extrañas, ya que dicho sector, culturalmente posee ciertas características como la competitividad, “agresividad” comercial, largas jornadas de trabajo, poca flexibilidad, entre otras, que se asocian a lo masculino, pero a la vez tiene una característica mucho más asociada a lo femenino, la estabilidad.

Dicho fenómeno también podría ser explicado desde los planteamientos de la “economía conductual”, mediante la cual distintas investigaciones han encontrado diferencias en la cercanía o lejanía al riesgo entre hombres y mujeres (Fisher, P. J. y R. Yao. 2017). Además, otras investigaciones en este campo han encontrado evidencia de la aversión femenina a ambientes competitivos (Beckmann y Menkhoff. 2008).

3.12. Resumen

La literatura recopilada, seleccionada y revisada en el Marco Teórico, da cuenta que existen una serie de ideas, hipótesis y teorías que intentan dar una explicación al fenómeno de la escases de mujeres en altos puestos de liderazgo en las organizaciones, los cuales plantean tanto factores organizacionales y culturales, pero también personales y contextuales que se encuentran vinculados a temas sociales.

Entre la diversidad de temas abordados, es posible identificar y resaltar los siguientes puntos, los cuales serán contrastados durante la investigación.

- La multiplicidad de responsabilidades y demandas de la mujer, bajo un prisma más tradicional del concepto de roles y familia.
- Puestos que históricamente han sido feminizados o bien masculinizados.
- Estereotipo de mujeres con menos “poder para toma de decisiones”.
- Teorías sobre el éxito: trabajo duro vs competencias.
- Teorías sobre el fracaso: estar abrumada vs trabajo difícil.
- Techo de cristal y Laberinto: Barreras invisibles justificadas en aspectos de trabajo.
- Auto-boicot y sesgos de atribución
- Teoría del Déficit: menor cantidad de mujeres en carreras o con la experiencia y competencias suficientes para optar a posiciones de mayor responsabilidad.

- Cultura Organizacional, la cual entrega significados particulares a roles de mujeres.
- Banca: Mujeres tienen distinta aversión al riesgo que hombres.
- Fenómeno del “Síndrome de la Abeja Reina”, como una forma en que mujeres en posiciones de poder limitan el crecimiento de otras.
- Prácticas de Recursos Humanos.

4. Metodología

Según lo indicado por Mendoza (2006), enfoques tanto cualitativos como cuantitativos pueden ser usados en una misma investigación. No obstante, debido a la metodología aplicada, es porque en la presente investigación se opta por un enfoque cualitativo, ya que se busca describir las cualidades de un fenómeno, es decir, se busca obtener un entendimiento más profundo, basado en un estudio de carácter exploratorio. Este nos permite *“descubrir nuevas ideas, pensamientos y para tener un entendimiento preliminar de ideas, relaciones y objetos”* (BQ Pro, 2020).

El no haber optado por un enfoque cuantitativo, como ya se describió con anterioridad, se debe a que, como objetivo general, se busca comprender en mayor profundidad aquellas variables o factores que facilitan o limitan el desarrollo de mujeres hacia cargos gerenciales. Junto con ello, se debe sumar que, si bien están las condiciones para ello (como, por ejemplo, programas de desarrollo directivo y de liderazgo exclusivo para mujeres, políticas igualdad de condiciones salariales, certificación en Norma CH3262, entre otros) las cifras de posicionamiento de mujeres en cargos directivos o gerenciales no han ido en aumento en los últimos años. Agregando también que, una investigación cuantitativa, implicaría eventualmente una mayor resistencia interna y la generación de conversaciones en altos niveles que terminarían por retrasar e incluso limitar el estudio.

Para tal efecto se utilizaron los siguientes métodos:

- **Entrevista a profundidad:** Permite conocer actitudes que una persona puede tener hacia algún fenómeno que sea foco de estudio. En este caso se realizaron entre 3 entrevistas.
- **Grupo de enfoque:** Aunque se utiliza en investigaciones de mercados, es una técnica que también permite conocer sobre las actitudes que las personas en grupo poseen sobre una situación o fenómeno de estudio. En este caso se realizaron 2 focus.

El motivo para usar ambos métodos es porque nos permite levantar información mediante la interacción directa con los sujetos de estudio. Para luego realizar un análisis inductivo, codificar la información en categorías de primer y segundo orden, para luego sacar conclusiones en base a los observado y contrastarlo con la teoría ya mencionada (Mendoza.2006).

Tanto en la entrevista como en los grupos de enfoque, los protocolos se definieron en función del Marco Teórico propuesto, diseñando preguntas que exploraron las temáticas abordadas y para la búsqueda de evidencia de su presencia o no en la organización escogida.

En la construcción de preguntas se tuvo en mente en todo momento que estas pudieran incitar respuestas o bien abrir más las conversaciones que permitieran obtener más información para responder a los objetivos específicos de investigación. En este sentido, si bien se utilizó un esquema amplio de preguntas, estas fueron utilizadas en forma referencial dado que, en las mismas conversaciones, en algunos casos, o respondían a preguntas que estaban en lista o bien abrían espacio para realizar otras preguntas o aclaraciones. El esquema de preguntas que se utilizó tanto para los Focus como para las Entrevistas se detallan en las Tablas 4 y 5 respectivamente.

Tabla 4: Protocolo de Preguntas Focus

Protocolo de Preguntas Focus		Temática
Pregunta 1	¿En la actualidad observan en la organización que tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo? ¿y en qué pueden o no observar esto?	Igualdad de oportunidades
Pregunta 2	¿Perciben la existencia de limitantes o un "tope" para que las mujeres puedan ascender?, de ser así ¿podrían dar un ejemplo?	Discriminación
Pregunta 3	¿Conocen el término Techo de Cristal? (de no conocerlo, explicar), ¿Algo de lo que señala esta definición, podría estar ocurriendo en la organización?	Techo de Cristal
Pregunta 4	¿Qué factores estima que aún faltan por abordar para propiciar que más mujeres accedan a cargos directivos o gerenciales?	Prácticas de RRHH
Pregunta 5	¿Cómo la cultura organizacional y la "aversión" al riesgo podrían estar afectando las oportunidades de ascenso de mujeres?	Cultura organizacional
Pregunta 6	¿Existe un pool de mujeres preparadas para asumir posiciones directivas o gerenciales?, de ser así ¿por qué creen que aún no han ocupado dichas posiciones?	Teoría del Déficit
Pregunta 7	¿Es el rubro financiero un lugar en el cual siente que puede ejercer un rol de liderazgo y equilibrar la vida personal y laboral?, ¿por qué?	Mujeres en el sector financiero
Pregunta 8	¿Qué variables asociada a los hombres, podría estar afectando que mujeres accedan a cargos directivos o gerenciales?	Factores / Sesgos
Pregunta 9	¿Perciben que las mujeres están más expuestas a esa crítica?, ¿en dónde lo pueden observar?	Roles de género
Pregunta 10	¿Observan cierta solidaridad desde mujeres que están en la cúpula de	Síndrome de la Abeja Reina
Pregunta 11	¿Qué características destacan a las mujeres que están en posiciones directivas o gerenciales?	Teorías sobre el éxito
Pregunta 12	¿Qué visión tienen hacia el futuro del liderazgo femenino en BS?	Desarrollo

Tabla 5: Protocolo de Preguntas Entrevistas

Protocolo de Preguntas Entrevistas		Temática
Pregunta 1	Comentan os sobre tu trayectoria laboral	Roles de género
Pregunta 2	¿Qué hitos han marcado tu carrera?	Teorías sobre el éxito
Pregunta 3	¿Cómo ha sido tu experiencia en una posición tradicionalmente masculina?	Puestos Masculinos v/s Femeninos
Pregunta 4	¿Qué está faltando para que en la organización aumente la cifra de mujeres en cargos directivos o gerenciales?	Factores
Pregunta 5	¿Qué características del sector bancario crees que facilitan o limitan que mujeres puedan acceder a cargos gerenciales y directivos?	Mujeres en el sector financiero
Pregunta 6	¿Qué características ves tú que tienen en común o cuáles son las competencias claves que tienen las mujeres en cargos directivos o gerenciales, que les ha permitido sobresalir del resto y estar en estas posiciones?	Teorías sobre el éxito
Pregunta 7	¿Qué visión tienes hacia el futuro del liderazgo femenino en BS?	Desarrollo

El estudio además requirió la utilización de muestreo no probabilístico, a través del muestreo por cuotas, ya que esto permite comprender mejor una población mediante la muestra de un estrato particular dentro del universo de estudio. Es así como la selección aleatoria de mujeres se realizó de tal forma que pudiesen estar representados los 3 colectivos de interés

Tabla 6: Detalle de la Muestra

ACCIONES	CATEGORÍA	MUESTRA	COLECTIVO
ENTREVISTA	GERENTE	1	DIRECTIVO
	SUBGERENTE 1° LÍNEA	2	
FOCUS	SUBGERENTE 2° LÍNEA	5	PRE DIRECTIVO
	PROFESIONALES	7	TALENTO

Directivo: Este colectivo está compuesto por gerente y subgerentes que se encuentran en posiciones consideradas de primera línea con reporte directo a un divisional, que para efectos prácticos están incluidas dentro del grupo de directivos de la organización, y que por tanto tienen cierta incidencia en las decisiones y direccionamiento del negocio. La antigüedad que tienen en la organización fluctúa entre los 10 y 30 años, y sus edades están entre los 37 y 58 años. En su actual posición llevan 10 años (gerente y subgerente 2) y 3 años (subgerente 1). Además de pertenecer al mismo colectivo, tienen en común que todas se encuentran casadas y tienen 2 hijos en promedio, que son mayores de edad titulados o

en etapa universitaria, salvo en el caso de una de ellas que fue madre hace algunos años. Otra característica es que prácticamente toda su vida laboral la han desarrollado en la misma organización. Dos de ellas son ingenieras comerciales y una es abogada, y en los tres casos cuentan con varios estudios de post título como diplomados, magíster, mba, entre otros. Cabe mencionar que dos de ellas son de nacionalidad chilena, mientras que la última es española.

Pre Directivo: Compuesto por mujeres en posiciones de subgerente de segunda línea (sin reporte directo a un divisional). Todas ellas llevan entre 5 y 20 años en la organización y las edades fluctúan entre 35 y 50 años. Como característica común han pasado por varios cargos dentro de la misma organización y, salvo dos casos, prácticamente todas han desarrollado toda su carrera en la misma organización. No todas se encuentran casadas, al igual que son pocas las que tienen hijos (en promedio 2). Todas ellas comparten la característica de ser ingenieras comerciales con estudios de postítulos hasta magister. Todas son de nacionalidad chilena.

Talento: Aquí encontramos mujeres jóvenes de entre 27 y 33 años, con una antigüedad en la organización que fluctúa entre los 2 y 7 años en la organización. Para la gran mayoría esta ha sido su primer o segundo trabajo, y en términos de cargo no han tenido más de 2 cambios a lo largo de su permanencia. Algunas de ellas están casadas, pero ninguna tiene hijos. Este colectivo se denomina Talento dado que fueron escogidas por sus evaluaciones de desempeño sobresalientes (excede o excede significativamente) en los últimos 2 años, para ser parte de un programa que busca preparar a mujeres para que, presentándose la oportunidad, puedan asumir por primera vez un cargo de liderazgo. En el caso de este grupo, la gran mayoría son ingenieras comerciales, salvo 2 de ellas (una administradora pública y otra ingeniera civil). Actualmente sólo 4 de ellas cuenta con estudios de post título de diplomados. Todas son de nacionalidad chilena.

La principal razón de la selección de mujeres de estos 3 colectivos obedece a la simple premisa de que al estar en una posición de “poder” (directivo), de posible “transición” (pre directivo), e incluso con mayores posibilidades de “desarrollo” que el resto (talento), se contaría con una mirada más crítica de la situación del liderazgo de mujeres en la organización y cómo este podría o no estar evolucionando, dado que se han visto directamente involucradas y/o afectadas por las decisiones que se han tomado sobre este tema.

Por otro lado, la convocatoria de estos colectivos también fue distinta ya que en el caso del grupo directivo se realizaron llamadas vía Teams para dar el contexto y solicitar la participación, acordando a la vez el día y hora de cada entrevista. Esta modalidad de convocatoria obedeció principalmente a que las posiciones que ostentan implican tener una agenda bastante ocupada, en donde es complejo encontrar un espacio de interacción extra con ellas. Por otra parte, los grupos pre directivo y talento fueron contactados vía correo electrónico en donde se daba contexto de la investigación y se invitaba a participar en un focus, el cual fue programado al menos con una semana de anticipación.

Cabe señalar que los contactos tanto individuales como masivos fueron fáciles de realizar dado que uno de los investigadores pertenece a la organización, y por los roles que ha desempeñado en esta en el área de Recursos Humanos, ha interactuado directa o indirectamente con algunas de las participantes en reuniones, proyectos, programas de capacitación, consultoría, entre otros, además de tener acceso directo a estadísticas demográficas y estructurales de la organización (no de carácter confidencial). Por otro lado, la segunda investigadora, externa a la organización y profesional de Recursos Humanos, realizó la mayoría de las entrevistas y focus con la finalidad de evitar un posible sesgo dado el mayor conocimiento de algunas personas que existe del primer investigador.

Con respecto al análisis de las entrevistas y focus, se utilizó metodología cualitativa a través de una codificación abierta como forma de abordar las grabaciones transcritas con la finalidad de indagar en aquellas ideas y conceptos que respondieran a los objetivos de la investigación. Para tal efecto se definieron categorías de primer y segundo orden contabilizando sus frecuencias relativas (cuántas veces aparecía la idea o concepto en la transcripción) y absolutas (agrupación de categorías de primer orden) respectivamente. No obstante, lo anterior, existen algunas categorías de primer orden que requirieron un desglose en subcategorías dada la presencia de frecuencias relativas muy abultadas y que se analizaron por separado.

5. Bibliografía

- Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Ediciones Granica.
- BBC News, (2007). Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal". Recuperado el 11 de Diciembre de 2021, de <https://www.elmostrador.cl/braga/2017/12/13/marilyn-loden-la-mujer-que-invento-la-expresion-techo-de-cristal/>
- Beckmann, D. & L. Menkhoff. (2008). "Will women be women? analyzing the gender difference among financial experts". *Kyklos*, 61, 364-384
- BNC. (2018). MEMCH: Sufragio Femenino Universal. Artículo Memoria Chilena, recuperado el 06 de diciembre de 2021, desde <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-96054.html>
- Caccavale, J. (2020). Attribution Bias: What is Attribution Bias? Visitado el 26 de junio del 2022 en <https://www.beapplied.com/post/attribution-bias-what-is-attribution-bias>
- Caccavale, J. (2020). E Book How to debias your hiring. Recuperado el 26 de junio del 2022 de <https://www.beapplied.com/post/attribution-bias-what-is-attribution-bias>
- CESOLAA. 2019 (30 de noviembre de 2021). Concepto de género, sexualidad y roles. <https://educacionsexual.uchile.cl/index.php/hablando-de-sexo/conceptos-de-genero-sexualidad-y-roles-de-genero>
- Collinson, D., Knights, D., & Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York: Routledge.
- Diario Financiero, (2021). Liderazgo Femenino y Equidad de Género. Mujeres en Altos Cargos. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de https://www.df.cl/noticias/site/artic/20210705/asocfile/20210705184829/suplemento_20210706.pdf
- Drucker, P. F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Sudamericana.
- Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). *Through The Labyrinth. The true about how women become leaders*. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. *The Wiley Blackwell encyclopedia of gender and sexuality studies*, 1-3.
- Fisher, P. J. & R. Yao. (2017). "Gender differences in financial risk tolerance". *Journal of Economic Psychology*, 61, 191-202.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487016303361?via%3Dihub>

- García-Mina, A. (2003). Desarrollo del género en la feminidad y la masculinidad (Vol. 34). Narcea Ediciones.
- García-Velasco Rubio, O. (2013). El síndrome de la abeja reina. Tesis doctoral de la universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 25 de febrero de 2022. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/22397/1/T34663.pdf>
- Gawronski, B. (2007) Fundamental Attribution Error. Encyclopedia of Social Psychology, pp. 367-369. Recuperado el 26 de junio del 2022, desde https://www.researchgate.net/publication/281179007_Fundamental_Attribution_Error
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. Journal of social issues.
- Hinestroza, M. P. G. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. Cuadernos de administración, 22(39).
- Hola, E. y Todaro, R. (1992). Los mecanismos de poder: Hombres y Mujeres en la empresa moderna. Buenos Aires, Grupo Editorial Latinoamericano.
- Janasz, S & Peiperl, M (2015) "Decision Making and Problem Solving. Ceos Need a Mentor Too" Harvard Business Review. Recuperado el 17 julio de 2022, desde <https://hbr.org/2015/04/ceos-need-mentors-too>
- Kaufmann, A. E. (2010). El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero. Harvard Deusto business review, (193), 44.
- Lama, M. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual (Vol.7). Escuela Nacional de Antropología e Historia. Distrito Federal, México.
- Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones. Arpa.
- Maurizio, R. (2021). Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas. Serie panorama laboral en América Latina y el Caribe 2021.
- Mauro, A. (2004). El empleo en el sector financiero en Chile. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones. CEPAL.
- Mauro, A. (2004). Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres. CEPAL.

- McCall, M., Eichinger, R., & Lombardo, M. The Formula 70-20-10. Center for Creative Leadership. It proposes that on average, 70.
- Mendoza R (2006). Investigación cualitativa y cuantitativa -Diferencias y limitaciones. ACADEMIA Accelerating the world's research. Recuperado el 11 de junio de 2022, de https://www.academia.edu/4704231/Investigación_cualitativa_y_cuantitativa_Diferencias_y_limitaciones.
- Money, J. (1973). Gender role, gender identity, core gender identity: Usage and definition of terms. Journal of the American Academy of Psychoanalysis, 1(4), 397-402.
- Monroy Pachón, L. N. (2020). Mujeres en los altos cargos directivos: ¿existe realmente equidad de género en el sector financiero?
- Muchinsky, P. (2001). Psicología aplicada al trabajo. Paraninfo, Madrid, España.
- Osca, A. y Martínez-Pérez, M. (2002). Avance profesional y género: variables personales, familiares y organizacionales. Revista de Psicología Social, 17(2), 193 – 2005.
- Pacto Global, (2020). Unilever logra la equidad de género en cargos directivos tanto en Chile como a nivel global. Recuperado el 31 de octubre de 2021, de <https://pactoglobal.cl/2020/unilever-logra-la-equidad-de-genero-en-cargos-directivos-tanto-en-chile-como-a-nivel-global/>
- Phillips, J. (1990). Handbook of training evaluation and measurement methods. Houston: Kogan Page.
- Pro, B. Q. (2020). Métodos de investigación: Qué son y cómo elegirlos. Extraído el 15 de octubre de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion/>
- PwC. (2018). Banca y Retail son los únicos sectores donde las mujeres superan el 50% en Chile. Artículo de revista Pulso, extraído el 12 de diciembre de 2021 desde <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2018/Banca-y-Retail-son-los-unicos-sectores-donde-las-mujeres-superan-el-50-en-Chile.html>
- Quijano, S. (1997). Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Segunda Edición, Barcelona: EUB
- Ramírez. L.M y León, A.D.R (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. Ciencias Sociales Online. Revista Electrónica. Recuperado el 17 de Septiembre de 2021, de <https://canvas.fen.uchile.cl/courses/3315/files/folder/Bibliografia?preview=165660>

- Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 253 – 266.
- Sánchez, M. (2021). El error fundamental de atribución se conoce como la tendencia a subestimar el impacto de los factores situacionales, a favor de los disposicionales. Visitado el 26 de junio del 2022 en <https://www.menteyciencia.com/error-fundamental-de-atribucion-y-sesgo-de-correspondencia/>
- Schneider Electric, (2021). Promoting Gender Equality. Recuperado el 31 de octubre de 2021, de <https://www.se.com/ww/en/about-us/diversity-and-inclusion/#Promoting%20Gender%20Equality>
- Ronces Montes, V. (2020). El derecho a votar y ser votadas: el sufragio femenino. Analéctica Arkho Ediciones, Argentina
- Ross, L. Anderson, C. (1982) Shortcomings in the attribution process: On the origins and maintenance of erroneous social assessments. Conference: Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Recuperado el 26 de junio del 2022, desde https://www.researchgate.net/publication/256309187_Shortcomings_in_the_attribution_process_On_the_origins_and_maintenance_of_erroneous_social_assessments
- Schneer, J. and Reirman, F. (1997). The interrupted managerial career path: A longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 411 – 434.
- Servicio Nacional de la Mujer (2015). Guía para la formación Agentes de Igualdad. Para la Implementación de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género y el Sello de IGUALDAD CONCILIACIÓN vida laboral, familiar y personal. Recuperado el 17 de Septiembre de 2021, de <https://canvas.fen.uchile.cl/courses/3315/files/folder/Bibliografia?preview=178537>
- The Plank Center (2017). “Mentoring Research and Best Practices White Paper”. University of Alabama. Recuperado el 17 julio de 2022, desde http://plankcenter.ua.edu/wp-content/uploads/2017/07/Mentoring.final_.10.19.16.pdf
- Ugarte, S & Rubery, J (2020). Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information. *Human Resource Management Journal*. Recuperado el 23 de junio del 2022, desde <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12296>
- Uzzi B, (2019). Research: Men and Women Need Different Kinds of Networks to Succeed. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de

<https://hbr.org/2019/02/research-men-and-women-need-different-kinds-of-networks-to-succeed>.

6. Anexos

9.1. Transcripción Focus N°1

Realizado el 10 de marzo de 2022. El Focus se realizó de manera virtual vía teams en alrededor de 58 minutos.

Facilitador: FT

Participante 1: P1

Participante 2: P2

Participante 3: P3

Participante 4: P4

Participante 5: P5

Desarrollo

FT: (Introducción), Muy buenas tardes a todas, en primer lugar, agradezco que hayan aceptado participar en este focus, el cual, tal como les mencioné en el comunicado, corresponde a una investigación con fines pedagógicos del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile.

Esta investigación se centra en el liderazgo femenino, un tema crítico hoy en las organizaciones, especialmente en las del rubro financiero (bancario). Es por ello que las escogimos a ustedes, todas con una destacada trayectoria en esta organización, y con la particularidad de que ninguna pertenece a algunos de los canales (red de sucursales y call center).

¿Entonces, y la primera pregunta que les quiero plantear que si actualmente ustedes ven en la organización o estiman que tanto hombres como mujeres tienen la misma oportunidad de desarrollo y en que pueden o no observar esto?

P1: Yo creo que en estos momentos se han hecho iniciativas que son interesantes. Por ejemplo, todo este curso de líder de la habilidad directivas de mujeres fue totalmente útil, práctico, con visiones modernas de lo que debería ser el líder en el banco. Pero echo de menos el crecimiento directivo. Siento que todavía las mujeres hasta hoy aún no tienen los espacios para llegar a cargos gerenciales o directivos.

P1: Y si tú miras el promedio de años que llevan las mujeres siendo sugerente, te empiezas a cuestionar; por ejemplo, yo llevo cuatro años siendo sugerente, he participado en programas, tengo varios reconocimientos, buenas evaluaciones y desempeño, pero cuando se han generado vacantes para cargos superiores, lo han ocupado hombres. Yo creo que todavía falta. Sí creo que se está construyendo la base, pero tampoco se ha lanzado con mayor fuerza la intención real de apoyar el crecimiento de mujeres, de aportar a estos cambios.

Observa al grupo de divisionales, son todos hombres, salvo la divisional de recursos humanos. Y también lo que veo, por ejemplo, en el área donde yo trabajo (Tecnología), también hay solamente una mujer, y los cambios que se han hecho siempre han sido un hombre por un hombre. No, no han aumentado la cuota. Ya han realizado rotaciones de reportes directos del divisional (gerentes) pero siempre han sido hombres por hombres.

FT: En ese sentido, ¿sientes que existen limitantes o un “tope” para que las mujeres puedan ascender?

P1: Si, puede ser. Presiento que algo hay, por ejemplo, veo que de las chicas que estamos acá que fuimos del curso (Programa de Habilidades Directivas) ninguna ha sido nombrada gerente. Bueno, puede ser que pase el próximo año (2023), que este año no. Si se han movido a otros puestos y áreas, y que ahora tengan un poquito más de exposición, un poquito más visibilidad, pero sigue siendo como muy horizontal.

FT: ¿Y creen que eso se debe a que se debe más a un tema cultural, el no atreverse como dijiste en algún momento, o a que se espera que para estar en un cargo gerencial o directivo se deba pasar por más áreas para tener mayor experiencia?

P2: Hay un tema cultural al no atreverse a apostar por una mujer en esos cargos, como que no lo ven natural. Pero si fuese sólo por la experiencia, no todos los hombres pasan por distintas áreas e igual los nombran gerentes, cachai. ¿por qué las mujeres tendrían que hacer un camino más largo para crecer? Yo creo que no se la han jugado (la empresa). Creo que de repente hay material bueno acá.

P3: Bueno, acá hay material. Pero creo FT, que a acá a las mujeres se les exige mucho más. O sea, no sé, por lo menos lo que yo siento en mi experiencia como dice la P2, yo llevo muchísimos años siendo subgerente, chuta, muchísimos años con buen desempeño y general, bueno, no todos los años de uno son brillantes. Uno siempre tiene a lo mejor también períodos no tan buenos, pero como todos. Pero es cierto que muchas veces a la

mujer exigen más para llegar a otras posiciones. Yo esto lo veo a nivel más directivo. Efectivamente, yo creo que según P2, esto se ve a nivel más profesional del banco, a nivel directivo. En los otros niveles (no directivos) el tema es mucho más igualitario. Yo creo que hay efectivamente igualdad de oportunidades, pero cuando tu ya empiezas, a subir en la organización tú, como mujer, tienes que demostrar el doble de lo que demuestra un hombre. Y yo de verdad que yo soy una convencida, al principio decía no, pero cuando ya lo empiezas a vivir en carne propia, tú dices que es así. Hay una mayor exigencia a la mujer que al hombre y tiene que demostrar más y tiene que haber pasado por más áreas probablemente, y tienes que haber demostrado más desempeño, y ahí a lo mejor recién empiezas a ver más oportunidad para que te puedan considerar.

P3: Yo creo que efectivamente en Banco SC, a pesar de todos los programas y de todas las iniciativas, cuando llega el minuto de la decisión todavía está muy al debe en cuanto a considerar a mujeres, no lo digo por ser mujer. Yo no estoy pensando que por ser mujer uno deba tener una oportunidad diferente, o que se me considere para algo para lo cual no estoy preparada porque soy mujer ni nada por el estilo. Pero si yo creo que la igualdad oportunidad a niveles superiores de organización no se da tanto como en los niveles más medios, por decirlo de alguna forma.

P4: Yo comparto absolutamente las dos visiones, la de P2 y P3. Primero que nada, yo agradezco el Programa Habilidades directivas porque nos da Herramientas para prepararnos y no guatear cuando llegue la oportunidad, ya que uno vio a mujeres icónicas, por decirlo así, que ascendieron y de repente desaparecieron, cachai. Entonces llegado el momento yo no quiero que me pase eso, entonces el tema de las herramientas y la red de contacto que generamos (networking) también se agradece infinitamente; pero nosotras tenemos que estar permanentemente demostrando que somos capaces de todo, es decir cada cosa que hacemos como que la multiplicamos por diez versus un hombre, cachai. Ojo, que aquí como tres de la división X, y hoy en día al divisional a cargo le reportan directamente cuatro mujeres, pero ninguna en cargo de gerente. Creo que igual hay un cambio de paradigma, y de cierta forma mi divisional se la ha jugado. Pero porcentualmente estamos lejos de una igualdad.

P5: Yo comparto lo que dices P4, somos de la misma división, y creo que hay una diferencia respecto de otras, pero sigue siendo pobre.

P4: Si, absolutamente, pero como que yo creo que, a ver, voy a jugármela aquí; la visión de mi divisional es un poco más de fuera, ya que viene del extranjero, es distinta del gerente chileno del divisional que es chileno. Entonces, como que él ha corrido más riesgos por nosotras, siendo que los otros que son chilenos nos conocen de toda la vida, cachai. Por ejemplo mi divisional a la segunda mujer que trajo al área la trajo de afuera. Yo creo que nadie habría hecho eso. Hoy se dan muy pocas oportunidades, como han dicho las chicas, estamos al debe en las segundas líneas (gerentes) en el número de mujeres, nos falta mucho por hacer.

¿Cómo lograr el salto tan difícil?. Yo he tenido conversaciones con mi divisional en este sentido, y he dicho, chuta, moverme para un lado o incluso me resultaría más fácil bajar y después volver a subir, cachai. Ese tema de la oportunidad es difícil, independiente de que lo hagas super bien, ene palmadas en la espalda, pero se espera mucho más de nosotras, y no sé que tanto más, cachai. Y tenemos que estar permanentemente, constantemente demostrando, demostrando, y nuestro nivel de exigencia no es sólo alto, ya que nosotras somos super autoexigentes, sino que el entorno nos exige mucho más.

P5: Yo, para seguir en la misma línea, estoy muy de acuerdo con todas. Yo vengo de otra división, donde claramente la primera línea son sólo hombres. O sea, que hay una mujer, pero que tampoco es gerente, es subgerente, entonces y de ahí para abajo la verdad que toda las jefaturas son hombres. Dentro de mi propia área nosotros somos siete jefes que dependen de un gerente y de los siete, sólo somos dos mujeres. Al final, claro, en los mandos más medios, digamos, se ven más mujeres, hay como un 48% de hombres si mal no recuerdo, pero los últimos recambios, y estoy hablando desde el 2021 en adelante, todas las mujeres que se han ido han sido reemplazadas por hombres. Entonces eso también habla de que este tema no es sólo de liderazgo femenino, sino que, en todo orden, Banco SC sigue manteniendo la línea de que si tienes dos hombres y una mujer, van a descartar a la mujer, y eso nos pasa en todo orden de cosas en Banco SC. No se ve en la directiva, no se ve más abajo, y menos en las últimas líneas. Yo he tenido casos de mujeres que se han ido de Banco SC y todos sus reemplazos han sido hombres. Y eso no creo que sea al azar, es mucho más antojadizo.

P1: Creo que hace como dos años atrás había como más control de eso, yo me acuerdo de que en ese tiempo ante igualdad de oportunidades se subía a una mujer.

FT: ¿Y actualmente eso no es así, o no han existido tantos nombramientos que se puedan visualizar?

P1: No sé si nombramiento, pero si han cambiado personas y sólo han puesto hombres en los últimos dos años. Hay varios casos. Y de las chicas que participamos en el programa de habilidades directivas, o PHD como le dicen, ninguna fue nombrada en esas posiciones. Por ejemplo yo llevo 19 años en la empresa, y 8 como subgerente, o sea, me siento como la eterna subgerente y siempre he tenido evaluaciones de cuatro hacia arriba (cuatro es excede considerando una escala de 1 a 5).

Si miras para atrás todas las que estamos acá, que participamos en el programa, tuvimos buenas evaluaciones, pero algo ocurre que no nos están considerando. Todas tenemos experiencia, entonces te replanteas si hay que buscar en otro lado o no. Chuta, el mundo se está moviendo a una velocidad diferente, pero en la empresa parece que eso no lo están viendo.

FT: Lo que señalas me parece que se asemeja al concepto de Techo de Cristal, ¿lo conocen?

P3: Me parece que lo he escuchado, pero no me acuerdo.

FT: Este concepto indica que existe una especie de barrera invisible que aparece cuando una mujer se acerca mucho a la parte superior de la pirámide jerárquica corporativa y que esto hace que se bloquee la posibilidad de que pueda avanzar hacia ciertos cargos de nivel gerencial. Dado ese concepto, ¿podría decirse que se acerca a lo que mencionan o creen que existen otros factores limitantes?

P4: Creo que también hay temas culturales de por medio, si hay algunos temas relacionados al techo de cristal, pero no es 100% transversal. Tal como dijiste, aquí sólo hay representantes de servicios centrales ya que en negocios como la red o call no tienen estos problemas, ahí los escenarios se dan como para arriesgarse mucho más con los liderazgos de mujeres, pero no es algo masivo que trascienda al resto de la organización, no es orgánico. Hay mucho discurso y no es una cuestión que digai que primera y segunda líneas están todos en ese mismo carro. No siendo así se genera un tema cultural super relevante, al final tu decís lo que he visto históricamente el tema sigue igual o no ha cambiado mucho, más allá que existan mujeres excepcionales que logran ciertas cosas, sigue siendo algo excepcional, como la guinda de la torta. Y no por falta de capacidad, sino porque culturalmente hay una cuestión también que se siente, a veces media instalada de

que donde están mirando están mirando en los símiles de los que ya están, entonces de perpetua que sólo hombres lleguen a esas posiciones. Tenemos un discurso que es super bonito, que trata de ser consecuente, pero le cuesta en términos de la diferencia de oye, tenemos que tener personas que piensen distinto, de distintas generaciones, etc. Pero la realidad es que cuando tu buscai a alguien buscai a alguien que se parezca tipo porque no sabí hacer otra cosa humanamente hablando. Entonces probablemente toda la línea de un divisional sea igual a él ya que va a pensar como el piensa, va a actuar como el lo hace, va a manejar el equipo como él quiere, etc.

Esa es la sensación que queda con la selección de estos hombres, que es de guata, que es como que me voy pero elijo a personas que se parezcan a mí para que queden en mi puesto. Y si yo tengo esa conversación con el divisional, es muy probable que en su cabeza no esté yo porque pienso y actúo distinto a él. Si eso lo repites o replicas al resto de las gerencias y divisiones, se va perpetuando un modelo cultural que va más allá del techo de cristal, al menos esa es mi sensación.

P2: Yo creo que mencionaron algo super interesante, lo de divisionales que no son chilenos. Yo trabajé harto tiempo en Banco SC en Brasil y Puerto Rico, y ahí la cosa es muy diferente. Las mujeres se mueven y crecen más rápido, yo misma le reportaba al Country Head. Acá yo siento que los divisionales y gerentes llevan mucho tiempo en Banco SC y lo que hacen actualmente es lo que aprendieron a hacer cuando entraron, cachai, sin el ánimo de cuestionar sus intenciones, pero no han cambiado la forma de actuar y menos la de tomar decisiones.

FT: ¿Entonces la variable cultural chilena es un factor muy limitante, por lo que escucho, al momento de tomar la decisión de si mujeres pueden seguir creciendo o no?

P2: Si, pero yo me sigo cuestionando un poco, ya que al mirar la estructura y ver que en la primera línea de Banco SC sólo hay una mujer, en el área de personas, y entre medio ha habido cambios en esas líneas, ¿acaso no hay ninguna mujer para sumir esos cargos?, ¿hubo alguna mujer que participara en esas ternas?, ¿o ninguna estamos al nivel de...?.

P1: ¿o por qué sólo nos consideran para ver temas de personas, sólo temas blandos?

P3: Somos las que llevamos la mayoría de las cosas en la “mejor empresa”, pero por más buena que sea la organización aún está al debe con el nombramiento de mujeres. Mira, no recuerdo si alguna vez una mujer fue economista jefe en el banco, lo más probable es que

nunca lo haya sido. Tampoco recuerdo que otra mujer haya ocupado un puesto de primera línea en los últimos años, salvo la encargada de recursos humanos.

P4: Si, parece que quedaron en el siglo pasado, como que hay mucho discurso, pero pocas muestras de avance en la igualdad, y eso no lo veo sólo en este Banco, es algo que es bastante común también en la competencia, al menos en Chile. Como que existen puestos vetados para las mujeres.

P5: Aquí los movimientos son más, cómo decimos, de tribus de hombres. Como que hay este temor a ser muy innovadores o disruptivos al tener mujeres en altos cargos, pero no es sólo por la cultura del banco, es también la cultura del país.

FT: ¿Pero el tener a una presidenta a nivel corporativo dirigiendo a la empresa, no debería abrir más espacios y oportunidades a las mujeres?

P1: Claro que debería, pero quizás en otros países funciona mejor como dijo una de las chicas, pero acá parece que no tanto, o bien se mueve pero muy lento y poco visible.

Silencio.....

FT: Entonces, por lo que entiendo que mencionan, y a modo de recopilación, ¿existe un tema cultural país y también un cierto “rechazo al riesgo” de nombrar a mujeres en altos cargos?

P3: Así es, por el tema cultural no podemos hacer nada, pero esta aversión al riesgo es muy evidente. Y ahí tienes una tremenda contradicción, ya que el banco es muy bueno para innovar y arriesgarse en negocios que no sabe si van a resultar, de muestra tienes los créditos verdes y las tarjetas sin datos, pero no se atreve a arriesgarse a poner a mujeres en posiciones de primera línea de negocio.

P4: Coincido contigo plenamente.

P1: Yo también.

P2: Si no nos dan la oportunidad, cómo vamos a demostrar que podemos?

FT: Entonces la consecuencia de la cultura y el riesgo es la falta de oportunidades?, Pero creen que también puede estar incidiendo que es difícil encontrar mujeres preparadas para esas posiciones?

Silencio.....

P1: La verdad no lo había visto así, pero no creo tanto. La mayoría de nosotras tiene experiencia, ha tenido buenos desempeños, ha sido destacada, y si estamos donde estamos es por que somos buenas, pero quizás los que deciden están buscando alguna característica que nosotras no vemos, no lo sé, me dejaste con la duda.

P4: Mmmmm, me pasa lo mismo, nunca he comparado mi trayectoria con el que está más arriba, pero eso no debería ser tan importante si están buscando tener más mujeres en esos cargos.

P2: Yo creo que acá el Banco si hace cosas tan abruptas y arriesgadas, debería apostar más por las mujeres.

FT: ¿Y esto es algo exclusivo del rubro financiero o sólo del banco?

P3: Igual el rubro financiero ha crecido harto, ahora junto con los bancos y aseguradoras tienes a las cajas de compensación ya a las Fintech. Y creo que influye harto el tamaño de la empresa. Por ejemplo un banco grande se va a arriesgar menos que una Fintech, entonces tienes menos posibilidades de movimiento, sigues una línea muy tradicional en la toma de decisiones al interior.

FT: Cuando estábamos recopilando información para el marco teórico, en varias investigaciones que revisamos aparecía que la banca se caracterizaba por ser mucho más agresiva, un rasgo muy masculino. ¿Creen que eso es así?

P1: Puede que antes, pero en los últimos años ha cambiado harto. Yo escuche a muchas de mis compañeras del PHD que tenían un poco de miedo de crecer por la familia, que no iban a tener tiempo, pero al rato se relajaban. Yo creo que es sólo el miedo inicial de optar a algo que crees que te va a quedar grande, pasa siempre en la vida, cachai. Entonces yo creo que antes se cuestionaba más a la mamá si no se dedicaba tanto a los hijos o a la casa, pero ahora no.

P5: Igual la pandemia como que vino a cambiar eso, como que ahora puedes trabajar desde cualquier lado, entonces no hay tanto ese cuestionamiento.

P3: Yo tengo otra impresión, creo que el banco ha cambiado pero no tanto. Hace un tiempo estaba con un gerente en una reunión y le pregunté derechamente por que no tenía mujeres que le reportaran directamente, y el me respondió por que no creo que una mujer quiera trabajar conmigo porque esta pega es muy dura.

FT: ¿Pero crees que eso es más un sesgo o una excusa?

P3: Creo que un poco de ambas, pero igual existe la sensación de que este es un ambiente agresivo. Yo misma he estado en reuniones en donde he tenido que parar ciertos comentarios, los típicos cuando una mujer habla un poco más golpeado...ahhh ya anda con la regla..., o estando con gerentes que no te dirigen la palabra hasta que tú no demuestres con evidencia que los que estás diciendo es verdad, lo que no pasa con otros hombres. Eso me ha pasado más de una vez en esta misma organización.

P4: A mi, sin querer entrar en detalles, una vez un gerente me dijo ...”yo no hablo contigo, hablo con tu jefe”... así, y yo pesqué mis cositas, media vuelta y me fui. Después, las vueltas de la vida, esa persona fue mi jefe, y le dije lo que hizo, y el me respondió que no, que no se acordaba, que quizás andaba en un mal día. Pero también es común escuchar “esta pega es para hombres” o “esta pega es sin llorar”, como si las mujeres anduviéramos por la vida llorando para conseguir cosas.

P1: Yo creo que en esta conversación que estamos teniendo, son los hombres los que se han quedado atrás, nosotras hemos logrado lo que vimos en el curso, dejar las culpas atrás, valernos por nosotras mismas, reconocernos, pero a ellos les ha costado mucho soltar el control, el lenguaje de hombres, en vez de sumarse a este proceso de aprendizaje y cambio. Están mucho más atrasados que nosotras, las pérdidas de ellos son mucho mayores, para nosotros ha sido pura ganancia.

P2: Cuando uno debe llamar la atención por algo, chuta, la jefa anda en sus días.

P5: Pero yo también he escuchado a hombres decir que si incorporan a mujeres en sus equipos van a tener que cambiar el lenguaje, y que eso cambia la química que tienen entre ellos ya que son “chuchetas” para hablar. Lo he escuchado más de una vez.

FT: ¿Podríamos entonces agregar otra variable a esta problemática, el miedo o la resistencia al cambio por el lado de los hombres?

P4: Si, todo el rato.

P2: Claro, tienen miedo a perder el Club de Toby.

P3: A mi en más de una ocasión en reuniones con puros hombres me han pedido disculpas, altos directivos de esta empresa, por que dicen algún garabato.... “pucha, disculpa, me olvidé que había una mujer en la reunión”.

P1: Igual a mi eso me molesta, que te pidan disculpa sólo por el hecho de ser mujer. El ser irrespetuoso no tiene que ver con el género, además un garabato no me va a espantar, las mujeres podemos ser tan “chuchetas” como los hombres.

P5: Claro, el respeto debe ser igual, no sólo por el hecho de ser mujer. Yo entiendo que ellos sean así juntos por que están en confianza, y se miden o se cortan cuando hay una mujer ya que deben cambiar el lenguaje. Y lo que deben hacer es integrar a la mujer, darle la confianza.

P4: Pero creo que va más allá de la confianza. Antes habían lenguajes que eran aceptados. No se trata de ser acartonado, pero también debe haber una evolución en el lenguaje y en las formas de relacionarse. Quizás tiene que ver con la edad, tu patrimonio cultural, de adonde vienes, etc.

FT: Tal como indicas, tiene que ver en cómo te vas adaptando a los nuevos tiempos, el mundo está cambiando, las sociedades están cambiando, y lo que antes era “normal” ahora ya no lo es. Efectivamente pasa que el cambio muchas veces no es tan rápido, y al final las sociedades terminan cambiando más rápidamente que las mismas personas. Ahí hay varios factores que ustedes han mencionado en el relato.

P3: Pero no podemos negar que igual hemos avanzado, quizás no a la velocidad que quisiéramos pero vamos para delante.

FT: Y en ese contexto, nosotros que conocemos como es la cultura de esta organización, ¿Qué acciones ven ustedes que aún falta por hacer para aumentar la presencia femenina en cargos directivos?

P2: Haber, yo sé que existen planes de sucesión, y quizás nosotras deberíamos estar ahí, o sea que el gerente o el divisional nos tome como “mente” para llegar mejor preparadas a una eventual oportunidad de nombramiento. Que este gerente no nos nombre de la boca para afuera, sino con convicción.

P1: Claro, que nos sólo sea nuestro sponsor, sino que también nos de visibilidad, pero una visibilidad para la cual nos haya preparado antes para no exponerte mal, ya que sabemos que en esta empresa los errores se pagan caro.

P5: Yo creo que ahí hay un tema, ya que estamos tratando de transicionar a una cultura de tolerancia, de aptitud, de otras visiones, pero sin permitirnos espacio al error. Condenamos a la primera falla. Yo comparto contigo P2 que nos deben preparar, pero no sólo a nosotras,

sino a cualquiera que vaya a ocupar esa posición. Yo chiquillas, a diferencia de ustedes, llevo re poco tiempo como jefa, como 9 meses, y he tenido que enfrentar tremendos desafíos. Cuando asumí se me hizo una promesa de acompañamiento y traspaso, pero fue inexistente, tanto por mi gerente como por el lado de recursos humanos.

P3: Claro, es como que echando a perder se aprende, pero si te equivocai, atente a las consecuencias.

P5: Eso es lo que perciben en el equipo, eso es lo rudo. La velocidad es demasiado alta, y no nos damos el tiempo para hacer acompañamiento y para enseñarle a otros.

P1: Las que hemos sido jefas por más tiempo sabemos que eso es así.

P5: Si po, pero no es algo de género ya que pasa tanto con hombres como mujeres. Pero nosotros como empresa seguimos teniendo un bonito discurso de diversidad de inclusión, de que somos una gran familia, pero no permitimos que la gente se equivoque, y eso no genera aprendizaje, menos cambios, y mucho menos una integración de la diversidad.

P4: Yo estaba pensando ahora en el concepto de rudo, yo creo que lo único rudo que existe es que uno no tiene la experiencia y podis pasar mal los primeros comités. Al final en la práctica te vas formando ya que cuando te nombran el zapato ye queda grande y andas con dolor de guata. Entre más arriba estás más expuesta, pero es parte del crecimiento.

P1: Trabajar en un banco tiene una cosa ruda, pero te vas haciendo en el camino, es parte de las carreras profesionales en esta organización.

P5: Si, pero se necesita mayor espacio de acompañamiento si queremos hacer cambios profundos.

FT: ¿Y sienten que las mujeres están más expuestas a esa crítica?

P2: Creo que sí, las mujeres terminamos demostrando el doble o el triple, y nos critican más por los errores.

P5: Y a veces si comparas carreras entre hombres y mujeres, te das cuenta que hay mujeres con mejores títulos y experiencia, pero igual terminan nombrando a un hombre.

P3: Yo creo que el PHD nos ayudo a estar más empoderadas y a estar más abierta a esa crítica, pero a la vez a atrevernos a más, a no cuestionarte tanto. Yo vi una evolución grupal

y que hasta el día de hoy igual nos seguimos apoyando, no por que lo necesitemos, sino por que queremos.

FT: ¿Y esa solidaridad, la ven desde más arriba, es decir, desde mujeres que están en la cúpula de la organización?

P5: Uff, no se si tanto, tenemos algunas sponsor mujeres, pero creo que necesitamos más sponsor hombres ya que son la mayoría.

P1: Al menos entre nosotras nos apoyamos hartoo, pero las pocas mujeres que están arriba las vemos poco. Al menos yo no he sabido que la única mujer divisional esté mentoreando a alguien.

P4: Claro, pero puede ser también que entre más arriba tienes menos tiempo, además que también son pocas las que están arriba.

FT: Y de esas mujeres que están más arriba, ¿qué característica las destaca, eso que ustedes digan ...ahhh, por eso está ahí..?

P3: Son secas, en una palabra. Excepcionales.

P1: Tienen harta experiencia, creo que eso es fundamental, pero además tiene una cantidad de estudios y títulos y post títulos que cualquiera querría..... si tuviera las lucas y el tiempo.

P2: Hay varias que han hecho carrera en el Banco, pero al menos de la que sé que está más arriba, ella viene de fuera, del mismo sector bancario.

P5: Pero también son personas que han pasado por distintas áreas, entonces pueden tener una visión más amplia del negocio.

P4: Aunque igual tienen ciertas características masculinas. Me ha tocado interactuar con más de alguna y la forma de comportarse en reuniones tiende a ser más ruda, como más de igual a igual que un hombre. Como que se empieza a mimetizar con sus pares.

P1: Si, también lo he visto.

FT: Bueno, me han entregado muchísima y valiosa información para analizar, de verdad les agradezco la participación y la apertura con la que hablaron. Pero les quiero hacer una última pregunta para ir cerrando este focus. ¿Qué visión tienen hacia el futuro del liderazgo femenino en Banco SC?

P3: No, gracias a ti FT por habernos elegido, la verdad no son muchas las instancias que tenemos en la empresa para hablar de esto. Mi visión es que si bien vamos lento, vamos por buen camino y espero que de aquí a algunos años tengamos más mujeres en esos puestos clave.

P1: De verdad gracias, fue muy entretenido participar otra vez en sesiones de este tipo. Creo que debemos hacer algunos cambios y atrevernos a poner a mujeres en otras posiciones, dejar un poco de lado ese miedo, creo que es la única forma de que aumenten las mujeres en esos cargos.

P4: Gracias y gracias, me encantó juntarme de nuevo con mis compañeritas. La verdad tengo fe que van a haber más mujeres en esos cargos, pero no creo que vaya a ser tan fácil si la cultura no nos acompaña. Creo que más que hacer un trabajo con las mujeres, hay que hacer un trabajo con los hombres que están arriba para que cambien su mentalidad.

P2: El resto de mis compañeras lo ha dicho todo, pero concuerdo con P4 que hace falta un cambio de mentalidad.

P5: Me sumo a eso, pero creo que también es necesario que tengamos más claridad de qué es lo que se está buscando en una mujer para que sea nombrada en esos cargos.

FT: Bien, por mi parte nuevamente les agradezco la participación, espero tengan un muy buen término de jornada, y espero contactarlas prontamente para seguir conversando de este y otros temas. Saludos a todas.

9.2. Transcripción Focus N°2

Realizado el 14 de marzo de 2022. En este participaron 7 mujeres de la organización, las cuales representaban a distintas áreas de servicios centrales (no red de sucursales ni call center), y que se encuentran en el colectivo de Talentos, participando en un programa para desarrollar habilidades para asumir por primera vez una posición de liderazgo de equipo. Todas ellas llevan entre 2 y 7 años en la organización.

El Focus se realizó de manera virtual vía teams en alrededor de 55 minutos.

Facilitador: FT

Participante 1: P1

Participante 2: P2

Participante 3: P3

Participante 4: P4

Participante 5: P5

Participante 6: P6

Participante 7: P7

Desarrollo

FT: ¿En la organización donde están creen que tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de desarrollo? Les pediría que especifiquen si es un sí, o un no, y en que lo pueden observar.

P1: Permiso ...me voy a tener que retirar, yo creo que sí ... eh...en que lo observo. Sobre todo, en las reuniones cuando hay que planificar algo o tomar decisiones, en algún tipo de acción o en algún proyecto no veo que haya diferencia en elegir a un hombre o en elegir a una mujer, o cual es la mejor propuesta.

FT: Perfecto, ¿alguien más?

P2: en mi caso al menos sí ¿Cómo lo veo? Gran parte del equipo o del área en realidad son yo creo que un 70% mujeres. Y claro, muchas de ellas han ido creciendo en el área, no sé si en términos de jefatura, pero sí, en términos de analista, o en esas cosas que he visto que se ha ido potenciando...al menos por mi parte en el área sí.

P3: ¿Camila?

FT: ¿Sí?

P3 ¿Parece que iba a hablar P4?

P4: Dale...

P3: ¡Ah! Ya, gracias. Mira FT, acá en mi área hace muy poco es primera vez en auditoría interna, en todos los años que llevan hay una jefa que es mujer y ... esto sucedió hace un año, así que para nosotros ha sido súper nuevo, antes la unidad no tenía un número

equitativo de mujeres, pero ahora si hay más mujeres, pero son menos...son las principales o nuevas contrataciones, pero como jefatura es primera vez, desde los 25 años que lleva el departamento. Hace un año, llegó una jefa de España y es la subgerente de riesgo de mercado. Así que, pa nosotros es muy importante ver, porque las otras unidades son la mayoría de los manager, o de los otros son hombres.

FT: Muchas gracias.

P4: en el caso de mi área....

P3 Eh... Perdón,

P4: En el caso de mi área... o sea, yo trabajo en la división financiera, en general somos más hombres que mujeres. Pero si he visto que hay oportunidades de subir, de hecho, hace dos años atrás llegó como a ser subgerente una, una mujer que estaba como de pre natal y post natal y durante ese tiempo la subieron igual, después volvió y ... entonces todavía tenía oportunidades de seguir subiendo. Lo que me cuesta ver a nivel Banco SC es más de estas mujeres. Todavía en el directorio no se ven mucho, los gerentes no se ven mucho tampoco. En el año pasado hubo dos ocasiones donde cambiaron el gerente de PI y el gerente de CIP de áreas comerciales y la oportunidad estaba como para poder subir mujeres y no fue el caso, pusieron hombres. Entonces, no estoy diciendo que no eran capaces, ni nada, pero el Banco SC habla mucho de impulsar a las mujeres, pero al momento de los "Quiu", o sea que ahí tenías una posibilidad real, práctica de efectivamente demostrar que se estaba impulsando a las mujeres y no los tomó, entonces... en lo personal, en mi día a día en mi área si lo veo, pero a nivel Banco SC, cuesta todavía verlo.

FT: súper, gracias.

P1: yo concuerdo con P4 al 100%. Tanto a nivel Banco SC fíjate que hay programas de mujeres directivas, esto mismo y es para mujeres y no lo hay así para hombres, entonces al final el Banco SC si está haciendo cosas, pero al final en su cultura arriba sigue estando de alguna manera posicionando o digamos que es lo tradicional que ha estado venido haciendo hasta ahora. No vemos esta diferenciación, o hasta ahorita que el Banco SC lo está implementando que... obviamente yo me sumo a todos los programas ¿, pero a veces me cuesta a mi entender eso porque es un programa de directivos o este mismo focus group, de mujeres líderes, si efectivamente los hombres también ¿me explico? Entonces al final comparto al 100% lo que P4 dice, siento que no es así.

FT: mencionaron algo muy importante hace poco, creo que P4...mencionaron que en la parte directiva había menos mujeres, costaba más ver mujeres. ¿ustedes conocen el concepto de techo de cristal?

Silencio...

FT: En el fondo, esta teoría habla que las mujeres pueden ascender hasta cierto límite, si bien pueden tener las mismas competencias, habilidades para ocupar un determinado, determinados puestos. No se les permite, hay más barrera, tienen que demostrar que son capaces, quizás hacer el doble de esfuerzo para que sean vistas ¿ven eso ustedes hoy en día en la organización?

P6: yo si lo veo en algunas reuniones con gerente, donde he tenido la oportunidad de participar. Y en comité donde hay muchos hombres y pocas mujeres. En donde incluso la opinión, o sea la opinión de la mujer tiene que repetirse dos veces para que sea escuchada, o incluso el gerente repite lo que dice una de las participantes mujeres y cuando el gerente lo dice es cuando prestan atención y toman el punto. O sea, yo, por ejemplo, que he tenido la oportunidad de asistir a este tipo de comité gerencial, yo si lo he visto.

FT: ¿Alguien más quiere agregar algo con respecto al techo de cristal?

P1: No si, que bueno el punto que mencionas, porque es verdad, lo que son decisiones, o sea, lo que son trabajo, al momento en si no está esa diferenciación, pero cuando hablan de crecimiento ya en niveles de jefatura o escalar, si en eso ya si se nota... como que no sería la primera opción.

FT: Si yo les preguntara ¿Qué factores creen que hacen falta por abordar, para potenciar que las mujeres accedan a cargos de liderazgo? (Pueden ser factores facilitantes o limitantes)

P1: ¿pero en el sentido para ser más visto y tener más oportunidades?

FT: claro.

P3: Yo creo que una forma de facilitar esto, es que cada vez hay una postulación, que haya siempre como una equidad, que traten de buscar, no sé si son dos hombres que están postulando, dos hombres y dos mujeres, o así como más igualdad en las oportunidades, porque a lo mejor, igual la persona que va a tomar el cargo es la que tiene las mayores

cualidades. Oye cambiamos hace poco y eran puros hombres los que estaban postulando, darle más oportunidades yo creo.

FT: ¿Te refieres a concursos internos o postulaciones externas, o en general?

P3: Para ambas, yo veo que en general, siempre tratar de buscar eso, que haya igualdad de hombres y de mujeres postulando a una vacante, a un directorio, o gerencia.

FT: ¿y porque creen que se puede dar eso? Adelante alguien iba a decir algo

P2: Ahí sí, perdón FT. Yo iba a decir que también se puede perder un poco el sesgo por ciertos cargos, por ejemplo. Yo trabajo mucho en el área de tecnología, en mi caso CDO es como muy de mujeres, pero las otras áreas de tecnología son gran parte de puros hombres, entonces no sé si también buscarán ellos perfiles, típico oye no los hombres son más de tecnología, como que ellos tienen ese sesgo en parte en la búsqueda. Yo sé que no hay muchas mujeres en el área de tecnología, son poquitas en realidad, pero sí que igual se consideran en ese ámbito y en otros ámbitos más también. Pero sé que se consideran en ese ámbito y en otros ámbitos más también. La P4 ve que en finanzas hay muchos hombres también, entonces se asume que los hombres son... que estudian esas cuestiones en realidad.

FT: ¿Alguien más quiere aportar con la respuesta? Si yo les preguntaré ¿Qué competencias ven ustedes hoy en día en las mujeres que están ya en cargos de liderazgo, subgerencias o al borde de un cargo directivo cuales serían?

P3: Yo creo que una cualidad que destacan todas ellas, independiente de las habilidades técnicas es la empatía, el grado de humanidad que hay y ... no sé son secas, como que saben hacer muchas cosas y se destacan de las otras personas, yo creo que ese rol humano esa empatía que ellas tienen las hacen que tengan equipos mucho más comprometidos que el resto. Por lo menos en mi unidad se nota mucho la diferencia. Porque la subgerente es muy buena y tiene un equipo muy comprometido y han hecho cosas muy buenas en general, muchas cosas distintas a lo que estábamos tradicionalmente acostumbrados, entonces nosotros vemos el cambio.

FT: ¿Alguien más ve otra competencia?

P7: Hola yo por acá, sorry llegué un poquito tarde. Yo veo, además de las competencias que comenta la P3, al menos en las mujeres líderes con las que me ha tocado relacionarme, veo que son súper claras para plantear sus ideas. Y en general no se da con ellas, lo que

se da en otras circunstancias cuando hay hombres y no las dejan hablar, siento que tienen súper claro su rol y su posición. Y... como que se han ganado el respeto y también de todos, a diferencia de los hombres que siento que tienen que ganarse el respeto de nadie, sino por el hecho de estar donde están es como suficiente. En las mujeres que yo he visto, veo, veo esa diferencia y ... creo que es un factor súper relevante pa que hayan llegado donde están, en el fondo es hacerse escuchar, hacer valer sus opiniones.

FT: Muchas gracias. ¿De lo que han visto ustedes hasta ahora, digamos del proceso de ascenso, si alguna ha tenido la oportunidad de ver como ha sido el laberinto de ascender a un cargo de liderazgo? ¿Creen ustedes que es un proceso desgastante?

P6: No sé si desgastante, pero creo que toma bastante tiempo. Siento que no es tan sencillo, un poco lo que decían las compañeras que siempre hay que demostrar esforzarse un poco más, entonces es algo que requiere de tiempo, paciencia y trabajo, como para poder lograrlo.

FT: ¿En su organización actual ustedes pueden ejercer un rol de liderazgo, considerando también los desafíos de la vida personal?

P6: O sea, creo que eso como mujeres que tenemos un techo, o otras responsabilidades, o se suele pensar que tenemos otra responsabilidad, cada mujer o cada persona sabe cual es su norte, el objetivo que quiere y que... no sé de repente hay mujeres que se sienten en una zona de confort y eso está bien, como lo explico... tienen una vida familiar que requiere cierta... cierto tiempo y esfuerzo y que no están un objetivo de seguir escalando a posiciones de liderazgo y no es está mal porque su objetivo primordial no es ese. Como también hay que mujeres que tienen, existen mujeres que saben coordinar bien esa vida, esos roles, que desean tener una posición de liderazgo y seguir creciendo. Esto depende mucho del objetivo de cada quien, y siento, que existen los dos tipos, o las dos figuras por así decirlo.

FT: Si sacamos el tema de la vida personal, hoy en día, conforme a la realidad organizacional que tienen, ¿ven viable ejercer un cargo de liderazgo?

P6: O sea, viable si, mientras la empresa te de las oportunidades. Y de alguna manera evalúe o considere a todos por igual sin discriminar, mujer, hombre, yo creo que si es viable.

P7: Yo en particular también estoy de acuerdo con eso, siento que el banco con el tiempo ha ido dando herramientas y flexibilidades para que nosotras también podamos tomar ese

tipo de cargo, ahora... esto siempre va de la mano con como uno lleve su vida personal, pero si lo miramos desde el aspecto Banco SC, yo creo que el Banco SC no nos ha puesto trabas, sino que, todo lo contrario, a nosotras como mujeres para poder irnos desarrollándonos en temas de liderazgo y con mayores responsabilidades y todo el cuento.

P5: Yo voy a decir algo de la mano de lo que dijo P7, que en el Banco SC se está normalizando que hayan más mujeres en cargos de líderes, esto ya... con el mismo programa de habilidades directivas, se está impulsando que más mujeres estén en estos cargos, que tengan las habilidades, entonces de la mano yo creo que nos están ayudando, porque están impulsando a todas las mujeres que podamos tener un cargo más arriba y que lo merecemos también.

FT: ¿Que entienden por liderazgo?

P2: Ahí yo lo veo como la capacidad de mover a las personas hacia un mismo propósito de la mejor forma posible, siendo empática y esas cosas, tener a todo el equipo debajo de esa persona, incluso liderazgo no es como ser jefe, es ser capaz de mover al resto en realidad.

P6: Es una persona que tiene una cantidad de habilidades, de influenciar en el equipo y en el resto que lo rodea, precisamente como lo decían para moverlo, o para un logro de objetivos.

P7: Si, estoy de acuerdo con eso. Creo que es un muy buen influenciador, un buen líder y también alguien que logra hacer que todos se sientan responsables de las funciones que tienen y de las consecuencias que eso tiene. Entonces, en el fondo también un buen líder, delega muy bien también.

P5: Yo creo que lo mismo, hace que la gente participe del proceso en el que se está trabajando, que se sientan parte.

P2: Y también que defienda a su equipo como hacia afuera. Y que entienda, los tiempos que tiene cada equipo y cada persona.

FT: ¿Qué instancias puede implementar la organización para fomentar que las mujeres puedan llegar a cargos de liderazgo o directivos?

P7: Yo creo que estos mismos cursos, que comentaban, son e... buenas instancias para impulsarlo, pero no sé si te refieres a otro tipo de cosas que no se estén implementado o, si consideramos buenas instancias que ya están.

FT: ambas repuestas serían útiles, podría ser una propuesta nueva.

P2: Yo creo que también sería bueno tener como un curso em... de poder hablar de estos temas con los hombres como, no sé... explicar las micro agresiones que existen en las reuniones con otras mujeres y tratar de tener un mediador, o sea... a veces como que uno puede decir me molestó esto y quedas como la alharaca, que eres tan como dramática, entonces... capaz como tener instancias donde podamos hablar abiertamente de estos temas y que entiendan porqué en el día a día no sirve y también entender como de donde viene y darle el espacio a los hombres como de aprender. Hoy en día en las redes sociales, como que todo se lo toman a personal y a veces como que cuesta tener diálogo y eso es, abrir como instancias para poder conversar y que entiendan como es ser mujer dentro del Banco SC.

P6: Estas mismas instancias que tenemos para nosotras, siempre me ha cabido la duda por no tenerla para ellos, es decir, ¿Por qué hacer la distinción? yo lo aprovecho y me encanta, aporta y aprendo sobre esto, pero ¿Por qué hacer la distinción de liderazgo para mujeres?... Porque eso mismo no llevarlo al otro sector para que se vaya afirmando también. Más allá que podamos ser consientes, que del otro rol se entienda que es lo que está pasando ahí también. Porque siento que los hombres, mentira que hay un curso de liderazgo de hombres, o un curso de directivo de hombres, o hombres en el sector financiero. Y no hay nada para los hombres que diga, importancia de la mujer en el liderazgo... eso siento que falta un poco.

FT: ¿Tú dices que un poco más de educación en el tema?

P6: Si, pero exacto, no solamente para un sector por así decirlo... quizá estoy equivocada, pero es lo que particularmente yo percibo desde acá, desde mi techo desde mi cargo, desde mi posición.

P3: A veces los hombres hacen el comentario abiertamente, cuando mi jefa dijo la P3 va a estar en el programa y el jefe dijo, oye y ¿Por qué no hay para hombres? ¿y porque hacen esa ...? Entonces el comentario es como súper rudo y es porque estamos igual en un cambio. Estamos justo en el proceso de transición de todo lo que es la equidad de una forma. Entonces los hombres dicen, hacen el comentario a nosotros tampoco nos dan esas oportunidades, entonces no se si es un buena o mala onda, pero lo dicen.

FT: ¿Tú dices que hay un poco de recelo?

P3: Si, si de hecho... hay harto recelo y hay gente que se atreve a decirlo y hay gente que no, pero por lo menos en mi área hay a veces hacen comentarios un poco machistas y es que estamos igual en el ciclo XXI. Entonces hay harto recelo y comentarios que no son muy agradables y uno tiene que, no sé po... obviarlos en el día a día.

FT: Ya que están en el programa... ¿Les pasa que como ir ascendiendo es un proceso de cuidado? O ¿hay que moverse con cuidado?

P3: Para nosotros si hay que hacerlo con cuidado, con respeto, también por cualquier cosa, yo creo que hasta la imagen hay que cuidarla un poco más. O sea, cualquier comentario, no vaya a ofender a nadie, es mi opinión.

P2: Si no, un poquito lo mismo. Algunos asumen que porque una entró en el programa es porque te van a subir y es como ... amigo no, me están preparando, se dio la oportunidad, como que se forma algo... no sé quien lo decía, pero el tema de... entonces, porque tú si y el otro no ¿cachay? Hay que tomarlo con un poco de calma en realidad, en verdad también he visto comentarios así.

FT: Muchas gracias P2.

P6: Es que yo creo que tiene ver, y no tiene nada que ver con la inducción... pero con el mismo tema de como están las cosas. Con el tema de mujer hombre, los hombres, poniéndome también en un poco más de suposición, para mi gusto hay una percepción de que sienten que no tienen que ser más sutiles por entre ellos, he tenido la oportunidad de escuchar, a veces de como se tratan entre ellos mismos de garabatos, pero son hombres, y estamos en la pega y es su forma de tratarse y llegar a acuerdos importantes, que sé yo. Entonces cuando viene una mujer, he visto como que oye no le hables así, entonces por ser mujer ellos así se cohíben, o piensan que uno, a lo mejor no puede hablar así, y uno trata de no pensar mucho y será conveniente que hable el lenguaje de ellos, o será que tengo que ir con más cuidado por ser mujer. Entonces, como que... y creo que va más allá por un tema cultural. Pero creo que pasa por un tema cultural, como que tienen otra percepción, alguna se ofende, entonces hay cuidado por parte de ellos y nosotras nos limitamos precisamente por eso.

FT: Cuando les pregunte que habilidades o competencias veían que estas mujeres tenían que desarrollar para estar en cargos de liderazgo, alguien mencionó la empatía. Les quiero volver a preguntar ¿Qué competencias o habilidades ven ustedes que comparten estas mujeres?

P6: Yo creo que también la seguridad, yo no veo a ninguna de esas mujeres, nuevamente bajo mi criterio, como que titubean. Las veo siempre firmes, con interés, segura de cada paso que dan y de lo que comentan, nunca dudan, digamos que un rasgo que veo de manera frecuente en, en cuando he tenido la oportunidad cerca.

P5: Yo creo que son muy enfocadas en el logro de los objetivos del Banco SC y eso es lo que he visto mayormente en las lideres, por lo menos en mi gerencia. No tanto la empatía, la verdad que yo no lo he visto tanto así. Pero así, es cierto el foco hacia el objetivo.

P3: yo concuerdo con P6, creo que son mujeres muy seguras y que yo creo que están muy calificadas, entonces cuando llegan al cargo, no hay un déficit o algo, yo creo que son mujeres que están muy capacitadas, están preparadas para los desafíos, yo creo que son mujeres que tienen tanto el respaldo de lo técnico y también muchas habilidades blandas. Como que a mi lo que más me llama la atención es eso, independientemente de las capacidades técnicas, tienen muchas habilidades blandas y de comunicación, de trabajo en equipo, de ser bueno empáticas. Entonces esa es la forma que tienen de mover a tantas personas o hacer que estos equipos funcionen tan bien, yo creo que... lo he visto en otras jefaturas, pero es la forma que pueden lograr que los equipos logren resultados sobre lo esperado.

P7: yo creo también que son buenas resolutoras de conflicto, em... cuando hay un equipo de por medio, siempre hay muchas personalidades, problemas personales laborales, con los que tiene que lidiar estas jefaturas. Y, em... lo que yo he visto es como ellas logran desenredar algo que, de una persona, pero que afecta a todos, ayuda ene a generar confianza en el equipo, responsabilidad también, preocupación, pero básicamente es eso, saber enfrentar situaciones difíciles, también.

P4: Parece que en general hay buenas experiencias en mujeres como líderes. Yo en lo personal no he tenido malas experiencia, pero hablando con amigas y cosas así, en general no se llevan bien con sus jefas, como han tenido temas, han tenido problemas, de nuevo, no me ha pasado en el Banco SC. En el Banco SC de las mujeres que escucho que llegan a cargos altos, tienen como buenas, o sea, buen foco para el equipo y todo, pero si eh escuchado en otras compañías por lo menos, que sí es tema dentro de los equipos.

FT: Y ¿Han sido en compañías del rubro?

P4: Eh... no tanto en Banco SC, pero si en áreas como de marketing,

P7: Bueno, yo también, yo estoy hablando desde mi experiencia. Porque no tengo mayores antecedentes de lo que me han comentado algunas otras personas, pero también entiendo que, en la red, la dinámica también es súper distinta. Yo trabajo en servicios centrales, hace poco me cambié de división, son mis dos mundos en los que he trabajado durante toda mi experiencia en Banco SC, y lo otro... pero no he tenido los mismos comentarios que yo les puedo dar de mi experiencia, entonces puede ser que sea un poco sesgado lo nuestro, pero me imagino que el Focus es para lo mismo, para ir abordando en distintas divisiones y sectores del Banco SC como se dan. Al menos yo ¿, he tenido buenas experiencias en las que no se da tanta empatía, si hay mucho foco en el logro, por ejemplo, y en lo que no hay tanta habilidad técnica, sino mucha habilidad blanda, entonces ahí se va compensando las cosas también, o sea, difícilmente encontrara a alguien que tenga todas las habilidades desarrolladas, tanto técnicas como blandas. Pero en las mujeres líderes con las que me ha tocado interactuar, compensan súper bien una cosa con la otra.

FT: Gracias P7. Para ir cerrando, las que se sientan en confianza las voy a invitar a responder una pregunta. Hoy en día, en el rol, que estén en el área en que estén, ¿Cómo ven el desafío de ascender a un cargo de liderazgo en el Banco SC?

P7: Yo lo veo desafiante, no lo veo imposible. Lo veo súper posible, por todas las herramientas que nos está dando el Banco SC. Pero si lo veo desafiante, porque hay mucha cultura machista todavía. Se asumen ciertas cosas, como comentaba la chica de antes, yo comento algo que me molestó y es hay que cuántica esta mina. De repente el que hablen encima de ti, el que digan con otras palabras lo que tú ya dijiste, es algo con lo que vamos a tener que lidiar un buen tiempo. Y requiere ene de perseverancia paciencia, respirar profundo. Porque si al final no son actitudes que tenemos nosotras, obviamente nos afectan directamente a nosotras y ... como las enfrentemos y las bordemos, yo creo que es esencial para que podamos en algún momento, tener un rol como más de líder.

FT: Muchas Gracias P7.

P5: Nosotras trabajábamos en la misma área, entonces nos conocemos hace tiempo, y la verdad es que nuestras historias son muy similares, la misma gente o la misma líder y la verdad que es un desafío, pero la cultura machista está todavía impregnada en todos nosotros, en las mujeres también. Es un desafío como cualquier otro, cuando tu te cambias de trabajo ... yo creo que cualquier mujer o de nosotras puede asumir un cargo mayor. O sea, tengo fe y plena confianza que la gente que trabaja acá es muy buena.

P2: En mi caso, en mi área igual lo veo un poco complejo, no por el que no te consideren, sino que todos los jefes son todos nuevos, entonces tienes que matarlos para subir, entonces están tomando todos los desafíos es una reestructuración nuevita. O sea, sí, si no fuera por eso, igual se podría tener en consideración más adelante. Pero si, no es imposible, solamente es desafiante.

FT. Muchas gracias P2.

P3: Camila perdón yo justo me caí, entonces como que no escuché.

FT: Para cerrar, estamos haciendo una última pregunta. Hoy en día en tu posición actual ¿Ves viable o no ascender a un puesto de liderazgo?

P3: Si, hay hartas opciones y yo creo que en el banco muchas, muchas.

P6: Yo lo sigo viendo hasta cierto punto, o sea lo sigo viendo la oportunidad, pero, o sea un escalón más, pero de ese a los dos escalones que hay por encima, en este preciso momento ahora no lo veo. O sea, no lo veo por el momento, un nivel más sí, pero ojalá se de la oportunidad de llegar a ese nivel, siento que para esos dos niveles que ya estamos hablando de gerente, lo veo complicado.

FT: Y tu sientes que el límite sería ¿una subgerencia una jefatura?

P6: O sea, yo ahorita estoy como jefa de proyecto y reporto a otra jefatura. Esa jefatura está como gerente del área y por encima está el gerente de división. En esos dos, y a se nivel lo veo, veo que costaría un poco más.

P5: en base a lo que mencionaba P6, acá igual es desafiante y todo, pero de aquí a que se habrá un cupo, también, es muy difícil, casi todos los jefes están bien mirados, pero también se abren opciones o cupos en otro lado, entonces también hay que estar mirando, que es lo que están publicando. Igual es parte del trabajo de uno propio.

P7: Banco SC a diferencia de otras empresas, tiene una jerarquía súper marcada y de años y como todos que sabemos y sentimos que se jubile porque así capaz vengo yo. Será por el tamaño de la empresa, no sé, pero una de las cosas que comentaron en las primeras sesiones que tuvimos del programa que esos cargos directivos o divisionales eran, en su mayoría hombres pero que se habían movido por muchas áreas del Banco SC. Y en una de las encuestas que nos hicieron, concluimos que nos habíamos movido poquito. Entonces, este programa, claro, nos viene a ayudar a impulsar a que nosotras nos creamos

más el cuento, sentimos que tenemos la posibilidad de llegar a más, pero es como el desde, no veo que por este programa todas pensemos que vamos a ser no sé, divisionales. Yo si me siento con más herramientas para tomar una jefatura y después de eso quizás ir a una gerencia. Pero claro, a un compañero que no esté en este programa y que sea hombre, yo creo que se siente así igual de lejano que nosotras al ver la posición a subir dos escalones de una, no sé cómo se podría dar. Pero si siento que, con esto, nos abren muchas ventanas. Esto también te ayuda a hacer muchas redes de contacto y te ayuda también a conocer otras áreas que de repente uno no sabe ni que existen. Que pueden ser oportunidades para una empezar a tener gente, no necesariamente una gerencia, pero si una jefatura.

FT: En virtud del tiempo estamos casi en la hora ¿Alguien más quiere agregar algo?

P4: No

FT: Bueno entonces agradecerles, ya se les explicó que esto es con fines académicos. Les agradezco su confianza y mucha suerte en el programa.

P6: Gracias por el tiempo y espacio.

FT: Que estén bien. Chao.

9.3. Transcripción Entrevista Gerente

Realizado el 21 de marzo de 2022. En este participo 1 mujer de la organización, cuya posición actualmente es de gerente con reporte directo a un divisional. Dada su condición ella se encuentra dentro del colectivo directivo. Lleva en la organización 20 años.

El Focus se realizó de manera virtual vía teams en alrededor de 20 minutos.

Facilitador: FT

Entrevistada: EV

Desarrollo

FT: Bueno, EV. Primero darte las gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista, y bueno para partir te quería pedir si nos puedes comentar un poco brevemente de lo que ha sido tu trayectoria laboral, cuáles han sido los hitos que han marcado tu carrera.

EV: Bueno, yo he trabajado siempre en la misma empresa. Originalmente en otro Banco, pero obviamente con cambios entre medio producto de las distintas compras y fusiones. Partí en un área de ingeniería y la verdad que creo que he tenido buena fortuna en mi carrera, he estado como en el momento clave, en lugares apropiados. Y te diría que lo principal es que, sin ser autorreferente, he sabido ser como muy disciplina en el trabajo y cómo hacer bien las cosas, digamos yo creo que eso ha sido como lo que me ha generado la oportunidad de hacer distintas cosas en distintos momentos del tiempo. Quizás el hito ha sido el coraje de asumir distintas posiciones en el tiempo, es lo que me ha permitido estar donde estoy hoy.

FT: La organización ha ido cambiando los últimos años, si bien se han implementado muchas iniciativas, digamos, para ir emparejando la cancha entre hombre y mujeres. Sin embargo, las cifras aún muestran una baja presencia femenina en cargos gerenciales y directivos. Según tú, ¿qué cree está faltando para que estas cifras aumenten?

EV: Que haya más mujeres, pero no en cargos directivos, sino que en los cargos anteriores que pueden llegar a los cargos directivos. Falta potencialidad para llegar a cargos directivos. Mira, según yo, en mi estrategia que tenía pensada cuando estaba en Recurso Humanos, tú necesitas mujeres en diferentes posiciones con la potencialidad de cubrir la posición siguiente, ya que por ejemplo nosotros tenemos muchas mujeres pero tienden a concentrarse en áreas que no son afines a las posiciones directivas, por ejemplo, tenemos muchas mujeres en áreas de operaciones o en sucursales, pero esos cargos son muy difíciles que sigan creciendo hacia posiciones directivas. En este sentido lo importante no es la cantidad de mujeres, sino la distribución de estas en las áreas en donde existe más posibilidad de crecer hacia cargos directivos.

Quizás ese es un factor que me ha servido a mí, porque yo nunca he sentido esa limitación de estar en un área ni de estar en algo por ser mujer. Yo siempre he contado que en la universidad a mí me iba bien, mejor que a muchos hombres, como que nunca he sentido que deba competir con hombres, nunca ha sido un tema.

Lo que a mí me complica del tema de género es que a veces se entiende que es más una limitación de género que una limitación de habilidades o potencialidad, y te centras más en el género que en desarrollar las habilidades que te deben llevar al puesto siguiente. Entonces ojalá eso sea parte de lo que ustedes levanten para que las mujeres sientan que tu responsabilidad va más allá del género, tiene que ver con tu desarrollo para ser más competitiva, no sólo por género sino por ser realmente capaz de desempeñar el cargo siguiente. Por ejemplo, si tú no tienes buenas mujeres en Tecnología, difícilmente podrán ser directoras de esa área, salvo que esté en otro lado.

FT: Muy clara tu respuesta, muchas gracias. Pasemos a la siguiente. Entonces, ¿qué características del sector bancario crees que facilitan o limitan que mujeres puedan acceder a cargos gerenciales y directivos?

EV: Yo creo que hoy día ninguno. En mi época encontraba que jugaba un poco en contra tal vez la jornada tan larga y eso era un cuello de botella, porque en el fondo te obliga a dejar muchas cosas personales más de lado. Pero yo te diría que hoy día eso ha sido como poco y sobre todo en esta época, post pandemia, menos. Yo creo que ya no habría ninguna limitación para que una mujer asuma en un cargo directivo en el sector bancario.

FT: Pero considerando que el mundo financiero, y específicamente la banca, tiende a tener una vista más tradicional, conservadora, independiente que en los últimos años la banca ha cambiado, ¿crees que eso también influye en la cantidad de mujeres que tienen cargos gerenciales o de dirección?

EV: Mira, mientras estabas hablando pensaba eso que el área financiera o los banqueros siempre ha sido un área de hombres, incluso hace unos años queríamos traer una banquera mujer y no encontramos ninguna en Chile. O sea, más allá de que querer tener una, no había ninguna, porque las finanzas siempre se entendieron como una cosa más de hombre.

Pero yo creo que eso hoy día está cambiando. El Banco en el que trabajé yo cuando era joven era mucho más masculino que el Banco actual. Eso se ve en las reuniones donde ahora hay más mujeres y participan mucho más. Pero sí, evidentemente para tener más mujeres tienes que ayudar, hacer un golpecito, porque naturalmente hay más hombres en esas posiciones, entonces hay que preparar a más mujeres para que estén listas para ocupar esas posiciones. Hoy igual cuando necesitas a alguien para ocupar esos puestos se sigue pensando en hombres.

FT: Perfecto. Y de las mujeres que actualmente están en posiciones gerenciales o directivas, conforme tu experiencia, ¿qué características ves tú que tienen en común o cuáles son las competencias claves que les ha permitido a estas mujeres sobresalir del resto y estar en estas posiciones?

EV: Yo diría de la concentración en el trabajo, el tener claro el objetivo y hacerlo bien. Para mí eso está por sobre el tema de género. El que lo hace muy bien, y probablemente las mujeres que están en cargos directivos lo hacen muy bien, ah, quizás me estoy floriando. Pero esa es la razón por la que se decidió poner mujeres en esas posiciones, por que lo hacían muy bien donde estaban.

Cuando estaba en recursos humanos, hubo una época en la que se trató de hacer esto, de tener más mujeres y se filtró menos la cantidad mujer en términos de competencia para tratar de aumentar la cantidad de mujeres para elegir, pero esto no funcionó muy bien y hubo como un periodo en que muchas de las mujeres que ascendieron después salieron de la empresa porque en el fondo no cumplían el perfil del cargo y tampoco las expectativas.

Después se empezaron a aplicar más filtros y se puso mucho más ojo a las competencias, y eso evidentemente redujo la cantidad de mujeres que podían ascender en el corto o mediano plazo.

Igual ahí si lo haces bien o lo haces mal se nota mucho más ya que son menos mujeres, y eso repercute. Creo que lo importante ahí es el seniority y tomárselo con seriedad el cargo para hacerlo bien, es super importantes, y las que están ahora en esos cargos es porque en años anteriores lo hicieron super bien y por eso están donde están.

El banco hoy no tiene mujeres en cargos directivos por cumplir una cuota. Y si se ha tratado de tener más mujeres se ha buscado con más lupa donde hay mujeres preparadas para ese cargo.

FV: Cuando hablábamos de las competencias mencionaste la concentración, esto de tener un objetivo claro y no perderlo de vista. ¿esto es lo que definiría a una mujer excepcional para estos cargos?

EV: No sé si excepcional, pero si uno de los secretos. Es focalizarte en hacer bien tu pega y no estar pensando en tres pasos para adelante o dos para atrás. Concentrarte en hacer bien tu trabajo. Las mujeres son aplicadas, cumplen con las tareas que deben hacer, y yo te diría que concentrarse en hacer bien tu cargo actual, ese es un factor que distingue a las

mujeres. Y que es lo que limita muchas veces a que más mujeres suban de cargo, ya que si ves que no tienes las competencias para el cargo siguiente, te da como un poco de miedo asumir esos cargos, y cuando hicimos un estudio hace un tiempo al respecto, los hombres con un 20% de conocimiento del cargo siguiente llegan y lo toman, las mujeres necesitan el 70% u 80%, entonces ahí hay una diferencia grande. Y probablemente también algo que deben tener es personalidad, saber plantear las cosas, presentar tu punto de vista, eso.

FT: Ya para ir cerrando, ¿cuál es tu visión hacia el futuro del liderazgo femenino dentro de la organización, específicamente en aquellas posiciones que están encargados de dirigir el negocio?

EV: Mira, yo aspiro, y lo he hecho siempre ya que estudie en una sala donde había 120 personas y sólo 20 éramos mujeres, lo único que aspiro es que no se haga diferencia si es un hombre o una mujer, que se busquen las habilidades de alguien que pueda hacer bien el trabajo, y eso yo creo que algo que a mí me motivado desde siempre. Yo nunca he querido forzar que haya mujeres, que me traten distinto por ser mujer, lo conversé mil veces con divisional, sería el peor error en mi carrera que ahora me nombraran en un cargo porque soy mujer después de años de haber llegado donde estoy.

En entonces, la verdad, yo creo que cuando en todas las discriminaciones y en todos los sesgos, es que cuando tú tienes que hacer algo distinto, algo diferente para que pasen las cosas, es cuando está el sesgo y está la discriminación, O sea, cuando yo digo soy diverso, es cuando realmente tú acepta la diversidad y cuando estás con la persona al frente no hacen la diferencia. Yo a lo que aspiro es que no pase eso, que no haya diferencia en ningún sentido, que si tú eres la mejor para el cargo de jefa, que no hay duda que eres tú la persona, independiente si es hombre o mujer. Por ejemplo, cuando yo estaba a cargo de la otra área no había ningún hombre, ninguno porque tenían que ser mujeres Psicólogas y no sé qué. Y empezamos a traer de otras carreras, hombre y al final ahora hay varios hombres, y lo hacen estupendo, y lo hacen igual y ponen otros puntos de vista. Yo creo que cuando tú dejas de ver diferencias y trabajas con la persona y no te preocupas en ese momento si estás hablando con un hombre o con una mujer, ahí ya está toda la diferencia.

FT: Evaluar la competencia, ver el cargo no la persona.

EV: Entendiendo que hay diferencia entre el hombre y mujer. A mí me interesa que eso se mantenga, entienden?. Una mujer tiene ciertas cosas. Un hombre tiene otras.

FT: Revisando la literatura encontramos varias teorías, y hay una que la asocio a algo que dijiste sobre que una vez intentaron traer a una banquera y no la encontraron. Esta teoría es la de los escasos, que indica que efectivamente existen algunas carreras o conocimientos que históricamente han sido más masculinos que femeninos, y ahí existiría la dificultad de encontrar a una mujer profesional que tenga dichos conocimientos o experiencia para ocupar ciertos cargos.

EV: Pero eso ha mejorado. Justo ayer hablaba con mis hijos, los dos están estudiando ingeniería, el hombre y la mujer. Mi hija está en un curso donde tienen que hacer trabajos en grupo de a 5, pero siempre en cada grupo debe haber una mujer. Entonces yo le decía que en mi época era 1 mujer cada 10 hombres. Si ahora es una cada 5 quiere decir que se duplicó la participación de mujeres en ingeniería.

Lo mismo pasa en la empresa. Si tú tratas de encontrar esa mujer o si inviertes un poco más para que esa mujer se prepare para llegar a ese cargo, probablemente se va a preparar. Y mientras más mujeres prepares, más posibilidades que mujeres ocupen esos cargos. Además mientras más mujeres ocupen esos cargos, más niñas se van a interesar de meterse a ingeniería. Yo creo que es como eso lo que pretende hacer la visibilización del tema, entonces es no regalarlo porque eres mujer pero si ayudar para potenciar a esa mujer. Es bien sutil la diferencia pero es muy importante porque hace todo el trabajo distinto después.

FT: Nos quedan muy claras tus respuestas, revisamos varias teorías pero nos enfocamos sólo en algunas, pero toda la información que nos has dado nos servirá para ir focalizando aún más la investigación. Muchas gracias por tu tiempo y tu apertura al tema EV.

9.4. Transcripción Entrevista Subgerente 1

Realizado el 1 de abril de 2022. En este participo 1 mujer de la organización, cuya posición actualmente es de subgerente con reporte directo a un divisional. Dada su condición ella se encuentra dentro del colectivo directivo. Lleva en la organización 10 años.

La entrevista se realizó de manera virtual vía teams en alrededor de 20 minutos.

Facilitador: F

Entrevistada: P

Desarrollo

F: Lo primero, ya llevas un tiempo en Banco SC. Pero como ha sido tu historia dentro de la organización y también en otras instituciones. ¿Cómo han sido los hitos que han marcado tu carrera?

P: ¿Dentro de la organización?

F: Dentro o fuera.

P: Yo me uní a Banco SC en corporación el 2012. Empecé en el área de capital, en ese momento estaba dentro de control y gestión. Y bien, ya venía con toda la base de lo que era solvencia... y con temas de capital económico. Se dio la opción de venirnos a Chile con mi familia y nos vinimos en septiembre de 2015. Yo me vine al equipo de capital que se estaba creando aquí, que dependía de la división de riesgos. Entonces, me vine al equipo de capital, entremedio tuve a mi segundo hijo que nació en.... noviembre 2016, y a la vuelta de la maternidad... bueno yo ya llevaba un tiempo diciendo que quería más responsabilidad y también pidiendo más cosas para demostrar como que yo podía. Al regreso de la maternidad, dos o tres meses después me ofrecen un puesto en la división de riesgos en la gerencia de metodología. Ahí empecé de seguimiento y control, bueno de parámetros de probabilidad... era relacionado con lo que yo hacía, era de capital, pero era el paso previo. Era mucho más estadístico y me encantó. Estuve ahí dos años, aprendí muchísimo, me relacionaba con mucha gente dentro del área de la división de riesgos y es cuando surgió esta posibilidad de entrar en este programa de habilidades directivas para mujeres.

F: 2018.

P: 2018 ¿Sí?

F: Si.

P: Para mi fue buenísimo, porque aparte de todo el networking y eso, ver como cuando yo decía que quería más, había más gente que quería más. Efectivamente compartíamos muchas inquietudes profesionales que no solamente ... personales, pero también profesionales. Y como que muchas mujeres estaban en ese mismo punto y también me afianzó y, oye quiero salir y... y me gusto. Además, aprendí muchas cosas, hay un programa de como tomarte el tiempo con los coaches y tal a como llevar cosas que antes

no les dabas importancia y lo son. Me gusta mucho ese programa. Y...terminando ese programa, creo que fue junio 2019 ¿no?

F: mmm si.

P: Junio 2019 cambie de división, me fui a reportes de alta dirección, que ahí ya era depender de un divisional. Y bueno, yo siempre digo que aprendí un montón, porque yo soy la que más lleva mi curva de aprendizaje. Y me gustó mucho, fue también cambiar de rubro, porque era pasar de una división muy intensa en riesgos, en capital y en parámetros, a algo mucho más financiero, benchmark, a compararse con otros bancos, reportes a la alta dirección dentro de la información del banco, entonces me gusto mucho y aprendí una barbaridad. Sobre todo, aplique cosas que había estudiado en la carrera, que a lo mejor en el resto de mi carrera profesional no había aplicado y como que ahora tuve la oportunidad. Y en el 2021 abril, me volví a cambiar de división a tecnología y operaciones, al área de seguimiento y control, un área más transversal. Otra oportunidad para seguir aprendiendo y súper bien, súper agradecida.

F: ¿Y como ha sido tu experiencia en tecnología, que se caracteriza por un mundo más masculinizado? Se ven pocas mujeres en el mundo tecnológico.

P: Bueno yo soy la única mujer de la primera línea. No lo sé, en verdad también he estado en equipos, en riesgos en la parte que yo estaba, tampoco había muchas mujeres, pero tampoco supuso para mi un freno y mucho menos. Y no he tenido ningún problema, porque hay un respeto básico que se tiene entre hombre y entre hombre y mujeres, y eso tampoco se da. A mi tampoco me gusta que me traten distinto, quiero que me traten igual y en ese sentido no me ha importado que no hubiera más mujeres. Yo apporto, lo que creo aportar en mi posición. Y si es con hombres bien, y si es con mujeres bien también. Pero yo nunca me he visto aislada ni nada por ser mujer, no. En ninguna de estas, nunca me ha pasado.

F: O sea, para ti no ha sido tema en realidad.

P: No, fíjate que no ha sido tema.

F: Tú que has pasado por varias áreas. Ya también llevas un tiempo en la organización. Y has visto que se han ido implementando diversas iniciativas como para ir emparejando en cierta forma la cancha en oportunidades para hombres y para mujeres. Una de esas iniciativas es el programa en el que participaste. Una de varias. Pero si yo me voy a la estadística de la presencia femenina en cargos gerenciales o en cargos directivos, sigue

siendo relativamente baja. No la que esperaríamos después de tantos años, el primer programa se implementó el 2018. De acuerdo a tu experiencia, ¿Qué crees que esta faltando para que esta cifra o esta presencia de mujeres en cargos gerenciales o directivos aumente?

P: Mira yo creo que para asumir una posición tu tienes que querer, nadie te puede obligar a tener más responsabilidad, efectivamente es una decisión muy personal. Darle prioridad a tu vida personal sobre otras cosas. Yo la verdad es que siempre he tenido esa inquietud y que tengo una situación con mi familia y marido que es totalmente emparejados en ese sentido. O sea, no todo el mundo lo tiene. Yo creo que, para trabajar en un nivel gerencial, hay que trabajar también en los niveles más bajos, o sea que, mujeres en mandos intermedios que tengan la disposición de querer mejorar en su vida profesional, pero como es una opción muy personal, mientras más opciones tengas, más probabilidades que puedan ascender mujeres... así es como lo veo yo. Lo que sí, que pasa, es que yo he tenido conversaciones con mujeres que no quieren y es perfectamente igual que hay hombres que no quieren. E... pero si, yo creo que hay más porcentaje de mujeres que en estos mandos intermedios para subir a estos mandos más altos, todo el mundo va a elegir, pero sí, hay más posibilidades que haya mujeres que también suban.

F: O sea, tiene que haber un sano equilibrio entre las oportunidades. Y que existan grupos de mujeres, en que se atrevan y quieran.

P: Yo siempre lo he visto así, la verdad es que personalmente me da muchísima satisfacción mi vida profesional y también dentro de que yo no he sacrificado mi vida personal, yo... Banco SC lo hace muy bien, porque no he tenido que elegir. He podido hacer las dos cosas sin que me pongan en la encrucijada de una o la otra. He podido hacer las dos y creo que eso también es un poco atreverse, porque tu piensas que no vas a poder y luego te das cuenta que si que puedes y a lo mejor te hecha para atrás decir que si a una oportunidad, crees que no vas a ser capaz de compaginar las dos y vas a tener que elegir, yo en mi caso, te digo, tengo un apoyo en casa, tengo una situación privilegiada, pero yo he podido, e... pero es perfectamente válido que alguien no quiera, pero que si se dieran más modelos o más ejemplos, de si que se puede, a lo mejor la gente podría pensar de otra forma, pero que es un tema complicado, porque tu no puedes obligar a nadie a tomar una decisión, si es que no quiere, entonces. Como es tan personal a mi nunca me a costado decir... “nunca me ha costado” siempre te planteas siempre te planteas si es así, pero bueno, a mi me compensa. Aun que sea un desafío, aunque tenga sus riesgos, aunque pueda salir mal, me

gusta tomar desafíos. Y no a todo el mundo le gusta, entonces tampoco puedes obligarlo. No tengo una respuesta a eso en realidad.

F: Pero tu señalaste algo bien interesante, pero además de que tienes una vida que te permitió hacer esto, además tu también tienes a inquietud, la organización te dio la facilidad, la organización no te pidió sacrificar tu vida para optar a otras posiciones. Y generalmente y hay estudios que así lo señalan. Se dice que la banca en si, es un rubro bastante rudo. Muy limitante muchas veces, pero nuestra organización y ahí va la pregunta. ¿Qué características tu crees que tiene Banco SC que pueden facilitar, o incluso, en alguna oportunidad limitar, que más mujeres puedan acceder a cargos gerenciales hoy en día?

P: O sea, mmm yo creo que mmm los prejuicios hacen mucho daño, quizás la banca es un sector que tiene sus prejuicios. Pero bueno, yo en mi vida no me ha pasado eso, o sea, yo te digo que mi hijo nació en 2016 y luego tuve otro tercero que nació en 2020, aún así, he podido seguir avanzando y... yo quería tener más hijos y efectivamente los he tenido y eso me ha frenado mi carrera profesional tampoco. Yo creo que el banco te aporta flexibilidad, creo que esa flexibilidad tiene que ser flexibilidad responsable. Al final si tu tienes unas responsabilidades y la cumples y resulta que... una tarde te la pides porque tienes que ir al pediatra con el niño y te pides la tarde libre para ir tranquilamente al pediatra. Si tienes al día siguiente una reunión, no tienes que decir como excusa que te tomaste la tarde anterior. Sabías que tenías esa reunión, tu has sido lo suficientemente responsable como para tenerlo todo listo ante de cogerte la tarde libre y hacerlo. Entonces, yo desde el punto de vista de jefa, a mi no me importa nada que alguno se tome una tarde para un pediatra, o para irse a nadar, o hacer el deporte que quieran hacer, no... esa flexibilidad, siempre y cuando yo esté tranquila que no va a dejar de cumplir sus funciones. A mi me ha pasado, que, teniendo tres hijos, he tenido que ir muchas veces al pediatra, entonces... pero nunca he tenido ningún problema porque esa responsabilidad de puedo cogermé esta tarde porque mmm tengo todas mis responsabilidades cubiertas. Y siempre se ha dado, entonces tanto tomármelas yo, como para que el equipo se las tome, es un poco planificarse. Y con esa planificación y medidas de flexibilidad que tiene el banco, no es tan rudo como se pinta, o sea yo puedo tener una carrera profesional que para mi me satisface también.

F: O sea, Banco SC viene siendo como la excepción dentro de la banca, por así decirlo.

P: Bueno si, es verdad, es verdad que también soy una agradecida que efectivamente hay muchas cosas que se dan por echo, por haber llevado años trabajando aquí y yo las sigo

valorando igual. Oye, mmm eso mismo, la tarde de cumpleaños, que por ser tu cumpleaños te den una tarde. ¿Sabes qué? A mi me gusta hacer una tarta, juntarme con mis hijos, que sea también un día de celebración y lo sigo valorando igual, por mucho que lleve años.

F: Como te había mencionado al principio las estadísticas demuestran que no hay tantas mujeres dependiendo directamente de un divisional, o de un mismo divisional, tenemos una mujer solamente divisional. Pero, tu con las que has podido interactuar y que están o en tu mismo nivel, o en algunos niveles superiores. ¿Qué crees tú que las hace sobresalir del resto y que pueden y que tú mires y digas: ella esta bien que esté ahí, las características que tiene ella, hace que sobresalga? O ¿cuál es esa competencia clave que una mujer debería tener para llegar a estos cargos?

P: Cuando yo te decía que el programa me sirvió mucho, yo le di mucha importancia al tema del networking y yo creo, yo soy súper fan del trabajo colaborativo, muy fan, porque a mi además me aporta mucho. Obviamente que me ayuden, pero también ayudar a otra gente. Yo creo que ese programa me dio una amplitud de contactos. Que después en las posiciones que he ido teniendo, la verdad que ha sido un contacto mucho más fácil de colaboración. Y al final cuando tú tienes esa relación de buena amistad, ya predispones a la otra persona a que tenga esa misma, como buena relación contigo. Oye saquemos esto en conjunto. Al final esto es pensar en el banco hacia el futuro, yo creo que eso con la gente que yo más me relaciono, yo sé que se tiene. Oye, si esto no me beneficia a mi, no te voy a apoyar, es por supuesto que te ayudo, esto es uno por el banco, vamos allá y el día de mañana yo necesito algo, yo puedo contar contigo y con otras mil personas. Pueden ser hombres y mujeres, pero yo he encontrado mucho apoyo sobre todo al irme cambiando he necesitado de una curva de aprendizaje de pedir ayuda de diferentes temas y si que ese compañerismo se da mucho en estas capas en que parece que cada uno está en lo suyo, se da esta colaboración y sobre todo esa mirada un poco más estratégica. Independientemente que esto a mi no me toca profesionalmente en mi tema, si esto, es bueno para el banco, vamos allá. Entonces esa visión, no de romper los hilos, pero de si oye, yo te puedo aportar en esto, te apporto.

F: Para ya ir cerrando, porque me comprometí a que no fueran más de treinta minutos. ¿Cuál es tu visión hacia el futuro del liderazgo femenino dentro de Banco SC? Pero, especialmente pensando en aquellos cargos de dirección de negocios, de esos que toman las decisiones para donde debe ir el negocio localmente.

P: ¿En mi visión en el papel de la mujer? ¿en ese tipo de cargos?

F: Si.

P: Mira yo creo que no solo las mujeres, todo el mundo aporta una visión distinta y a mi la diversidad aporta diversidad, de mujeres obviamente, de otras culturas, a mi me aporta mucho estar viviendo en distintos países. Yo creo que un buen foco que tienen, y no es solo de las mujeres, pero que predomina mucho en mujeres es escuchar y dar el beneficio de la duda de ideas nuevas, de que podemos intentar hacer y como esa ... a lo mejor más flexibilidad y te repito, los hombres también lo tienen. Y cuanta más gente lo tenga yo creo que eso, para escuchar ideas nuevas, vengan de donde vengan, de una mujer o un hombre, de arriba o de abajo y darle una vuelta en la cabeza, oye ¿y si pudiera funcionar? A lo mejor podía funcionar para intentar evolucionar las cosas. Ahora el mundo va mucho más rápido, las cosas cambian hacia arriba, hay que tener esa flexibilidad y rapidez de mente de oye, esto que parecía una locura hace dos años, ahora no lo es. Entonces, hay que evolucionar igual de rápido. Tener ideas de más gente, te amplía ese horizonte de soluciones o de adaptaciones tal y como está yendo ahora mismo. Entonces en ese papel, te vuelvo a decir, las mujeres y hombre que por supuesto que también lo tienen. Tienen mucho que aportar en esa visión más amplia de recopilación de ideas, vengan de donde vengan para afrontar estos cambios tan rápidos que se han dado en la sociedad y el mundo. Entonces, ese papel con esta colaboración y con esta unificar miles de puntos de vista, puede aportar.

F: Una pregunta bonus, que se me quedó en el tintero. ¿Con la pandemia te viste más limitada, o te vino a facilitar más la compatibilidad trabajo y familia?

P: Mira, ahí vuelve otra vez a relucir que yo tengo una posición muy privilegiada, o sea, yo no tuve que asumir rol de casa y de trabajo sola. O sea, y por eso digo que tengo una situación privilegiada y por supuesto lo valoro un montón. Mi marido, también estaba exactamente igual que yo, sacando adelante una casa, donde los niños no estaban yendo al colegio, un bebé muy pequeño y teniendo que trabajar. Entonces ahí nos íbamos un poco ajustando, oye tengo esta reunión. Antes trabajábamos en sitios distintos, pero estate tú más atento a los niños, pero es verdad que también tengo la posibilidad de tener una nana que se encargaba en parte de los niños. Yo tengo una posición que no la tiene todo el mundo, pero para mí, personalmente me supuso una tranquilidad ante las circunstancias, por la posibilidad de trabajar desde casa y que los niños estuvieran bien. Esa tranquilidad de mente, me hacía ya, puedo trabajar tranquila, porque yo estoy segura dentro de mi casa

y los niños están seguros dentro de mi casa. Pero no me supuso un estrés adicional estar con los niños por esta situación de también agradecida que la tengo.

F: Genial. Como siempre es un gusto verte y escucharte.

P: para lo que necesites.

F: Un abrazo.

P: Chao.

9.5. Transcripción Entrevista Subgerente 2

Realizado el 4 de abril de 2022. En este participo 1 mujer de la organización, cuya posición actualmente es de subgerente con reporte directo a un divisional. Dada su condición ella se encuentra dentro del colectivo directivo. Lleva en la organización 31 años.

La entrevista se realizó de manera virtual vía teams en alrededor de 20 minutos.

Facilitador: F

Entrevistada: P

Desarrollo

F: Gracias por aceptar la invitación, lo primero que me gustaría conocer, es un poco tu trayectoria laboral. O sea, ¿cuales crees que han sido los hitos que han marcado tu carrera dentro de esta organización o también de otra?

P: Mira yo empecé a trabajar aquí en Banco SC, yo partí trabajando con un abogado profesor de derecho comercial. Un profesor muy inteligente, del cual aprendí mucho. Asesoraba las empresas, era un holding de empresas muy grande. Fue una extraordinaria escuela para haber salido de la universidad. Siento que la formación, fue muy buena. No obstante, eso a mi siempre me llamó la atención, la banca. Me llamó la atención los desafíos detrás de los productos financieros. Además de lo legal, me gustaba mucho lo comercial, sentí que era vincularse con materias más comerciales que legales, era buena mezcla entre lo comercial y lo legal. Eh, existió la primera oportunidad de entrar al Banco SC y entré hace 31 años y no me arrepiento. Partí por la cobranza judicial, en algún minuto me fui de prenatal

y postnatal. Cuando volví, el fiscal de aquel entonces me dijo que me iba a nombrar abogado en jefe de un proyecto secreto, que era muy grande en el Banco SC y quería que yo lo liderara. Y yo la verdad que llegando de prenatal y post natal, un poco perdida y después me di cuenta que ese producto era la súper hipoteca Banco SC, que causó, marcó en el mercado, porque el mercado en ese minuto, en el mercado existía la tasa 13, 14 y nosotros nos fuimos a 7,9. Era la mitad de las tasas, o sea, el promedio de nosotros era el 50% de tasas, entonces fue una cosa pero, rompimos el mercado, pero además nos llenamos de reclamos, no estábamos preparados ni físicamente, no estábamos preparados desde el punto de vista de estructura, para recibir la cantidad de clientes que recibíamos. Yo tenía 29 años. Estaba a cargo del producto estratégico más importante del Banco SC. No solo en el área legal, en el área de procesos, piensa que el día lunes, el fiscal del Banco SC levantaba el teléfono, los gerentes levantaban el teléfono y era el llamado de un cliente, que quería saber si esto era mentira o era una broma. Reventó la planta telefónica del Banco SC, las áreas de procesos legales. Mira, nos demoramos un año, hay clientes con los que nos demoramos un año en cursarle sus operaciones. Fue terrible, es verdad que fue un orgullo para el Banco SC, fue un producto tremendo, un producto estratégico, rompió de ese minuto en adelante, el hipotecar se reformuló en la banca, porque las tasas, porque hipotecar era un producto que lucraba mucho. Y en ese minuto el Banco SC fue capaz de sincerar o mostrar o cobrar un exprés algo demasiado razonable, cosa que hizo que la banca se acomodara al exprés nuestro. El hipotecario cambió, hicimos cambiar la banca en Chile y la forma de hacer el hipotecario. Además de eso fue con un costo en calidad de servicio, en fidelidad, en fundamentalmente en calidad de servicio muy alto, fue una época muy grata. Dicen que del éxito no se aprende, que todo se aprende del fracaso, y es verdad, si tu me preguntas si para mi fue una extraordinaria escuela, si. Pero fue un fracaso, la verdad es que nosotros pensábamos que teníamos un aparataje y nos organizábamos y nos preparábamos y pensábamos que íbamos a ser exitosos. Fuimos exitosos, si. Posicionamos una marca en el mercado, lideramos hoy día en el mundo, tu pregunta ¿diga un producto del Banco SC famoso? y todos dicen la súper hipoteca. Pero el costo de posicionar la súper hipoteca ahí, fue tremendo. Yo creo que, de ahí, sacamos lecciones importantes, el fracaso te enseña más que el éxito, del éxito no se aprende nada, se aprende del fracaso. Aprendí, fijate que aprendí que más importante que un producto bueno, es un proceso que acompaña el producto. Tu no sacas nada con crear un producto, si tu no tienes un proceso y la cadena de valor afiatada de principio a fin, nunca vas a ser exitoso. Aprendí que, cuando tu trabajas en un banco, en una institución como esta. No

basta con preocuparse del producto que tu diseñas, tienes que preocuparte del proceso que va a acompañar al producto, de como va a vender, de la post venta del producto. De como lo va a percibir el cliente, de como vas a almacenar la información, de como la vas a mostrar, de como el cliente te va a responder. Si no eres capaz de amarrar la cadena de valor, olvídate del producto que sacaste, no sirve.

F: Después de este granito que fue la súper hipoteca ¿tú igual seguiste liderando otros proyectos, cierto?

P: Si, quedé a cargo de hipotecario, bueno, hipotecario logró estabilización. Vimos altos y bajos, épocas buenas y épocas malas. Siempre vinculada a hipotecario, en algún minuto nos fusionamos... nosotros no éramos como importantes en hipotecario, piensa que hacíamos cuarenta, cuando yo llegué, hacíamos cuarenta hipotecarios, cuarenta hipotecarios mensuales pasamos a hacer dos mil créditos en un día. Fue una cosa... después de la súper hipoteca, éramos como el cuarto banco más importante. Nos fusionamos con el banco S, era líder en materia hipotecaria. Y ahí, me quedé de abogado jefe de ambos bancos, la fusión fue, también fue otro minuto de... pensamos que cuando nos fusionamos, pensamos hacer cuatro ochenta, piensa en la suma. Los primeros años hicimos doscientas cincuenta, la fusión fue, también otro minuto de aprender del fracaso. Las fusiones son caras, cuestan en materia de calidad de, calidad del servicio. Los clientes sufren, los sistemas son distintos, usted va a la sucursal y no usted no se puede atenderse aquí porque no hay línea. Mira millones de cosas. Nuevamente le tomamos el olor al fracaso y siento que nuevamente de ese fracaso aprendí. Nuestro proceso era robusto, teníamos buenas tasas, pero no era suficiente, si tu no tienes, si la sucursal no está preparada para vender, tu no sacas nada con tener un producto espectacular. Nuevamente entendí que los productos no son nada, si tu trabajas en un banco, tienes que entender que cada vez que saques un producto, no va a ser exitoso, si no eres capaz de amarrar el proceso completo. Y nuevamente el fracaso me enseñó, el fracaso es extraordinaria escuela, del éxito no se aprende. Y de a poco comenzamos a ponernos de pie, en un minuto llegamos a hacer cuatro mil operaciones. De a poco, el banco fusionado se fue afiatando, las sucursales fueron aprendiendo, eran bancos con culturas totalmente distintas, fue muy difícil. ¿tu trabajaste en esa época o no?

F: Llegué pocos meses antes de la fusión.

P: Ya, fue muy difícil afiatar las culturas, eran culturas totalmente distintas, entonces, eso costó, nos pusimos de pie, pensamos que la suma, el S hacia cuatrocientos, nosotros hacíamos ochenta, mínimo para partir doscientas cincuenta, doscientas ochenta. Durante mucho tiempo no fuimos capaces de ver que no podíamos sacar un producto si la sucursal no era experta en vender, si la documentación que le entregábamos a los clientes no era clara y transparente, si no éramos capaces de entregar feedback e informar al cliente del proceso y millones de cosas que fuimos entendiendo y que nos fue enseñando la experiencia. Yo creo que todas esas cosas hacen de una manera aprender y llega un minuto en tu vida que cosechas aquello que la vida te enseñó. Caerse es inminente, nadie está libre de caerse, tu de repente no lo puedes evitar, lo que depende si depende de ti es cuanto tiempo quiero seguir en el suelo. Eso depende de ti, eso si depende de ti, entonces tu te levantas y dices aquí no puedo seguir ¿Qué aprendí de aquí? ¿Qué puedo hacer mejor para que esto no vuelva a suceder?, bueno producto de tantas lecciones como esas, uno se va formando y logra llegar a ser un profesional un poco más integral, más capacitado para visualizar, para levantar alertas.

F: Adelantarte también a los posibles escenarios.

P: Eso.

F: Ahora ya metiéndonos en el tema de materia en cuestión. En los últimos años, yo te había mencionado que la organización 2018, empezó ya con varias actividades o a implementar también diversas iniciativas relativas también al liderazgo femenino. Como para ir... yo siempre tomo las palabras que dijo M.E, como para ir emparejando la cancha. Pero las cifras, si nos vamos a las estadísticas pura y dura, nos muestra que aún nos faltan mujeres en cargos de gerencia, o en cargos de divisionales, en cargos directivos. Tu ¿qué crees que está faltando para que esta cifra, en estos cargos en específico vaya aumentando?

P: Fíjate que yo creo que este es un banco de grandes oportunidades. El banco abre la puerta a quien es capaz de acreditar que tiene condiciones independientemente si es mujer o hombre. Yo creo que aquí hay un tema cultural que pegó fuerte, durante mucho tiempo, nosotros las mujeres asumimos con mucha fuerza el rol de madre y el rol de dueña de casa solas. Entonces era obvio que, asumiendo ese rol y compatibilizándolo con el trabajo, era imposible que pudiéramos acreditar cifras tan buenas como los hombres en este banco, porque teníamos una doble labor muy dura y nuestra naturaleza de madre, nos hace

cargarnos siempre a estar pendiente de los hijos, de que no aprendieron, del psicopedagogo, del doctor, del dentista, de la plantilla del frenillo, estábamos en eso un poco solas y la cultura cambió. La cultura de corresponsabilidad, que este banco la ha liderado y está fuertemente integrado al ADN de todos nosotros, ha hecho que la mujer tenga un poco más de tiempo para despegarse de las labores domésticas, compartirlas con el marido y demostrar que realmente es capaz. Yo creo que hay, no es que el banco cambió de swich y hoy está abierto a darle oportunidades a las mujeres. Yo creo que las mujeres siempre hemos tenido posibilidades, este banco siempre ha estado atento a mirarnos, desde que nosotros en algún minuto, porque la sociedad nos obligó abocarnos 100% en primer lugar a nuestra labor de madre y después hacer nuestra labor, entonces eso nos permitió, nos impidió en competir en igualdad de condiciones que los hombres, los hombres tiene más tiempo para pensar. Nosotros estamos pensando en la tarea, en la cartulina, en todas esas cosas y era terrible. Y te llamaban, oye mamá es que para mañana necesito el trabajo de no se que y ¡oh! ¡El trabajo, no ha hecho el trabajo! En el teléfono con el cabro chico, solucionando un tema del banco y los maridos, súper concentrados en el trabajo, los procesos, nuevamente la competencia era desigual. Pero el mundo cambió y no solo el banco, este banco siempre ha estado abierto a mirar las capacidades de las mujeres. Hoy en día está mirando con más fuerza a esas mujeres capaces, si se han dado el espacio para compartir el trabajo, dado que pueden compartir su labor doméstica con su marido. ¿Se entiende? No creo que sea...

F: Una de las claves es la corresponsabilidad.

P: No creo que acá haya habido una deliberada intensión contra la mujer un tiempo y hoy día eso no. Nosotras mismas, ocupamos en algún minuto un rol que nos hizo estar en un segundo plano.

F: O sea, tomando tus palabras, una clave es la corresponsabilidad. Que eso ya, y que ha salido en varias de las entrevistas que hemos realizado. Pero en términos de la empresa, no es que nunca haya habido una preocupación. Quizás antes no era un tema tan relevante como ahora, pero si existía una cierta influencia de la cultura como tu decías.

P: Si, así es. Pero yo creo que este banco ha sido siempre pionero, siempre que ha visto a una mujer capacitada la ha dejado crecer. Lo que pasa, nosotras las mujeres, como te digo, parte de la cultura era ser, ser, primero cumplir el rol de madre muy bien y luego el rol de...

F: Una especie de limitación, producto de dedicarse más al hogar.

P: Eso.

F: Siempre se ha dicho, incluso hay investigaciones que lo señalan. De que el sector bancario, es un sector bastante duro. Lo sabemos, para que estamos con cosas. Y esto en cierta forma, podría ser un poquitito riesgoso para la mujer, pero ¿crees que el sector bancario, tiene elementos que facilitan, o bien que limitan, que mujeres puedan acceder a cargos gerenciales y directivos? ¿Qué crees tú?

P: Fíjate que creo que el sector bancario tiene desafíos súper importantes, aquí hay, independientemente del sexo, a quien le gusta el desafío y la adrenalina es feliz trabajando en un banco. A mi me gustan los desafíos grandes y la adrenalina. El sector bancario te obliga a superarte todos los días. Te obliga a competir contigo mismo la verdad, aquí no hay que competir con el del lado, aquí hay que ser mejor de lo que fuiste ayer. De ir contra tu mejor versión, a superarte todos los días. Los bancos que tenemos en este país, hay dos o tres bancos que son de muy buen, buen nivel. Si tu te quedas dormido en los laureles y sueñas con el éxito que tuviste el 2022 y te amarras a las cosas buenas que hiciste el 2022 y eso te va a llevar a ser exitoso el 2024, estas equivocado. El sector bancario es para personas, y vuelvo a tu pregunta, que sean capaces de cuestionarse todos los días lo que hacen. Tiene que tener la visión y la capacidad para entender que lo que te hizo exitoso hace un año atrás, no te va a hacer exitoso mañana. Que tienes que cuestionarte todos los días lo que haces. Yo creo que eso no dice relación con el sexo, dice relación más bien con la personalidad. Si tu estas dispuesto a entender que lo que escribiste ayer, no necesariamente va a ser valido, efectivo para mañana, tu estas capacitado para trabajar en un banco. Si tu crees que te puedes quedar, una vez que haces algo bien y eres éxitos, te vas a sentar a vivir del éxito bajo una palmera, te equivocaste. Eso que te permitió ser exitoso, ya no te va a permitir mañana. Tienes que, cuando un producto es exitoso, tienes que pensar como lo mejoras, porque el del lado que ya conoció tu producto, está pensando desde ahí para arriba. Entonces, no te puedes dormir en los laureles y yo creo que eso no dice relación con el sexo. Yo creo que las mujeres también estamos capacitadas, hay mujeres que son le gusta la adrenalina, la exigencia y se cuestionan dice con la personalidad, el ADN de la persona mas que con el sexo. Y toda la vida ha sido así, no creo que sea hoy día que la mujer, yo creo que hay mujeres que son guerreras, mira a la M.G, es una mujer increíble.

F: Y tiene una trayectoria.

P: Si tu me preguntas a mi. Dígame a una mujer a la cual admira. La M.G.

F: Tomando este mismo punto. Tenemos mujeres en posiciones bien estratégicas dentro de la organización. Pero todas estas mujeres, han llegado a esta posición por trayectoria, o por distintos motivos. ¿Cuál crees tu que es aquella competencia, o aquellas competencias que tienen en común ellas y que las hace sobresalir sobre el resto?

P: Yo te voy a decir, súper buena tu pregunta. Fíjate yo creo quienes dicen la excelencia, la vocación por excelencia. Y la excelencia para mi, dicen que nosotros somos lo que repetidamente hacemos. Y que la excelencia es un hábito, no es un hecho, somos lo que repetidamente hacemos. El que quiere ser excelente, es aquel que es capaz de repetir hábitos, repetir hábitos, positivo, potente, yo creo que en ellas está la vocación de excelencia marcada muy fuerte. Las ganas de ser todos los días mejor ¿se entiende o no? La vocación interior, ese deseo de ser el mejor. Está marcado en ambas, de que todo lo que hacen, lo hagan bien. El apetito de la excelencia, como te digo la excelencia no es algo que tu naciste excelente o no, la excelencia es un hábito, es decidir hacer las cosas muy bien. Decidieron desde el origen hacer todo muy bien y eso hoy día rinde los frutos que nosotros somos capaces de ver.

F: Conuerdo plenamente contigo. Y ya viendo nuestra situación actual, venimos saliendo relativamente de una pandemia. Un escenario político también extraño. No sabemos bien lo que va a pasar, lo mismo pasa con el escenario económico y social. ¿cuál es tu visión respecto a como se viene el liderazgo femenino de aquí para adelante?

P: Fíjate que yo, muy buena tu pregunta. Yo creo que, siento que el mundo se abrió hoy en día a mirar mucho más a las mujeres. Prueba de ello los gabinetes, las comisiones paritarias, el tema de, yo creo que es la gran oportunidad, es la gran oportunidad que tenemos las mujeres de demostrar que somos igual de capaces que los hombres, que la visión que puede entregar la mujer en el ámbito de una sociedad. En el ámbito político, la mujer es sumamente importante, la mujer tiene un lado de madre, una vista más cariñosa, más dulce, pero por otra parte tiene la fuerza para empujar. Tiene el punch para salir adelante, es la jefa del hogar. La mujer muchas veces siente que la familia la sostiene en sus hombros, por lo tanto, esa fuerza que tiene la mujer para salir adelante es súper importante y que hoy día sienta que tiene posibilidades, no solo en Chile, el mundo está abierto para que entienda que tiene las puertas para ocupar cargos importantes, es un muy buen minuto para que la mujer se posicione en igualdad de condiciones que un hombre en

cargos importantes. Yo creo, que es un muy buen minuto, yo creo que la pandemia, la crisis política, es un escenario muy propicio, que la mujer demuestre que es tan capaz de realizar un trabajo tan estratégico, en una sociedad en un país, en una institución y en una empresa.

F: Perfecto. Una última pregunta. Una pregunta tenemos un escenario antes de la pandemia, durante la pandemia y post pandemia. ¿Tú crees que la pandemia vino a generar todas estas oportunidades para que las mujeres pudiesen mostrar mucho más sus capacidades en todo el trabajo, o crees que de cierta forma el escenario fue difícil tanto para hombres, como para mujeres y retrocedió un poco el avance que se ha ido dando para mujeres en cargos directivos?

P: No, fíjate que no siento que la pandemia haya atrasado la incorporación de la mujer a cargos directivos. Fíjate que la pandemia fue una oportunidad para que la corresponsabilidad aumentara, los maridos vieron a las mujeres sentadas en un escritorio exactamente igual como ellos, vieron que en la casa había cosas que hacer, estaban los niños, las tareas. Yo creo que fue una gran oportunidad para que la corresponsabilidad se fortaleciera. Marido y mujer estaban encerrados en la casa, ambos haciendo la pega que les correspondía en sus respectivos trabajos, adicionalmente, muchos maridos tuvieron el conocimiento de lo que implicaba llevar una casa. Estaban los niños, las tareas y ahí al frente cada uno con sus trabajos. Yo creo que la pandemia vino a fortalecer el importante rol que tiene la mujer y de mostrar a la mujer capacitada para manejar una empresa, tanto en forma igualitaria, exactamente igual que un hombre, yo creo que la pandemia sumó.

F: Perfecto, esas eran las preguntas que tenía. Te agradezco el tiempo, me comprometí a que no eran más de treinta minutos, así que muchas, muchas, gracias.

P: Espero que te haya sido útil.

F: Sí, me diste mucha información. Además, que ya estoy viendo patrones en comunes. Hay ciertas cosas que tu dices, que se condicen también con otras cosas que han dicho mujeres en entrevistas o en los focus. Entonces ya tenemos una muestra suficiente como para empezar a sacar algunas conclusiones. Así que muchas gracias.

P: Un honor para mi participar en un trabajo de investigación. Gracias por tu tiempo.

F: Gracias a ti.