



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 II**

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

Camila Rojo R.

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

## 5. Análisis y Profundización del proceso investigado

El análisis consistió en la transcripción detallada de cada una de las entrevistas y focus realizados las cuales, a través de un proceso de codificación abierta (Anexos), arrojaron distintas categorías de primer orden en función de las ideas claves detalladas en los relatos, las cuales presentan distintas frecuencias. Esto permitió posteriormente realizar una agrupación o bien definir categorías de segundo orden para facilitar tanto el análisis por grupo como general (Tabla 7). La tabla 7 recoge el análisis de todas las participantes del estudio.

Tabla 7: Categorías y Frecuencias Generales

Categoría de 1° Orden	Ideas Claves	Frecuencia relativa	Categoría de 2° Orden	Definición	Frecuencia absoluta
Competencias	Habilidades, Excelencia, Carrera, Disciplina, Coraje, Orden, Potencialidad, Desarrollo, Competitividad, Concentración, Focalización, Mejor, Preparar	94	Desarrollo	Conocimientos, Habilidades y Experiencias que caracterizan a quienes ocupan posiciones directivas y gerenciales	112
Déficit	Escases de mujeres con ciertas características, estudios, experiencias o perfiles	18			
Cultura Organizacional	Hechos o situaciones que caracterizan la forma de hacer las cosas y la toma e decisiones en la organización	52	Organización	Elementos que caracterizan a la organización y que influyen en el crecimiento de mujeres hacia cargos de mayor responsabilidad	151
Igualdad de oportunidades	Idea de "justicia social" sobre un sistema	37			
Iniciativas corporativas	Programas, instancias, cursos, talleres, mentoring, sponsor	22			
Estrategia	Definiciones y forma de actuar de la organización	12			
Meritocracia	Trayectoria laboral, crecimiento en base al mérito	11			
Corresponsabilidad	Familia, Hijos, Hogar, Vida Personal, factores que facilitan la compatibilidad trabajo / familia	11			
Rubro	Sector económico que comprende empresas que trabajan en la misma área	6			
Sesgos	Atribución desproporcionada, favorable o contraria, que se le da a algo o alguien	38	Percepción	Interpretación que se da a fenómenos o situaciones que ocurren al interior de la organización y que se asocia al desarrollo de mujeres hacia cargos de liderazgo	87
Techo de cristal	Visibilización de posiciones de poder que no pueden ser alcanzadas	25			
Laberinto	Barreras u obstáculos para el crecimiento de mujeres en cargos de liderazgo	24			
Roles de género	Conductas atribuidas culturalmente a uno u otro género, estereotipos	15	Sociocultural	Características, ideas y atributos propios de nuestra cultura y sociedad	26
Entorno	Cultura, Sociedad, País, contexto en el cual está inserta la organización	11			

En el análisis general, considerando las categorías de primer orden que presentan una mayor frecuencia en las entrevistas y focus, existen 4 que poseen mayor presencia en los relatos. A continuación, describiremos estas 4 categorías, discutiendo brevemente las

diferencias encontradas en los subgrupos observados. Luego, haremos un análisis de contenidos más detallado de cada uno de estos subgrupos.

**Competencias:** Entendidas como habilidades y conocimientos que han desplegado las actuales mujeres que ocupan posiciones directivas o gerenciales y que son “percibidas” por el resto como un factor importante a la hora de ejercer un rol en esos niveles. Si bien a nivel general es posible identificar algunas de ellas, también es importante señalar que en los distintos niveles jerárquicos existen dispares niveles de consciencia respecto a estos, es decir, entre más arriba de la pirámide jerárquica, mayor es la claridad y consciencia sobre la o las competencias claves para ocupar una posición directiva o gerencial. En los relatos son posibles de extraer distintas competencias, las que pueden ser parte de una subcategoría por sí sola, como lo son:

- Habilidades de negociación (descritas por Eagle & Carli - 2007 - como clave en el camino del liderazgo femenino).
- Disciplina (relatada como la capacidad de ser constante, metódica, ordenada, focalizada y concentrada para lograr los objetivos).
- Coraje (el asumir riesgos, buscar y tomar desafíos)
- Carácter (una personalidad fuerte, la capacidad de pararse de igual a igual, saber plantear sus puntos de vista).
- Ambición (en el sentido de ese deseo de querer mejorar constantemente y subir de posición, el “ir por más”).
- Networking (ser capaz de generar redes de apoyo y trabajar colaborativamente).
- Mirada estratégica (una habilidad clave es tener la vista completa de la organización, pero a la vez la de sus componentes y cómo están interactúan, de tal forma que se pueda anticipar a los posibles cambios).
- Experiencia (no es una competencia como tal, sino un conjunto de conocimiento de habilidades adquiridas con el tiempo que le da “expertise” o “seniority” que pone al servicio de la organización, otros y objetivos).

En este punto también es importante detallar aquellas competencias asociadas a las acciones y resultados que se esperan de aquellos cargos gerenciales y directivos, y que se engloban en las competencias de *“las siguientes posiciones...”* que deben tener las mujeres que aspiran a cargos de los niveles descritos, tal como fue recogido en varias de las entrevistas realizadas. Para tal efecto se tomó como referencia la descripción genérica de un cargo gerencial en Banco SC, la cual detalla las acciones (qué hace?) y el resultado

esperado de cada una de dichas acciones (para qué lo hace?), centrando el análisis en detallar las competencias asociadas a estas descripciones.

Cabe señalar que, en un escenario ideal, este análisis no habría sido necesario de contar con los perfiles y descripciones de cargos gerenciales, los cuales señalan las competencias asociadas, sin embargo dicha información no fue viable de obtener debido a que estos documentos son de carácter confidencial en Banco SC por ser información sensible y estratégica relacionadas a cargos de rol privado, denominación que se utiliza para todas aquellas posiciones cuya información no es “pública” dentro de la organización y que sólo ciertas personas autorizadas en recursos humanos pueden acceder a ella para las gestiones que sean necesarias. Pese a ello si fue posible acceder a la descripción general de acciones y resultados, de la cual, en base a revisión bibliográfica, fue posible establecer ciertas competencias asociadas a cada descripción.

A continuación, la Tabla 8 presenta las acciones y resultados asociados a un cargo gerencial en Banco SC, y en cuya última columna se indica la o las competencias que se enmarcan en cada descripción de acuerdo con el análisis.

Tabla 8: Acciones y Resultados Cargo Gerente

Acciones y Resultados			Análisis de competencias asociadas
N°	Acción – Qué hace	Resultado Esperado – Para qué lo hace	
1	Definir y controlar la estrategia para el desarrollo de servicios y productos para todos los clientes de XXXX, en términos del desarrollo de la oferta de valor, productos, experiencia cliente, canales, entre otros.	Garantizar la posición de liderazgo en el negocio, la agregación de valor en la experiencia cliente y el cumplimiento de las cuentas de resultado.	Liderazgo de negocio Orientación al cliente
2	Definir y dirigir la estrategia para el desarrollo de servicios y productos Hipotecarios, Créditos, Planes y Cuentas Corrientes ofrecidos a todos los segmentos de clientes de XXXX, en términos de detección de necesidades, definición de precios, tasas, canales, entre otros.	Garantizar una oferta más simple y flexible de cara al cliente, el posicionamiento del negocio y el cumplimiento de las cuentas de resultado, en línea con las políticas corporativas y la normativa vigente.	Análisis de problemas y pensamiento analítico
3	Dirigir y controlar los procesos de renovación/innovación de productos y el desarrollo de una oferta en modo digital.	Garantizar una oferta de productos/servicios más simple y flexible de cara al cliente, en línea con la estrategia y políticas corporativas y la normativa vigente.	Capacidad de Innovación Ética y buen gobierno Espíritu emprendedor y pensamiento estratégico
4	Definir y dirigir los procesos de búsqueda (tanto a nivel nacional como internacional), evaluación e implementación de prácticas y soluciones de productos financieros, con el apoyo de diversas áreas de XXXX.	Garantizar la identificación de nuevas oportunidades que generen mayor rentabilidad y eficiencia en los procesos/productos de la división, de acuerdo a los estándares corporativos permitidos y normativa vigente.	Gestión de Equipos Orientación a los resultados Decisión y toma de riesgos
5	Dirigir los planes de movilidad y promoción de personal entre las diversas áreas de la división, junto al apoyo de Recursos Humanos.	Garantizar la creación de sinergias entre las áreas de la división y la generación de nuevas ideas de negocio asociado a procedimientos, productos, eficiencias, entre otros, en línea con la normativa vigente y los lineamientos corporativos establecidos.	Gestión de Personas

La descripción de cada competencia es parte de la sección de propuestas que se detallará más adelante en el informe.

**Cultura organizacional:** Esta categoría también posee una presencia relevante dentro de los relatos. En ella se engloban todas las menciones sobre elementos que caracterizan “la forma de ser” de la organización, o bien la forma de hacer las cosas, desde la toma de decisiones hasta acciones realizadas o implementadas. En este aspecto la frecuencia de esta categoría no es extraña considerando los postulados de Eagle & Carli (2007) que lo considera como uno de varios factores que pueden determinar la forma que adopta una eventual barrera que enfrentan las mujeres en el desarrollo hacia cargos de mayor jerarquía. Por otro lado, también su presencia se ve reafirmada por los planteamientos de Kaufmann (2010) sobre los lentos cambios en la cultura organizacional que se producen en el rubro bancario, la cual como característica tiende a ser más tradicional. Sin embargo, pese a ser un factor relevante, por sí sólo no es una barrera ya que en todos los grupos se pudieron encontrar tanto menciones a favor (por ejemplo; la preocupación de la organización sobre el tema), como también en contra (por ejemplo; la aversión al riesgo por no atreverse a nombrar mujeres quizás “no tan preparadas”), derribando el planteamiento de Mauro (2004), quien atribuye la falta de mujeres en cargos directivos exclusivamente a la cultura de una organización. No obstante lo anterior, las afirmaciones en contra de algunos de los grupos estudiados, mostraría ciertos indicios de discriminación en la cultura de Banco SC, pero se requiere de un estudio más profundo para determinar su nivel, lo cual escapa objetivo de esta tesis.

**Igualdad de oportunidades:** Con este factor ocurre algo similar que con la cultura organizacional que, además de tener una presencia relevante en los relatos, posee vistas tanto favor como en contra en los distintos grupos. De todas formas en los relatos existe una tendencia a destacar y reconocer un genuino interés de la organización en “igualar la cancha”, evitando la discriminación (aunque esta se encuentra presente en algunos relatos) y otorgando hasta cierto punto igualdad de oportunidades independiente del género, lo que ratifica los planteamientos de Ramírez & León (2008), sin embargo la percepción de esto varía entre los grupos, existiendo una vista más negativa en las actuales pre directivas, lo que puede estar asociado al cuarto factor que se detalla a continuación.

**Sesgos:** A diferencia de lo que plantea Philip Goldberg (1968) en relación con el “Golden Paradigm”, ninguna característica de personas a evaluar se esconde en Banco SC, y la principal premisa en los procesos de selección tanto internos como externos es la

idoneidad, la cual está asociada tanto a las habilidades como a los conocimientos que se requieren para ocupar un cargo. Por otro lado, tampoco se daría un sesgo anti-femenino en estos procesos, como lo señala Eagly & Carli (2007), ya que de lo contrario Banco SC no se encontraría certificada en todos sus procesos de recursos humanos bajo la Norma Chilena 3262 sobre Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal. Ahora bien, esta certificación sólo acredita procesos, los cuales son objetivos, cuentan con una detallada descripción y son auditables, pero no hace referencia a la etapa final de toma de decisiones sobre candidatos/as para una posición gerencial, por lo que eventualmente, si nos basamos en las cifras de mujeres en cargos gerenciales y directivos, se podría entender que existen ciertos sesgos, los cuales se encontrarían de cierta forma encubiertos con la certificación. Este punto podría tomar mayor peso considerando los comentarios de los grupos pre directivos y talentos, quienes mencionan la línea tradicional que sigue Banco SC en el nombramiento de hombres en cargos directivos, pero reconocen que con el tiempo se ha ido cambiando dicha tendencia.

En base a lo anterior se puede estar frente a indicios de percepciones de discriminación (directa o indirectamente) en estos grupos, sin embargo, se requiere de un estudio mayor para determinar si en una muestra más amplia o en otros grupos de interés surgen las mismas percepciones, pero lo claro es que existen dificultades (y así se percibe) para el acceso de mujeres a cargos de mayor nivel. Eventualmente otra posible hipótesis es que el factor de sesgo está asociado más bien a la percepción que poseen algunos grupos estudiados. Es así como en el grupo pre directivo se visualiza con mayor presencia este factor, lo que daría cuenta de un cierto “error de percepción”, de acuerdo con los planteamientos de Caccavale (2020), ya que sólo se tendría una vista parcial de la problemática y no se estarían considerando otras variables más asociadas, como, por ejemplo, a la idoneidad e incluso las competencias claves que faltarían por desarrollar.

Este error de percepción se puede evidenciar en las siguientes situaciones:

- A nivel directivo, como se ha mencionado anteriormente, existe un alto nivel de experiencia, estudios y habilidades, las cuales además se complementan con resultados obtenidos a lo largo de sus carreras; esto no necesariamente es visto con tanto detalle en el grupo pre directivo, ya que incluso en el focus se mencionó que “...nunca he comparado mi carrera con la de X mujer directiva...” En este sentido el factor idoneidad juega un papel importante a la hora de nombrar a una persona en un cargo directivo, independiente de su género.

- Por otro lado, el grupo de talento tiende a mantener un contacto más directo con el grupo pre directivo, en términos laborales, por tanto, estas últimas transmiten sus ideas respecto a los nombramientos dentro de Banco SC, perpetuando así el ciclo de error de percepción o eventuales sesgos.
- Si bien el grupo directivo entrevistado es una muestra pequeña, es en donde mayor presencia tiene el concepto de competencias, ya que tienen mayor claridad de aquellas habilidades y conocimientos críticos que se requieren en las posiciones gerenciales, lo cual no se da en el resto de los grupos. Además, en los últimos años se ha producido un aumento paulatino de mujeres en cargos gerenciales, existen programas dedicados a preparar a mujeres para dichas posiciones, y además existe una meta a nivel corporativo, lo cual también sería indicio que los sesgos no son un factor que tenga una mayor influencia en este aspecto.

Pese a lo anterior, nuestro análisis en profundidad de cada colectivo por separado reveló diferencias importantes en dichos grupos que hasta ahora no habíamos observado en la búsqueda bibliográfica. En este sentido el análisis arrojó ciertas tendencias en relación con los factores que influyen en el desarrollo de mujeres hacia cargos de liderazgo de mayor nivel, pero además han puesto en evidencia diferencias significativas en relación con la percepción que se tiene del tema, dependiendo del grupo objetivo al cual pertenece cada una de las participantes.

### **5.1. Grupo Directivo**

El análisis de este grupo consideró las entrevistas realizadas a 3 mujeres que ocupan posiciones consideradas dentro de la categoría directiva, y cuyo análisis de frecuencia de categorías se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9: Categorías y Frecuencias Grupo Directivo



DIRECTIVO (Entrevistas)			
Categoría de 1° Orden	Frecuencia relativa	Categoría de 2° Orden	Frecuencia absoluta
Competencias	64	Desarrollo	73
Déficit	9		
Cultura Organizacional	7	Organización	66
Estrategia	12		
Igualdad de oportunidades	18		
Iniciativas corporativas	6		
Meritocracia	8		
Rubro	4		
Corresponsabilidad	11	Percepción	4
Laberinto	2		
Sesgos	2	Sociocultural	13
Entorno	3		
Roles de género	10		

La presencia de este grupo cuestiona la vigencia del concepto de “techo de cristal” en el Banco SC. Ya que se puede apreciar que en los últimos años para algunas mujeres si ha sido posible dentro del Banco SC acceder a cargos de mayor complejidad, no obstante, siendo este grupo aún una minoría, observándose algo en común en ellas, que su proceso de ascenso ha sido lento, pero sostenido, tal como se citó en la introducción: “Las cifras muestran un crecimiento lento y sostenido, pero muy superior si se compara con estadísticas generales de América Latina y el Caribe... en el rubro financiero, sólo existe un 2% de mujeres en cargos denominados “ejecutivos” (Monroy, L. 2020).

Este grupo es un fiel representante del concepto “el laberinto” que sugiere que todas las barreras para las mujeres son difíciles de detectar, aludiendo a las diversas estrategias que las mujeres idean para convertirse en líderes (Loden, 1978). Este grupo de mujeres se caracteriza por haber hecho algo diferente (“...tú tienes que hacer algo distinto, algo diferente para que pasen las cosas...”). En su relato, tienden a asociar su desarrollo hacia cargos de mayor responsabilidad, principalmente a factores personales, teniendo el mayor peso la categoría de Competencias, y en especial el concepto de “excelencia”, es decir la capacidad de destacar en la actual posición, obteniendo buenos resultados, pero a la vez mostrar las competencias que se necesitan para la siguiente posición. Esto implica centrarse en desarrollar de forma impecable todo lo relacionado al cargo presente para ser consideradas en futuras posiciones. Esto nos lleva a hipotetizar que, al ser un grupo que ha llegado a altas posiciones, posee un mayor bagaje por distintos cargos, gran preparación académica, una enorme experiencia en distintos escenarios, y un despliegue evidente de

habilidades que les permiten reconocer su propio proceso de crecimiento. Dada la experiencia y posiciones que ostentan, presentan una mayor claridad de aquellos factores que, de acuerdo con su historia, han demostrado que les ayudó a crecer dentro de la organización.

Un punto interesante en este grupo es que en su relato surgen 2 categorías que no están presentes en los otros dos grupos, los cuales son la Estrategia y la Corresponsabilidad. El primero (Estrategia) se explica por las posiciones que actualmente ocupan, las cuales las hace estar más cerca de la toma de decisiones que define el direccionamiento de la organización. Esta estrategia se caracteriza por ser visionarias, refiriéndose a esto como el desarrollar en su puesto actual las habilidades para el siguiente cargo (“...necesitas mujeres en diferentes posiciones con la potencialidad de cubrir la posición siguiente...”). Teniendo una visión macro del área y negocio, refiriéndose a la necesidad de contar con mujeres con potencial, distribuidas en áreas foco o afines para cubrir las siguientes posiciones gerenciales y directivas, ya que sólo en estas existen mayores probabilidades de un crecimiento vertical.

En cuanto a la Corresponsabilidad, si bien este no es un factor que la organización tenga una incidencia directa, si es una variable que, en el caso de mujeres con familia, se reconoce como clave al momento de optar a posiciones superiores en la organización, ya que permite una mayor compatibilidad entre las exigencias del trabajo y el desarrollo de otros roles en el núcleo familiar. 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.” (Eagle y Carli 2007) Se observa en este grupo, la corresponsabilidad como algo común en su vida extra organizacional, señalándola ambas como un factor clave en su desarrollo de carrera. Describiéndose una de las participantes como “afortunada” por el hecho de tener una pareja corresponsable con el cuidado de los hijos, además de redes de apoyo en el hogar (“...tengo una situación con mi familia y marido que es totalmente emparejados...”, “...tengo un apoyo en casa, tengo una situación privilegiada...”).

Otra competencia percibida de forma implícita, pero no mencionada explícitamente por este grupo es la capacidad de negociación, la cual no se percibe en el Pre directivo. Eagle & Carli (2007) indican que el camino hacia el puesto de liderazgo requiere de habilidades de negociación considerables y algo de suerte para acceder a puestos de autoridad.

Otro factor importante que destaca en el relato es que señalan nunca haberse sentido limitadas de estar en un área ni de estar en algo por ser mujer. No centrándose en el género, sino en el desarrollo de las habilidades o potencialidad para el siguiente puesto.

Reflejan disciplina, llevan su curva de aprendizaje, relatando una de ellas las mayores lecciones obtenidas a lo largo de su carrera han sido a través de errores y fracaso (“...el fracaso te enseña más que el éxito, del éxito no se aprende nada...”). Se observa también una autogestión del desempeño, haciendo seguimiento a su rol y performance.

## 5.2. Grupo Pre Directivo

A diferencia del grupo anterior, el grupo pre directivo fue abordado a través de un focus, principalmente por su mayor volumen y restricciones de tiempo. Las frecuencias de categorías se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10: Categorías y Frecuencias Pre Directivo

PRE DIRECTIVO (Focus 1)			
Categoría de 1° Orden	Frecuencia relativa	Categoría de 2° Orden	Frecuencia absoluta
Competencias	17	Desarrollo	23
Déficit	6		
Cultura Organizacional	41	Organización	66
Igualdad de oportunidades	10		
Iniciativas corporativas	11		
Meritocracia	2		
Rubro	2	Percepción	73
Laberinto	16		
Techo de cristal	21		
Sesgos	36	Sociocultural	10
Entorno	8		
Roles de género	2		

En este grupo se observa una problemática ya mencionada, la igualdad de oportunidades para ocupar posiciones de mayor nivel jerárquico. En este aspecto podríamos apoyarnos en lo señalado por 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”*

Aquí se produce el primer quiebre en los resultados, ya que este grupo tiende a atribuir las posibilidades de crecimiento de mujeres hacia cargos de mayor responsabilidad, casi exclusivamente a factores organizacionales (“...*hay un tema cultural al no atreverse a apostar por una mujer...*”), no haciendo un insight para identificar los factores personales a potenciar, como lo son la estrategia y la excelencia por ejemplo, (competencias que no se verbalizan en el focus y tampoco se desprenden de forma implícita, ya que predominó el uso de este espacio como una expresión de su molestia) en contraposición al grupo anterior. Es posible que no sean conscientes de ello, debido a un sesgo, el cual impide un proceso de darse cuenta, lo que propiciaría un cambio en su conducta y con ello una potencial consideración para estas posiciones. Esto podría coincidir con un sesgo de atribución 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).*

Junto con lo anterior, se desprende del relato la percepción desde su vivencia que sus posibilidades de ascenso se ven limitadas por una cultura “machista” de Banco SC (“...*hay una mayor exigencia a la mujer que al hombre...*”). Este grupo tiende a aludir más al concepto de género como causa de no ascenso, más que el desarrollo de competencias y habilidades. Aludiendo en su relato en el focus: “*tú cuando contratas, contratas a tu igual*”. Verbalizan la percepción de cuándo se va un divisional ponen a un hombre en su reemplazo por género y no por competencias o habilidades (“...*si fuese sólo por la experiencia, no todos los hombres pasan por distintas áreas e igual los nombran gerentes..*”). Si comparamos esto con el grupo directivo, las cuales indican que si bien, fueron estratégicas en las posiciones o desafíos que tomaron, creemos que fueron vistas más allá de su género, siendo consideradas competentes para cargos que eran comúnmente ocupados bajo un rol masculino. 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.

Destacan las iniciativas organizacionales (“...*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 Banco SC...”) en cuanto al programa de liderazgo femenino, no obstante, reflejan de forma explícita desde su visión o percepción, la existencia de un techo de cristal para ellas, en cuanto al acceso a cargos directivos. Al igual que el grupo talento, refieren a que esta instancia de formación no es lo suficiente para dar el paso a un cargo directivo para una mujer. Sino por el contrario, coinciden con este grupo en que este espacio de formación debería ser para los hombres también, con el objetivo de flexibilizar *“Las preconcepciones sobre el género al momento de la contratación”* (Eagly & Carli. 2007). Comentan que este programa no ha aumentado la cuota en la participación de mujeres en roles directivos y ha incrementado, o en algunos casos mantenido las microagresiones, resaltando que la única mujer directiva es la del área de personas. Asocian que estas posiciones sean ocupadas por un hombre en el Banco SC por un tema cultural y no por falta de desarrollo, comentando que deben hacer el doble de esfuerzo en formación y experiencia. Mencionan la importancia de la formación académica y experiencia como relevante para ocupar determinados puestos al igual que el grupo talento, pero a diferencia de este último, señalando desde su vivencia contar con más preparación en formación y tiempo de experiencia para ocupar un puesto de liderazgo, refiriéndose a ello en frases como *“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”**

Cuestionan también la igualdad de oportunidades en cuanto a género más allá de la cultura con frases como *“...por algo no nos están considerando...”* reflejan que las barreras para puestos de liderazgo no son transversales y que en determinadas áreas como Call Center, es más fácil ascender.

Coinciden también con el grupo de talento la falta de una referente mujer que las prepare para lo que implica asumir un rol de liderazgo en el Banco SC. Aludiendo que lo rudo es la falta de experiencia para abordar las primeras reuniones con comités, siendo esto quizás una barrera por la cual algunas mujeres optan no enfrentar.

Al igual que el grupo directivo y de talento reflejan el autoboicot en el género para tomar cargos, aludiendo que este podría deberse al miedo por creer que el desafío les queda grande y dejar de lado a la familia, tiene en común con los otros grupos que no ven a la familia, o maternidad como una fuente que interfiere en su desarrollo de carrera.

Para finalizar, describen desde su percepción a las mujeres en roles directivos como excepcionales en su formación y conocimiento del negocio, pero sin resaltar competencias específicas asociadas a las habilidades.

### 5.3. Grupo Talento

El análisis del último grupo consideró el focus realizado con 7 mujeres que en la actualidad no ocupan posiciones de liderazgo, pero que pertenecen a un programa que las prepara para asumir por primera vez una posición de liderazgo. El análisis de frecuencia de categorías se presenta en la Tabla 11.

Tabla 11: Categorías y Frecuencias Grupo Talento

TALENTO (Focus 2)			
Categoría de 1° Orden	Frecuencia relativa	Categoría de 2° Orden	Frecuencia absoluta
Competencias	13	Desarrollo	16
Déficit	3		
Cultura Organizacional	4	Organización	19
Igualdad de oportunidades	9		
Iniciativas corporativas	5		
Meritocracia	1	Percepción	10
Laberinto	6		
Techo de cristal	4	Sociocultural	3
Roles de género	3		

La característica en común de este grupo es que todas son actuales participantes del programa de liderazgo, formando parte de un “capital semilla” de Banco SC. No cuentan con experiencia liderando equipos y tienen poco tiempo en la organización. Este grupo se mantiene bastante más alejado de la visión estratégica del primer grupo, lo cual se justifica en que no cuentan con una visión macro del contexto, no indicando en su relato de forma espontánea ser conscientes de las competencias a desarrollar en el puesto actual para un posible ascenso. Reconocen la existencia de barreras organizacionales hacia un cargo de liderazgo (pero no especifican cuales, posiblemente por falta de conocimiento), como subgerencias o puestos directivos, indicando que, en la organización, en su mayoría las mujeres actualmente si tiene un techo, por lo que en este grupo se puede observar la creencia de un techo de cristal en el Banco SC.

En cuanto a equidad de género, comentan que en su equipo de trabajo si bien la mayoría son mujeres (en posiciones de analistas) recién en los últimos dos años se han posicionado jefaturas de género femenino. Resaltando la incorporación de una Subgerente extranjera. En base a ello, se puede apreciar de forma implícita que, podrían contar con poco conocimiento en cuanto al laberinto como tal, en el camino hacia puestos de liderazgo, debido a la falta de un referente femenino en puestos estratégicos como evidencia cercana. O más bien, se deba a un tema cultural, es decir, para que haya mayores probabilidades de éxito, es mejor que sean cautelosas.

Al igual que el grupo pre directivo, si reconocen en la cultura un sesgo de género, destacado en el marco teórico como “Golden Paradigm” de Philip Goldberg (1968), el cual refiere al prejuicio de género al momento de contratar para determinados cargos (“...*todavía en el directorio no se ven mucho las mujeres, los gerentes no se ven mucho tampoco...*”). Señalando este grupo que, en Banco SC se sigue una línea tradicional, si bien se están haciendo cosas para potenciar la participación femenina, en la escala jerárquica, se continúan posicionando hombres (“...*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...*”). Reflejan también la diferencia en que sean las mujeres las que deban ser partícipes de programas que trabajen sus habilidades directivas y no los hombres, con el objetivo que ellos también puedan modificar su conducta. Acá coinciden con el grupo pre directivo, señalando que el género masculino también debería ser partícipe de estos programas con un fin de aprendizaje, con el fin de moldear conductas poco adecuadas al contexto, como lo son las microagresiones, o micromachismo, por ejemplo. Junto con ello, también coinciden en cuanto a una observación más inquisitiva, que lo que hacen, deben hacerlo con cuidado para no pasar por alto a terceros.

No obstante, reconocen algunos factores como claves para una mujer, a fin de tener mayores posibilidades de desarrollo, pero también externalizando responsabilidad (al igual que el segundo grupo), teniendo una mayor frecuencia el factor organizacional (“...*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...*”). Como, por ejemplo, en la plana directiva, notan la falta de equidad, y lo mismo en las movilidades internas, indicando que en su mayoría son hombres los que ocupan estos puestos. Lo cual puede ser un refuerzo del

factor cultural. Algunas de estas participantes evidencian desde su percepción sesgos en las contrataciones, o que la baja presencia femenina en determinadas áreas se debe a la falta de formación específica, sobre todo para las áreas de tecnología, por ejemplo.

En cuanto a las competencias que deben desarrollar las mujeres en el rubro financiero para acceder a posiciones de liderazgo, les cuesta reconocerlas con objetividad, pero al levantar información, aluden a conceptos descriptivos similares a las competencias indicadas por el grupo directivo, aludiendo al valor por la excelencia en lo que hacen, comunicación asertiva, claridad en sus objetivos profesionales, seguridad en la toma de decisiones, resolución de conflictos, habilidades blandas y liderar con un propósito (generan compromiso en sus equipos y saben delegar). Algo que no se presenta en el grupo pre directivo. Los líderes influyen e inspiran las actividades de otros para fomentar el progreso de un grupo u organización hacia sus objetivos. Las organizaciones dependen de un liderazgo gerencial eficaz. 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 (Eagly & Carli. 2007).

A pesar de las barreras, reconocen al Banco SC como una organización con una cultura flexible, que da las herramientas y flexibilidades para compatibilizar la carga familiar con el trabajo. Destacando las posibilidades de ascensos de líderes cercanas, posterior a una licencia por maternidad. 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.



### **3. Propuesta de solución y/o intervención**

Los resultados arrojados por esta investigación cualitativa, de carácter descriptivo, si bien no son concluyentes, sí muestran ciertas tendencias y especialmente percepciones de distintos grupos de mujeres dentro de la organización, por lo que no existe una única solución a la problemática planteada, tanto por la multiplicidad de variables que influye en ella, como también por las distintas necesidades y percepciones de los colectivos en los cuales se pueden agrupar a las mujeres en Banco SC.

Por otro lado, no se debe olvidar que si bien se pueden identificar algunos factores que afectan el ascenso de mujeres y otros que los pueden facilitar, la organización tiene una meta corporativa que se pretende cumplir al 2023, por lo que no se deben descartar posibles soluciones “tácticas” más simples como redefinir al grupo pre directivo (especialmente subgerentes) y reagrupar en una sola “categoría” gerencial y directiva, lo que aumentaría el porcentaje de mujeres en esos niveles al 23%, cifra bastante más cercana a la meta del 30%.

Adicionalmente, tanto las conclusiones como propuestas no son necesariamente generalizables o extrapolables a otras organizaciones, ya que responden a condiciones y grupos específicos dentro del contexto organizacional de Banco SC.

De acuerdo con lo anterior, y en respuesta a la interrogante inicial de cómo facilitar el desarrollo de mujeres hacia cargos gerenciales en Banco SC, las propuestas que se detallarán siguen la línea de la idoneidad para los cargos, no la recategorización, dado que esta última, si bien puede ser una medida rápida para cumplir con una meta, no soluciona la problemática de fondo.

Cabe señalar que las propuestas detalladas a continuación buscan una forma directa y viable de abordar la problemática en Banco SC, de tal forma de aprovechar las acciones tomadas hasta el momento y mejorar aquellos elementos que no han logrado tener incidencia en la situación de crecimiento de mujeres hacia cargos gerenciales y directivos. Por otro lado, las propuestas también incluyen nuevos elementos o acciones que antes no se realizaban, pero que al tratarse de un desafío a nivel corporativo (en concordancia con la nueva cultura de diversidad e inclusión y de la meta del 30% de mujeres en cargos directivos) se ven posibles de implementar en el mediano plazo.

Sin lugar a dudas las propuestas sólo son un eslabón dentro de una cadena mucho más grande en la organización, ya que, aunque implemente distintas iniciativas, debe involucrar a todos los niveles jerárquicos, de tal forma que toda la organización se encuentre alineada.

### **6.1. Definición de nuevas competencias**

La primera propuesta hace mención al nivel de la categoría de segundo orden de **Desarrollo**, dada la característica “excepcional” que presenta el grupo directivo y que se repite en varios de los relatos, se debe operacionalizar dicho concepto, en especial detallando las competencias que se buscan, para de esta forma el subsistema de Estrategia, Planificación y Organización (perteneciente a recursos humanos en Banco SC) construya los nuevos perfiles de cargo que se tomen como referencia en el desarrollo de programas formativos por el subsistema de Conocimiento y Aprendizaje (comúnmente llamado Formación y Capacitación) tanto para los grupos de talento como para el grupo pre directivo.

Adicionalmente, se debe tomar en consideración las competencias asociadas a la descripción de acciones y resultados esperados de los cargos gerenciales para complementar el perfil, dado que estos definen el alto estándar, exigencia y expectativa que requiere un nivel de “experto” en los cargos gerenciales y directivos, lo que permite maximizar los resultados, promover interacciones entre áreas para lograr los objetivos, conocer y analizar tanto las variables organizacionales como externas que puedan incidir en el negocio.

En este sentido, el perfil ideal de una mujer “excepcional” en Banco SC requiere la combinación de aquellas competencias específicas que la hacen única (en función de los relatos recogidos) y las competencias laborales críticas (o corporativas) que emanan de las funciones gerenciales y directivas que prepararían a las mujeres para “*las siguientes posiciones...*”, como se detalló en varios de los relatos. Es así como una forma de operacionalizar el perfil excepcional es proponiendo el siguiente conjunto de competencias, cuyas descripciones emanan de definiciones y axiomas corporativos de la organización, así como también de descripciones más generales del Diccionario de Competencias de Martha Alles (2016):

**Competencias Corporativas**, aquellas críticas que emanan del rol gerencial en función de las acciones y resultados que se esperan de estos cargos. De las descripciones detalladas en el análisis, es posible proponer las siguientes:

- **Liderazgo de negocio:** Conocer en profundidad los productos y servicios del negocio, así como sus regulaciones. Analizar, evaluar y anticipar el impacto de diversos factores en el comportamiento de los procesos, mercados, operaciones y desempeño del negocio.
- **Orientación al cliente:** Prever, atender y satisfacer las necesidades del cliente, a través de una comunicación abierta, continua y cordial. Crear valor mediante la entrega oportuna de los productos y servicios, generando confianza y beneficios para el cliente y la organización. Monitorear la satisfacción y tomar acción para asegurar la calidad en el servicio y la construcción de relaciones sostenidas.
- **Análisis de problemas y pensamiento analítico:** Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes para diagnosticar posibles causas que permitan proponer vías y formas de solución eficientes y oportunas.
- **Capacidad de Innovación:** Generar ideas y desarrollar conceptos, procesos y respuestas diferentes y originales para la atención de problemas y situaciones, impulsando nuevas formas de actuar, “retando” la forma en la que siempre se han hecho las cosas y proponiendo enfoques poco convencionales, basándose principalmente en conocimiento, ideas e intuición.
- **Ética y buen gobierno:** Actuar en línea no sólo con los valores de la organización, sino también alineado a las políticas, normas y leyes internas y externas. Vigilar la estricta observancia de principios éticos en su ámbito de responsabilidad. Mantener relaciones de confianza con clientes, pares y colaboradores apegándose a las más altas normas de conducta justa y ética al cumplimiento de compromisos adquiridos. Ser un modelo a seguir.
- **Espíritu emprendedor y pensamiento estratégico:** Buscar activamente oportunidades en el mercado, tanto en actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que conllevan.
- **Gestión de Equipos:** Compartir efectiva y oportunamente conocimientos y experiencias que contribuyan al trabajo que se realiza junto con otras personas. Manejar de manera eficiente las emociones, desacuerdos y conflictos derivados de

relaciones de trabajo. Escuchar en forma activa, estableciendo diálogos que faciliten la interacción de los equipos y la consecución de metas, generando reflexión, acción y compromiso.

- **Orientación a los resultados:** Lograr consistentemente resultados que crean valor alineados con la estrategia de la empresa, tomar acción rápida y decisiva ante situaciones inesperadas demostrando perseverancia, tenacidad y determinación. Ser capaz de prever situaciones y de minimizar riesgo, estableciendo para ello prioridades para lograr resultados de calidad de forma eficiente y efectiva.
- **Decisión y toma de riesgos:** Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas, aceptando la responsabilidad y los riesgos que implican.
- **Gestión de personas:** Demostrar compromiso con el aprendizaje propio y el de otros, proporcionar orientación y apoyo a otros para que desarrollen su talento y carrera a través de recursos de capacitación, nuevos retos y retroalimentación constructiva.

**Competencias generales**, aquellas que caracterizan a mujeres destacadas en roles gerenciales y directivos, y de las cuales se pueden detallar las siguientes como críticas:

- **Influencia y negociación:** Ser capaz de transmitir ideas e impresiones de forma favorable a otros, logrando, a través de conversación, escucha activa, análisis, razonamiento y especialmente conciliación de distintas perspectivas, que otros crean en una idea o bien tengan una disposición o postura más favorable para alcanzar acuerdos que satisfagan ambas partes.
- **Disciplina personal:** Habilidad de establecer para sí mismo altos estándares (superiores al promedio) y objetivos concretos, aplicando técnicas o formas de alcanzarlos ordenada y metódicamente, manteniendo foco constante en el resultado final, sin descuidar la forma en la cual se llegará a la meta.
- **Toma de decisiones:** Capacidad que permite analizar rápida y oportunamente diversas variables, recursos disponibles, opciones y contexto, y como estos pueden tener un impacto en el negocio, realizando una oportuna selección de alternativa más viable o adecuada. Se asocia a la habilidad de asumir ciertos riesgos.

- **Temple y dinamismo:** Capacidad para desenvolverse en forma serena, con determinación, firmeza, y al mismo tiempo de manera entusiasta y serena, de tal forma que faciliten el logro de objetivos desafiantes (una personalidad fuerte, la capacidad de pararse de igual a igual, saber plantear sus puntos de vista).

En pos de una organización verdaderamente inclusiva y sin discriminación (o al menos percepción de ella) es crítico que en procesos de recursos humanos claves como la selección interna y evaluación de desempeño, se comiencen a incluir las habilidades y competencias que destacan a los líderes en cargos directivos, sin distinción de género.

## **6.2. Proceso de Evaluación y Formación**

Las competencias anteriormente mencionadas, y que actualmente no están consideradas en ningún proceso, deben ser tomadas por el subsistema de Desarrollo Organizacional para la elaboración de instrumentos de evaluación que permitan medirlas ya sea para quienes postulen a cargos gerenciales y directivos (como complemento a la evaluación de desempeño y ascendente) o bien como filtro de los programas de talento y/o habilidades directivas que se desarrollan para preparar a mujeres para dichas posiciones, y de esta forma contar con un grupo mejor “calificado” y mayores oportunidades de ascender en el mediano plazo, lo que actualmente no se estaría dando como lo evidenciaron en sus relatos el grupo pre directivo.

Claramente el evaluar todas las competencias descritas es inviable, además que encontrar todas en una misma persona y al nivel que se exige es prácticamente imposible. Por ello se propone realizar el siguiente conjunto de acciones dependiendo del colectivo al cual pertenece cada mujer:

**Medición de Competencias Generales:** Son la base de competencias que se espera de mujeres destacadas. Si bien fueron elaboradas en base a mujeres que ya se encuentran en cargos gerenciales y directivos, son las que pueden marcar la diferencia en mujeres que se encuentran más abajo en la pirámide jerárquica. En este caso se propone que, junto con considerar las evaluaciones de desempeño, a las mujeres que postulan a programa de talento, se les realice una evaluación de estas competencias generales, ya que la presencia de ellas en algunas postulantes (en algún nivel), podría significar una mayor oportunidad

de ser ascendida en el mediano o largo plazo, a una posición de liderazgo por primera vez, iniciando así su carrera hacia futuras posiciones gerenciales y directivas. Esto principalmente porque presentaría las características, atributos o “competencia” que se ha demostrado que han destacado a otras mujeres. La aplicación de este nuevo “filtro” para programas de talento que buscan preparar a mujeres para otras posiciones jerárquicas, podría aumentar considerablemente los porcentajes de egresadas que posteriormente asumen una posición de liderazgo. Básicamente sería posible establecer que, sin pasar por estos filtros y programas de talento, no debería ser nombrada en una posición jerárquica superior.

En conjunto con esta medición, el programa formativo de Talento que se propone, deberá considerar un esquema de trabajo distinto, en donde se aborden temáticas y técnicas para reforzar las competencias generales, y preparen a las mujeres para los siguientes niveles jerárquicos. Para tal efecto la malla que se propone para el grupo de Talento es el siguiente:

**Materia 1 - Fundamentos de Liderazgo:** Comprender y analizar las bases del liderazgo aplicado en Banco SC, sus principales características e implicancias en la gestión de personas, equipos y resultados.

- Modelo de Liderazgo Banco SC
- Importancia de un correcto liderazgo
- Tendencias de liderazgo
- Los errores más comunes en el ejercicio del liderazgo
- Valores y tareas del líder (deberes y derechos)

**Materia 2 - Técnicas efectivas de comunicación:** Ejecutar distintas técnicas de comunicación que logren transmitir mensajes e información de forma clara, entendible e inspiradora.

- Comunicación verbal y no verbal
- Técnica 1: Storytelling (aprender a inspirar con historias)
- Técnica 2: Power Pitch (aprender a vender ideas)
- Técnica 3: Feedback efectivo (modelo y proceso de retroalimentación)

**Materia 3 – Análisis de Riesgos:** Evaluar los factores y variables internas y externas que llevan a una toma de decisiones oportuna.

- Desarrollo y estudio de casos
- Valoración del riesgo
- Medidas de prevención y protección

**Materia 4 – Mirada sistémica I:** Comprender y analizar los hechos que ocurren dentro del sistema (organización) en los distintos niveles, y su interrelación.

- Tomar perspectiva
- Interpretar datos y situaciones
- Evaluar contexto de intervención

**Materia 5 – Desarrollo de Personas y Equipos I:** Definir objetivos de desempeño que permitan realizar una medición de las potencialidades y oportunidades de mejora de los componentes del equipo asignado.

- Proceso de evaluación de desempeño
- Modelo de medición de potencial (las 5 agilidades en Banco SC)

**Medición de Competencias Corporativas:** Estas son las más complejas de medir y las que, a nivel de las pre directivas, pueden significar una mayor brecha. En efecto, estas competencias, asociadas a las acciones y resultados que se esperan de cargos gerenciales, tienden a ser adquiridos más por los estudios y experiencia. En este sentido el realizar una medición de ellas en las mujeres pre directivas, podría dar una real vista de cómo se encuentra el “semillero” de mujeres para ocupar la posición siguiente, de forma tal que, complementario a la evaluación ascendente y de desempeño, permita una mejor triangulación y mapeo de estas potenciales.

Al igual que el grupo anterior, esta medición debe tener asociado un plan formativo o malla que sea el “Nuevo Programa de Habilidades Directivas”, y que incluya las siguientes materias:

**Materia 1 - Movilización y gestión de cambio:** Comprender los contextos internos y externos, locales y globales, que influyen en la actuación y toma de decisiones estratégica de un directivo.

- Actuar estratégicamente
- Manejo y orquestación del conflicto

**Materia 2 – Análisis global del negocio:** Comprender la génesis y estrategia de Banco SC, analizando las variables socioeconómicas que impactan los resultados del negocio y su impacto en el mercado local.

- Estrategia corporativa y local
- Contexto político y social actual

**Materia 3 - Desarrollo de Personas y Equipos II:** Definir objetivos de desempeño que permitan realizar una medición de las potencialidades y oportunidades de mejora de los componentes del equipo asignado.

- Potenciar el talento
- Colaborar desde la diversidad
- Compromiso y gestión de resultados

**Materia 4 – Mirada sistémica II:** Comprender y analizar los hechos que ocurren dentro del sistema (organización) en los distintos niveles, y su interrelación, además del impacto de hechos o situaciones externas.

- Tomar perspectiva desde una mirada crítica y constructiva
- Interpretar datos y situaciones para evaluar contexto de intervención
- Desarrollar propuestas de acciones o cambios que conlleven oportunidades de negocio (ingresos o ahorros).

Es importante señalar que “Desarrollo de Personas” se transforma en una materia importante dado que no se observa en los discursos y rutas formativa acciones que



muestren su desarrollo en algún grado. Probablemente no está siendo desarrollada o evidenciada, debido a la alta competitividad del rubro y de la organización, lo que conlleva a una mayor orientación al alcance de objetivos de forma autónoma, con la finalidad de destacar. Conductas que eventualmente podrían estar relacionadas a nivel más inconsciente con el Síndrome de la Abeja Reina (Staines, Tavis y Jayaratne. 1973), por ello es una materia transversal a los grupos de Talento y Pre directivo.

Por otro lado, formación en ambos grupos debe estar marcado por acciones distintas a las realizadas a la fecha, saliendo de los estándares tradicionales de la “capacitación”, por lo que se propone que cada materia sea trabajada a través del Modelo de Aprendizaje 70 – 20 – 10 (McCall, M., Eichinger, R. y Lombardo. M (1996) el cual establece que la mayor parte del aprendizaje proviene de la experiencia del participante (70% - Aprendizaje Experiencial), seguido por el aprendizaje a través de la interacción con otros (20% - Aprendizaje Social) y en menor medida por el aprendizaje a través de medios convencionales como cursos o talleres (10% - Aprendizaje Formal). La aplicación de este modelo al programa permitiría no sólo mayor flexibilidad y aprendizaje, sino también mayor interacción y creación de redes (networking).

Adicionalmente, programas de estas características, en donde existe tiempo y gran inversión de recursos, necesariamente debe tener indicadores asociados y tener una medición de resultados a través del Modelo ROI de medición de impacto de la formación y retorno de la inversión de Jack Phillips (1990), el cual considera 5 niveles:

- **Nivel 1 – Reacción:** Básicamente la satisfacción de los participantes de los distintos aspectos del programa.
- **Nivel 2 – Aprendizaje:** Nivel de comprensión y retención de las temáticas tratadas en el programa.
- **Nivel 3 – Aplicación:** Constatar el nivel de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Es la validación de que la habilidad se adquirió.
- **Nivel 4 – Impacto:** Mejoras en algunos indicadores de negocio, aislando variables que no sean parte del programa.
- **Nivel 5 – ROI:** Comparar si los beneficios del programa superan monetariamente los costos asociados.

### 6.3. Establecimiento formal de Mentoring

En la misma línea de **Desarrollo**, se debe potenciar que directivos (tanto hombres como mujeres) participen como Coach o mentores en los programas de sus potenciales sucesoras, de tal forma que todo su “Know How”, experiencia y vista más estratégica (elemento clave en dichas posiciones) sea puesto al servicio del crecimiento de estas mujeres hacia nuevas posiciones jerárquicas. Este involucramiento debe ser de figuras clave dentro de la plana directiva, algo que hoy en día no ocurre. Con ello, se espera evaluar si se reducen las microagresiones, fomentando un espacio con menos sensación de amenaza, para posterior evaluar si con ello aumenta (reduce el autoboicot) la participación femenina en cargos de mayor nivel jerárquico.

Janasz & Peiperl, (2015) señalan que, la tutoría es una palabra que a menudo se usa, ya que las organizaciones trabajan para atraer y retener a los talentos. En Harvard Business Review mencionan: “La investigación sobre profesionales, muestra que los programas de tutoría les permiten avanzar más rápidamente, ganar salarios más altos y obtener más satisfacción en sus trabajos y vidas que las personas sin mentores. Para los empleadores, los beneficios no son solo un mayor rendimiento, sino también un mayor éxito en la atracción, el desarrollo y la retención del talento”

Considerando la cultura organizacional y la relevancia de contar con la preparación en las competencias y conocimientos para asumir eventualmente una posición gerencial o directiva, se propone implementar un programa de Mentoría inicialmente solo para el grupo pre directivo (debido al costo asociado y tiempos de aplicación). Entendiendo este proceso como una herramienta que tiene como objetivo entregar aprendizaje sostenible, desarrollo personal y progreso a través de:

- Desarrollar dentro del proceso de mentoring, una relación de confianza que facilite la apertura del mentor y su Mentee.
- Generar un espacio para compartir conocimientos que favorezcan el intercambio de experiencias relevantes en el desarrollo profesional del Mentor, que puedan ser importantes para el desarrollo profesional del Mentee.
- Entregar conocimientos y generar reflexiones, que permitan una comprensión más profunda de la cultura organizacional (procesos y políticas).
- Generar una mirada interna que permita revisar formas de sentir y actuar hacia un cambio personal.

- Identificar fortalezas y talentos del Mentee para ponerlo al servicio de su desarrollo, pero a la vez reconocer aquellas oportunidades de mejora que deben ser trabajadas con mayor profundidad.

Para tal efecto los principales actores y roles dentro del proceso de mentoría y cuyas sinergias deberán generar aprendizajes y cambios conductuales, son:

**Mentee:** En este caso la mujer (pre directiva) que recibirá este acompañamiento por parte de un gerente o directivo, y cuyo rol será tener:

- Apertura y disposición a aprender.
- Desafiar sus propios supuestos.
- Dar feedback del proceso al Mentor.
- Atreverse a experimentar nuevas posibilidades en relación a sus brechas.
- Co diseñar el plan de acción.
- Pedir feedback a su jefatura.

**Mentor:** Gerente o directivo que pone a disposición su conocimiento y experiencia para el desarrollo de una mujer hacia posiciones superiores en la organización, bajo un esquema común de trabajo de mentoring. Su rol es:

- Establecer una relación de confianza con su Mentee.
- Traspasar su experiencia cuidando no convertirse en el centro de la conversación.
- Cuidar que no se produzca evasión del aprendizaje.
- Co diseñar las acciones necesarias para apoyar el plan de desarrollo del Mentee.
- Movilizar el aprendizaje del Mentee en lo técnico y en lo adaptativo.
- Mantener relación cercana con la jefatura del Mentee.

**Jefatura:** Supervisor jerárquico directo de la mente. Se recomienda que este no sea su mentor dado que por su actual rol tiene una incidencia directa en el trabajo que realiza la mente, así como también en sus evaluaciones de desempeño, lo que podría ser contraproducente al asumir un rol adicional de mento. Como jefatura su rol en el proceso de mentoring es:

- Evaluar cómo sus propias acciones pueden impactar el progreso del Mentee.

- Entregar feedback periódico al Mentee en sus avances y brechas.
- Apoyar y facilitar la participación del Mentee en el programa.
- Mantener relación con el mentor.

Con relación al proceso de implementación del programa, se propone establecer un estándar de 7 sesiones, idealmente 1 vez al mes, cada una con un objetivo distinto y que facilite la relación entre los tres actores del mentoring y el avance en el desarrollo de la mente.

**Sesión 1: Acuerdos.** Construir acuerdos que potencien y favorezcan el desarrollo profesional del Mentee. Los actores de esta sesión son Mentor – Jefatura – Mentee. Las actividades asociadas son:

- Presentación de cada persona y propósito del Mentoring.
- Revisión del plan de desarrollo de carrera y otras evaluaciones para identificar los desafíos del Mentee.
- Evaluar sus fortalezas y ámbitos de mejora.
- Identificar conductas o acciones en que podría verse un avance.
- Mirada al apoyo por parte del Mentor y la Jefatura.

**Sesión 2: Confianza:** Generar confianza y conocimiento entre Mentor y Mentee. Los actores de esta sesión son Mentor – Mentee. Las actividades asociadas son:

- Alinear expectativas y propósito respecto del proceso de Mentoring.
- Compartir la historia de carrera profesional de ambos.
- Compartir reflexiones sobre el desafío establecido.
- Proponer primeras acciones.

**Sesión 3. Plan de trabajo:** Profundizar el desafío y establecer un plan de trabajo sobre las posibles brechas de conocimientos o habilidades. Los actores de esta sesión son Mentor – Mentee. Las actividades asociadas son responder a preguntas tales como:

- ¿Qué impacto tiene en tu trabajo esta brecha?
- ¿Qué recursos personales tienes para poder desarrollarla?
- ¿Qué dificultades ves para poder desarrollarla?

- Mirada al desafío adaptativo y preguntas movilizadoras.
- Primeras acciones y tareas para realizar por el Mentee.

**Sesiones 4 y 5 – Avances:** Monitorear el proceso de avance y aprendizaje del Mentee. Los actores de esta sesión son Mentor – Mentee. Las actividades asociadas son:

- Mirada del impacto del proceso de aprendizaje del Mentee ¿qué reflexiones has ido teniendo? ¿qué has ido aprendiendo de tu rol y de ti como persona?.
- Seguimiento al plan de trabajo. Revisar acciones y compromisos que hayan establecido en sesiones previas.
- Profundización en los desafíos del Mentee. Generar preguntas movilizadoras para generar cuestionamiento, nuevas posibilidades y desafiar supuestos.
- Revisar acciones futuras. Fijar los siguientes pasos y acciones para avanzar en el desafío del Mentee.
- Involucramiento Jefatura. Evaluar una posible conversación entre el Mentee y su jefatura, para pedir feedback y/o apoyo en su desafío.

**Sesión 6 – Aprendizajes:** Observar y analizar los aprendizajes obtenidos, desafiando al Mentee a mirar nuevas posibilidades. Los actores de esta sesión son Mentor – Mentee. Las actividades asociadas son:

- Mirar el plan de trabajo y las acciones propuestas. ¿En qué pudiste avanzar? ¿Qué resultados e impacto tuvo? ¿Cómo fue el proceso?
- Mentor entrega su mirada al Mentee respecto de las preguntas anteriores.

**Sesión 7 – Cierre del proceso:** Cerrar y evaluar el proceso vivido, mirando los futuros desafíos y sostenibilidad del aprendizaje. Los actores de esta sesión final son Mentor – Jefatura – Mentee. Las actividades asociadas son:

- Evaluación del aprendizaje con el Mentee de los focos trabajados: ¿Qué impacto tuvo en ti el proceso? ¿dónde o en qué lo puedes ver materializado? ¿Qué feedback has recibido de otros que validen el progreso en tus focos de trabajo? ¿Qué necesitas reforzar para mantener tu aprendizaje?

- Mirando el futuro: conversación entre Mentor - Jefe - Mentee. ¿Qué es necesario seguir reforzando? Desafío futuro. ¿Qué es necesario mantener para la sostenibilidad de los aprendizajes alcanzados?
- Desde la mirada del Mentor y Jefatura aportar respecto de aquello que el Mentee debe seguir reforzando.

#### 6.4. Iniciativa “Breaking Glass”

Más allá de que exista un “compromiso organizacional” con la igualdad y equidad de género, que se ha expresado en la incorporación en los principios corporativos, “mejoras” en los procesos de selección, rediseño de las políticas salariales, protocolos de comunicación no sexista, entre otras tantas medidas, se sigue percibiendo como una declaración de buenas intenciones que ha dado paso a la implementación de medidas tácticas, las cuales no solucionan del todo una problemática que es mucho más estratégica.

En este sentido no sólo se requiere un proceso constante de sensibilización de toda la organización sobre la no discriminación, el evitar los micro machismos y cómo la equidad de género son temáticas que buscan no sólo dar cumplimiento a normas y mejorar la reputación de la organización, sino que además direccionan esfuerzos para que Banco SC sea una empresa que se adapta a los nuevos contextos, atraiga nuevos talentos, mejore la innovación, pero por sobre todo se transforme en un referente.

Todo lo anterior puede enmarcarse en una forma más directa, disruptiva y radical de intervenir (de cierta forma) en algunos aspectos de la Cultura Organizacional bajo la propuesta de la Iniciativa “Breaking Glass”, el cual buscaría generar acciones en 3 niveles distintos:

**Nivel 1 – Equipos de trabajo:** Es necesario que la organización vele que los equipos de trabajo, en la medida de las posibilidades, cuenten con una dotación más equilibrada entre hombres y mujeres, dado que aún existen áreas (especialmente en servicios centrales) en donde hay mayor presencia masculina. El equilibrar estos equipos y fomentar en ellos la adopción de distintas miradas y la diversidad de género, puede ser el primer paso para que sean las mismas personas las que vivencien los beneficios de los equipos diversos, y que a la larga puede influir en otras áreas e incluso en la cultura de la organización (demostrar con acciones y evidencias, no con palabras).

**Nivel 2 – Jefaturas:** Toda persona que ostente un cargo de Jefatura o bien que se esté preparando para ello, debe tener un plan formativo que incluya temáticas de equidad y diversidad de género, además de estar sujeto al escrutinio de dichos aspectos en su evaluación de liderazgo anual. En la medida que se formen en dichas temáticas, y su correcta aplicación tenga un impacto en sus indicadores desempeño, tenderá a tomar una mayor consciencia y preocupación sobre el tema.

**Nivel 3 – Directivos:** Este grupo no puede estar ajeno a las distintas iniciativas. Es así como se propone que directivos no sólo deben certificarse en temáticas de género y diversidad, sino que también deben transformarse en las caras visibles que lo promuevan, publicando artículos, dictando charlas (internas y externas), liderando proyectos relacionados a la diversidad, y especialmente haciéndose cargo de propiciar las acciones que tiendan mejorar la equidad en sus equipos, actuando en forma consecuente y levantando aquellos elementos que puedan atender con el objetivo. Sin el involucramiento de este grupo se seguirán generando percepciones negativas y perpetuando malas prácticas en la cultura de la organización.

#### 4. Conclusiones

La elección de la temática de esta investigación obedece a preocupaciones y vivencias de ambos investigadores. En el caso de la investigadora externa a la organización, por su constante trabajo en distintas empresas en procesos de reclutamiento y selección, en donde ha podido vivenciar varios de los fenómenos de entrada que limitan muchas veces que mujeres accedan a ciertos cargos, pero también porque ella se ha identificado con algunas de las situaciones que afectan el crecimiento y desarrollo de mujeres en las organizaciones. Por otro lado, el principal interés del investigador interno es comprender el fenómeno desde la perspectiva de las involucradas dado que ha participado activamente en distintas iniciativas y procesos relacionados a la temática de género, diversidad e inclusión, pero dichos esfuerzos no se ven reflejados en las cifras de mujeres en cargos directivos y gerenciales, por lo que se hace necesario replantear la estrategia, pero con una vista más crítica, objetiva y sincera.

Más allá de las visiones y percepciones de los grupos estudiados, el lograr que más mujeres accedan a posiciones gerenciales o directivas en Banco SC requiere de tiempo, pero por sobre todo focalizar los esfuerzos en prepararlas en aquellas competencias relevantes o críticas de dichas posiciones. Actualmente la mayor dificultad está en eso, ya que no existe una conexión entre los parámetros por los cuales se definen a los Talentos o por los que se mide el desempeño y rol del líder, con las competencias que se requieren a nivel gerencial y directivo. Esta misma desconexión provocaría que:

- Los grupos denominados “Talentos” no necesariamente pueden presentar potencial para asumir posiciones en niveles superiores, generando expectativas en mujeres que difícilmente ascenderán en el mediano o largo plazo, además de provocar la pérdida de la inversión que se realiza en el desarrollo de los programas formativos.
- Los grupos Pre directivos podrían encontrarse infra valorados al no tener una medición clara de sus competencias críticas, lo que claramente estaría generando cierto grado de frustración en este colectivo, evidenciado en los comentarios realizados en el focus.

Sin embargo, la evidencia recolectada en los focus y entrevistas demostraron que no existe por sí sólo un factor que limite o bien facilite el acceso de mujeres hacia cargos de mayor nivel jerárquico en Banco SC, sin embargo, la combinación de ciertos factores y el grupo o colectivo al cual pertenece una mujer dentro de la organización influye en la velocidad en



la cual esta puede ascender. Por ejemplo, un concepto que se repite en varios relatos es ser “excepcional”, como una forma de referirse a mujeres destacadas por haber hecho algo diferente, lo cual se asocia a sus estudios, experiencias y desempeño (una combinación de competencias y buenos resultados recurrentes), pero además de ir un paso adelante en lo que respecta a estar preparada para asumir la siguiente posición. En este sentido las mujeres que poseen esta combinación son más propensas a ser nombradas en alguna jefatura (en el caso de las mujeres del grupo Talento), o ser promovidas a grupos pre directivos. Sin embargo, a nivel gerencial y directivo el ser “excepcional” es mucho más crítico y una de las claves está dada por la visión más estratégica que demuestran, es decir, aquella capacidad de adelantarse a las situaciones y tomar las mejores decisiones en los momentos oportunos. Esto no es trivial ya que no se trata sólo de una habilidad, también requiere de un acabado conocimiento de la organización, sus componentes, el entorno y el mercado en general. Es una combinación entre habilidad y competencia de carácter más técnico que requiere estudios y experiencia.

Por otro lado, en general el poseer una larga carrera dentro de la organización en distintos cargos, ha ayudado a un mayor conocimiento de esta a las actuales mujeres en cargos gerenciales, lo que les ha permitido tener una visión más estratégica. Se podría decir que el lugar en el que están es producto de un largo y dificultoso camino que han logrado superar, en otras palabras, “se han hecho ellas mismas” y que están ahí gracias a su mérito, algo típico de Organizaciones Naranja (Leloux, F. 2016). Esto, además de ser una característica de la organización, implica que dicha capacidad requiere de tiempo para no sólo poder ser desarrollada, sino también demostrada, y así, combinada con otras características, tener mayores oportunidades pasar por distintas áreas de la organización y ascender a cargos de mayor nivel en Banco SC. Tomando el ejemplo de estas mujeres que lograron ascender en tiempos donde predominaban los hombres, es posible hipotetizar que entre más obstáculos enfrentan las mujeres en Banco SC y logren superarlos, mejor preparadas estarían para ocupar una posición gerencial o directiva. En este sentido cabe la duda de si estas dificultades bajarán, ¿se lograría tener mujeres igualmente preparadas o más bien es la organización quien debe cambiar su paradigma y exigencia?

En lo que respecta a temas personales de las participantes, si bien no se encuentra en la mayor parte del relato, las demandas de la vida familiar, como lo plantean investigaciones de Eagly y Carli (2007), podrían limitar el desarrollo de mujeres hacia cargos de mayor nivel, sin embargo cuando existe corresponsabilidad o apoyo en el núcleo familiar, este factor es

visto como crítico no sólo para lograr desempeñar distintos roles, sino también para tener mayores posibilidades de crecimiento, ya que, si bien la organización se ha flexibilizado poco a poco con el tiempo, entre más arriba se encuentre un cargo, mayores serán las demandas de este en términos de dedicación y responsabilidad, lo cual consume espacio y tiempo. En este sentido los cargos gerenciales y directivos siguen manteniendo rasgos más asociados a lo masculino. Esto no quiere decir que todas las mujeres que acceden a dichas posiciones tiendan a asumir dichos rasgos, sino más bien que al contar con una red de apoyo de pareja o familiar en el caso de tener hijos, la adopción de dichas posiciones directivas o gerenciales es menos compleja ya que tendría el tiempo y el espacio para demostrar todo su potencial. Al respecto el rol de la organización estaría en facilitar los espacios para que la corresponsabilidad se pueda dar, o en su defecto, y más complejo, cambiar los “rasgos” actuales de dichos roles.

No deja de llamar la atención el hincapié que se le hace a las competencias en los distintos relatos, lo que podría ser indicio de la presencia de la teoría del déficit de Heilman (2001), ya que se reconocen ciertas competencias claves que se buscan en una mujer para ocupar posiciones de mayor nivel, así como también esta característica “excepcional” que lo dan los estudios, experiencia, desempeño y el ir un paso adelante, y que por tanto la “ausencia” o el no descubrimiento de estas características en el grupo pre directivo, explicaría en gran parte el por qué no han logrado ascender. Esto se evidencia aún más en el relato de este grupo, el cual se centró en la percepción de una supuesta cultura organizacional machista como factor que limita su desarrollo a otros cargos (lo que denota percepciones de discriminación), y no en las posibles competencias claves que no reconocen tener o por desarrollar

En relación con otras variables, como por ejemplo la de segundo orden Sociocultural, no existe evidencia suficiente de que esta tenga alguna incidencia en la problemática de escasez de mujeres en cargos gerenciales y directivos en Banco SCSi bien no es definitivo, si pudiese explicar que la cultura de la organización y su condición corporativa (pertenecer a un holding global), lo hacen menos permeable a la influencia del contexto social y cultural local como se podría presumir. Esto también se evidenciaría en los esfuerzos e interés a nivel corporativo de contar con equipos más diversos e inclusivos desde hace algunos años, y a las metas de mayor presencia femenina en cargos gerenciales y directivos impuestos a nivel global.

En general se ha logrado observar que la organización, y especialmente el área de Recursos Humanos, ha realizado grandes esfuerzos para que la temática de la diversidad, inclusión y paridad de género sean abordados tanto por el intento de adaptación de la organización a los nuevos contextos, como también por una ventaja competitiva para atraer al mejor talento del mercado, especialmente considerando que los bancos son vistos como un rubro tradicional y algo anticuado. No obstante, los esfuerzos en Banco SC no son superficiales o sólo campañas de marketing, ya que se ven evidenciados en su modelo de liderazgo, política salarial, certificación de la empresa en la Norma Chilena 3262, entre otros, aunque siguen siendo insuficientes.

Sin embargo, el análisis crítico de cómo la organización ha gestionado el tema de la escasez de mujeres en cargos gerenciales y directivos debe considerar una vista más amplia y estratégica de las acciones que hasta el momento se han implementado, y generar los análisis de su efectividad más allá de lo políticamente correcto si lo que se busca es contar con mujeres realmente preparadas e “idóneas” para esas posiciones, y no generar una inclusión forzada sólo por cumplir con una meta corporativa. Y en este sentido no existe otra forma de aumentar la participación de mujeres en cargos directivos si la organización no enfoca sus esfuerzos y recursos en detectar y trabajar las competencias críticas, preparando a mujeres para asumir otras posiciones. Pero a la vez generar un cambio de mentalidad, por ejemplo, en los grupos directivos que toman las decisiones de ascenso dado los indicios de posibles discriminaciones, y del grupo pre directivo para evitar el error de percepción y hacer una real autocrítica de sus oportunidades de mejora a nivel de competencias generales. Esto, por supuesto, en paralelo al trabajo de concientización que debe realizarse en los distintos niveles de la organización, pero especialmente a los grupos de liderazgo masculino.

“El liderazgo no tiene género”, y consiste en involucrar tanto a hombres como mujeres, esta debe ser la premisa a la cual Banco SC debe hacer mayor hincapié, no sólo en los programas de formación de futuros líderes, selección de nuevos talentos e incluso modelos de evaluación de desempeño, sino que en todo su quehacer, ya que es la única forma de fomentar una organización que se vea y se sienta más inclusiva.

Adicionalmente durante la investigación y posterior análisis también fue posible no solo observar aquellos factores que, de generar pequeños ajustes o cambios, podrían significar una mejora en el porcentaje de mujeres que podrían acceder, en el mediano y largo plazo, a cargos gerenciales y directivos, sino que también fue posible percatarse que a nivel

organizacional existiría una problemática más de fondo y que se relaciona en la forma de gestión, su adecuación a los nuevos contextos y principalmente al modelo organizacional, lo cual, si bien no fue materia de la investigación, no se puede pasar por alto. En este aspecto, la visión tradicional que se presenta en la organización sobre el liderazgo en cargos gerenciales y directivos, como una meta aspiracional para demostrar que más mujeres puede acceder a ellos, no es simple, ya que la excesiva jerarquización, la promoción de la competición a través de la meritocracia como forma de acceder a nuevas oportunidades, y centrar dicha meritocracia en evaluaciones de desempeño que no conectan con competencias o factores críticos para el desarrollo de las personas en su cargo o en posiciones superiores, serían evidencias que Banco SC mantiene una línea de gestión bajo una lógica que no respondería a los nuevos y complejos contextos y desafíos. Tal como lo señala Peter Drucker (2014), en tiempos inciertos o turbulentos, el actuar bajo la misma lógica de antes es el mayor de los riesgos, y es lo que podría estar ocurriendo en Banco SC. Este actuar, si bien es algo característico de la Banca como rubro, se enmarca en las Organizaciones Naranja en las cuales se pueden encontrar grandes y conocidas compañías multinacionales, cuyas estructuras, prácticas y cultura están fuertemente orientadas hacia el logro (Leloux, F. 2016). Al respecto, la adaptación de la organización a los nuevos contextos y exigencias necesariamente requeriría de un cambio de paradigma y el tránsito hacia una Organización Verde (Leloux, F. 2016) que se caracteriza por su pluralismo, la justicia, igualdad, cooperación, consenso y por una cultura que impulsa valores y propósito inspirador. Aunque Banco SC posee muchas de estas características, aún requiere ciertos cambios paradigmáticos para ser una organización totalmente verde, y transitar con el tiempo hacia una Organización Teal (Leloux, F. 2016), la que permite que las personas se sientan realizadas y libres, existe un esfuerzo para que las personas y equipos entiendan las tendencias de la organización, y se permite una mayor autonomía.

## 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](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](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](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](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](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 mí 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 cogermela 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 podría 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.