



# “Estudio sobre la percepción de las mujeres graduadas del programa de liderazgo de WEC en relación a su desempeño en espacios altamente masculinizados” Parte II

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales

**Alumna:**

Laura Pavez

**Profesora Guía:** Carla Rojas N

28 de Mayo 2024

## Dedicatoria

*“Dedico esta tesis a Julio, mi pareja y a mi mamá, papá y hermana, cuyo apoyo incondicional ha sido esencial en cada paso de este viaje académico. También dedico este trabajo a todas las mujeres que siguen abriendo caminos y allanando el terreno para las que vendrán después”*

Laura

*“Con esta investigación esperamos poder aportar en una industria que ha puesto esfuerzos importantes en avanzar en temas de equidad, buscando que las barreras de género no limiten a nadie y donde todo esfuerzo sea valorado como un paso más hacia un futuro cada vez más justo y equitativo para todos, donde el ser mujer no sea tema”*

Fabiola y Laura

## Contenido

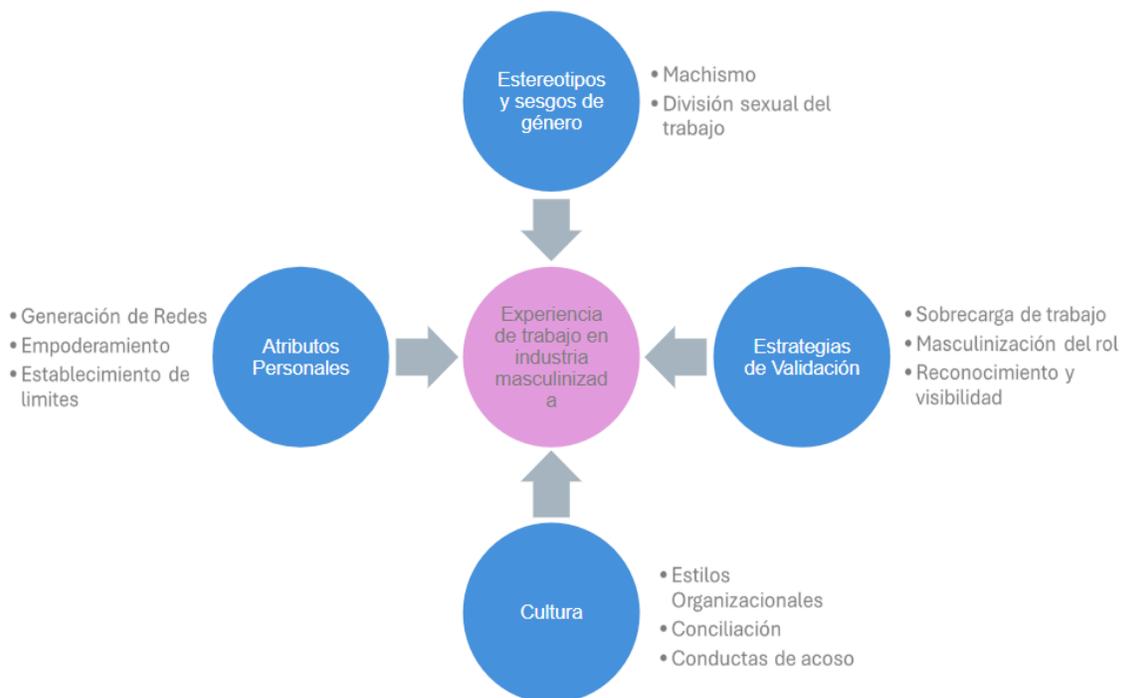
1.	RESUMEN EJECUTIVO	3
2.	INTRODUCCIÓN	4
2.1	Objetivo general	5
2.2	Objetivos específicos	5
3.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
4.	MARCO TEÓRICO	8
4.1	Conceptos Generales	8
4.2	Participación laboral femenina: Cifras y desafíos	9
4.3	Participación laboral femenina en el rubro energético	11
4.4	Estereotipos, sesgos de género y discriminación	12
4.5	Desarrollo de carrera y conciliación	15
4.6	Estrategias de validación	16
4.7	Buenas prácticas en gestión de personas	17
5.	METODOLOGÍA	19
5.1	Diseño de investigación	19
5.2	Participantes	19
5.3	Técnica e instrumentos de recolección de datos	19
5.4	Método de análisis de datos	20
5.5	Consideraciones éticas	21
5.6	Alcance de la investigación	21
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	22
6.1	Categoría 1: Estereotipos y Sesgos de Género	23
6.2	Categoría 2: Estrategias de Validación	26
6.3	Categoría 3: Cultura de trabajo	29
6.4	Categoría 4: Atributos personales	32
7.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	36
8.	CONCLUSIONES	39
9.	BIBLIOGRAFÍA	43
10.	ANEXOS	49
	Anexo I: Pauta Focus	49

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la realización de los focus y la aplicación de todo el proceso metodológico ya descrito, se levantó información relevante para el proceso de investigación que tenía como objetivo conocer la percepción de las mujeres graduadas del programa WEC que se desempeñan en espacios altamente masculinizados.

A modo de comentario inicial, nos parece relevante evidenciar que, dado que los grupos eran diversos y todas trabajaban en diferentes empresas, hubo mayor dificultad de convocatoria a la hora de agendar los focus y lograr convocar la asistencia necesaria. Nos queda la duda si esto tiene relación con esta variable o se relaciona más con el hecho de que las mujeres en cargos de mayor responsabilidad necesitan mostrarse constantemente ocupadas o “sobre demandadas” con escaso tiempo, como una forma de validarse.

Para exponer los resultados obtenidos de forma organizada, partiremos por exponer un esquema con las principales categorías que emergieron del análisis y sus subcategorías, para posteriormente dar definiciones de éstas, haciendo alusión a los principales hallazgos en cada una con sus respectivas citas más representativas.



Como se puede apreciar en el esquema, del análisis de los focus group, establecimos 4 principales categorías y 11 subcategorías, que nos permiten entender cuál ha sido la experiencia de trabajo de las mujeres que se desempeñan en la industria de la energía y que son egresadas de alguna de las 5 generaciones del programa de WEC.

### **6.1 Categoría 1: Estereotipos y Sesgos de Género**

En esta categoría, se consideraron todas aquellas vivencias de las participantes que estaban influidas por aprendizaje cultural y la experiencia que posiciona a la mujer en desventaja por debajo del hombre, principalmente se establecieron 2 principales **subcategorías: Machismo** y división **sexual del trabajo**, siendo la primera más ampliamente mencionada por las participantes y estando presente en todos los focus group. Este **machismo** es entendido como todas aquellas situaciones en que las mujeres son etiquetadas de determinada forma por el hecho de ser mujeres o una forma de discriminación de los hombres por sobre las mujeres. Lo anterior, según lo mencionado por Marco (2007) es una de las formas de expresión de la masculinidad hegemónica, donde se le otorga un rol central dominante de lo “masculino” por sobre lo “femenino”.

Es en este sentido que en los relatos surgen temas relacionados a la discriminación que sufren las mujeres tanto de sus pares como jefaturas por el hecho de ser mujeres y que hacen alusión a temas de machismo mucho más explícito y fuera de época, de lo que hemos logrado revisar en nuestro marco teórico, por lo que nos queda la duda de los reales avances en temas de equidad de género y educación en esta materia. Un ejemplo de ello es un machismo más discriminatorio y encubierto, conocido como discriminación indirecta (Sierra, 2018) que comentan las participantes y que se evidencia en esta frase:

*“Hacer una búsqueda para un cargo y presentar a una mujer, te dicen: “no puede trabajar porque es en terreno” y tenemos todas las instalaciones adecuadas para hombres y mujeres” (focus 1)*

En muchos casos, nuestras participantes traen a la conversación el hecho de ser menos validadas por ser mujeres y además demasiado jóvenes o con menor experiencia, como en el siguiente caso:

*“Te dicen -que va a saber esta niña, yo tengo 40 años estudiando, haciendo esto, tu tendrás no sé, recién graduada eres una niña- entonces es bastante distinto como es el comportamiento de un hombre dependiendo del cargo o de la carrera” (focus 5)*

Adicional a lo anterior, también son cuestionadas, de una forma más encubierta, por su forma de conciliar su vida familiar y el cuidado de los niños, dónde socialmente se asume que, por ser mujeres, ellas son las únicas responsables del cuidado de los mismos, tal como plantea Lupica (2015b) en donde se atribuye el rol de cuidado a las mujeres y se les atribuye un rol de “estar en la casa”. Muchas veces, estos comentarios tienen a la base una discriminación directa (Sierra, 2018), en donde la persona es tratada de forma menos favorable y/o diferente en función de su sexo y parece estar muy naturalizado en este tipo de industrias. Esto se refleja en las siguientes citas:

*“Me ha pasado mucho en la industria, que me preguntan y con quien dejaste a tu hija, y yo a veces tiro broma, amarradita con un plato de comida para que se sirva. que te importa, que donde deje a mi hija... a veces les decía con el papá. a los hombres nunca les preguntan dónde dejaron a sus hijos porque asumen que están con la mamá o con la mujer” (focus 3)*

*“me acuerdo la primera vez que fui a pedir aumento de sueldo, me dijeron para qué quieres plata si te vas a casar” (focus 4)*

Así, en pleno 2024, se mantienen en las relaciones más cotidianas del día a día, el que tengan que verse enfrentadas a chistes machistas y un trato que las deja en desventaja o invalidan sus ideas por el hecho de ser mujeres y si ellas se defienden o dicen algo al respecto, se presentan situaciones como:

*“cuando era la única mujer en la oficina el jefe decía “tápese los oídos” y decía alguna talla tremendamente machista, yo no iba a hacer una escena porque además me iban a decir anda con la regla o porque al final soy la mina histérica, ya salió la feminista” (focus 1)*

*“estuve en una generadora dos años, a la que renuncié porque el trato de los hombres hacia las mujeres era pésimo, era muy malo...la discriminación se vive muy, muy fuerte, yo creo que el machismo influye mucho” (focus 2)*

Como podemos ver en estas citas y en otras intervenciones similares de las participantes, aún se mantienen muchos adjetivos despectivos para referirse a las mujeres cuando éstas solicitan que se respeten sus derechos. Otro patrón que se continúa dando en la industria es que en algunos segmentos si sigue validando menos la opinión de las mujeres por sobre la de los hombres, especialmente en cargos más relacionados a carreras STEM (ciencias, tecnología, ingenierías y matemática), carreras donde la participación femenina bordea un 24,3% (CNED, 2022). En relación con lo anterior, esta brecha de género, según lo mencionado por Morales y Morales (2020) es reflejo del contexto cultural que se traduce en estereotipos. Otro ejemplo de esto comenta una de las participantes:

*“los clientes que nos contratan veían en mí una persona que por ser mujer tenía menos capacidades o menos conocimientos, por ejemplo, si estábamos en una reunión y yo decía algo, yo no era escuchada y luego cuando un compañero hombre decía exactamente lo mismo si era escuchado y eso me generaba mucha frustración” (focus 1)*

Si nos centramos en la **división sexual del trabajo**, tal como plantea Hartmann (1994) efectivamente en el análisis aparece como figura relevante que este rubro es predominantemente masculino, ya que se considera un trabajo donde se ejerce más fuerza física o tiene instancias laborales en terreno que implican estar más tiempo fuera de la casa y sea menos compatible con temas familiares. Lo anterior en línea con el concepto de **segregación ocupacional horizontal** que plantea Anker (1997), donde hay trabajos de tipo *masculinos* y *femeninos*, lo que dificulta a las

mujeres el acceso a cargos o rubros que tradicionalmente no son “femeninos”, como el rubro de la energía. Un ejemplo de ellos es entregado por una de las participantes:

*“creo que viene de los modelos que cuando uno ve un libro está el doctor y la enfermera, cuando uno ve el libro ve al trabajador de la construcción y ve a la secretaria. Esas son cosas que son en el inconsciente colectivo se van agravando, porque ve a la mamá cocinando al papá viendo tv” (focus 5)*

Esta segregación anteriormente mencionada, es un patrón que se reproduce inclusive desde el ámbito educativo, ya que se incentiva menos a que las mujeres estudien alguna de las carreras STEM, que muchas veces son necesarias para desempeñarse en este rubro.

En este sentido, resultan positivas todas las iniciativas que se están impulsando desde el ministerio de energía o de organismos como WEC, donde se generan iniciativas que acercan la industria a diversos públicos, impulsando que más personas, idealmente mujeres, conozcan de su funcionamiento y se interesen por estudiar algo relacionado. Sin duda que este trabajo es de largo aliento, pero entendemos que requiere de los esfuerzos de todos los implicados para hacerlo posible. Misma opinión comparten nuestras participantes:

*“va a ir avanzando en la medida en que más mujeres entren a estas carreras STEM, porque igual yo creo que todavía no es tan amigable entrar a estudiar una ingeniería civil en la Chile, por ejemplo” (focus 2)*

El bajo índice de mujeres inscritas en carreras STEM (24,3% según CNED, 2022) se condice con el 23% de mujeres que se desempeñan en el rubro (Ministerio de Energía, 2019), lo que genera que ellas en los contextos en que se desempeñan sean vistas con extrañeza o cierto grado de recelo profesional, tal como lo evidencian las siguientes participantes

*“se sorprenden de que llegue una mujer a hacer una puesta en marcha y que lo haya configurado una mujer entonces ahí sí yo he notado mucho la diferencia y la mayoría de los proyectos en los que yo he estado yo soy la única mujer” (focus 3)*

*“he notado que las diferencias se generan más en terreno, como en paradas de planta, en detenciones como instrumentista y ahí sí se notó una diferencia, que te miraban ya como tú vas a ir a sacar una válvula si eres mujer y no tienes fuerza y ahí se ve mucho más esa diferencia cuando tú trabajas realmente muy en terreno.” (focus 2)*

Si hay algo que fue transversal a todos los grupos de conversación, fue el deseo de un trato igualitario entre hombres y mujeres, tanto desde las relaciones cotidianas, como en el acceso a las oportunidades de trabajo y crecimiento en sus carreras profesionales, porque todas entienden que los grupos más diversos les entrega a todos relaciones más productivas y generar mayor enriquecimiento del conocimiento. Esto se puede ejemplificar con frases como:

*“Yo quiero que el trato para mí sea igual que el trato para mis colegas, no quiero que por ser mujer a mí me tratan distinto si los dos venimos hacer la misma pega, a mí me importa que el trabajo funcione y que la planta parta, entonces esas diferencias no deben existir” (focus 3)*

*“el hombre mira distinto, lo que podemos aportar es mucho y darles la posibilidad a otras más que lleguen, yo creo que va a ser un ganar” (focus 3)*

Otro aspecto que surge y es evidenciado por las mujeres, es la naturalización de los micromachismos, especialmente en aquellos casos donde ellas llevan más tiempo inmersas en el rubro o vienen, ya sea de carreras STEM o de familias con predominio de hombres. Un ejemplo claro de esto lo aporta una de las participantes, que indica que:

*“me di cuenta de que igual estaba dentro del juego para varias cosas en el que daba por sentado: no si está bien que yo sea la que haga las presentaciones, mi letra es más bonita entonces es conveniente que sea yo la que escriba, que sea yo quien hace los cálculos del asado para repartir el pago (...) no me parece extraño el entorno masculino por eso no lo percibía, se ve de forma tan natural que cuesta, pero hay muchas micro discriminaciones que no veía” (focus 5)*

Dentro del análisis de esta categoría, se había esperado que surgiera alguna alusión respecto al desarrollo de carrera, sin embargo, los comentarios de las participantes fueron bastante neutros, sin mencionar de forma explícita dificultades de desarrollo ni tampoco a favor del mismo, aun cuando el recién lanzado estudio de Deloitte 2024 da cuenta que el desarrollo y las oportunidades de carrera es una de las principales razones por las que las mujeres ingresan al sector.

## **6.2 Categoría 2: Estrategias de Validación**

Esta categoría comprende todas aquellas estrategias, a nivel consciente o inconsciente, que están presentes en las conductas de las mujeres o en sus relaciones cotidianas con espacios masculinizados y que les permiten validarse en este espacio. Aquí, mediante la codificación se establecieron tres subcategorías principales: **Sobrecarga de trabajo, masculinización del rol y reconocimiento y visibilidad**, siendo las más frecuentes la primera y la última, pero mencionando en el relato una tendencia a pasar de un estilo de validación de sobrecarga de trabajo a un estilo de visibilidad en las integrantes de este grupo. Lo anterior, puede deberse a que el relato da cuenta de la existencia de un proceso de evolución y madurez en el rol que puede deberse a que todas son egresadas de un programa que fomenta el liderazgo y empoderamiento, lo que hace que luego de pasar por el programa, sean capaces de establecer límites más claros respecto a su rol.

De forma muy transversal, existe la sensación entre todas que han tenido que pasar por un proceso de mucha **sobrecarga de trabajo** para poder llegar a donde están hoy en sus carreras, sobre todo los primeros años en la industria, en el que tenían que adquirir conocimiento y mostrarse competente con sus pares, quienes muchas veces llevaban una carrera mucho más

larga. Una sobrecarga de trabajo sustentada en tener que estar siempre disponibles para lo que el jefe o el trabajo en si necesitara y como una forma de “ser vistas” y poder estar a la par de sus compañeros con muchos más años de experiencia en el rubro, tal como se ejemplifica en la siguiente frase:

*“Fue harto trabajo para validarse y en esa línea yo no era experta en lo que estoy ahora entonces hubo harto trabajo de por medio, yo trabajaba más de 10 horas diarias, 12, 15 horas diarias, de lunes a lunes, no habían vacaciones, no habían navidad y Año Nuevo, siempre estaba trabajando porque había mucho que aprender y si no me dedicaba yo a aprender nadie me iba a enseñar, nadie me iba a dar la papa en la boca, porque tampoco estaba el interés del entorno que está niña se metiera”(focus 4)*

*“Existe esta noción de “servilismo” o incluso como que la mujer es buena para trabajar en el detalle, la mujer siempre saca la pega, no importa démosle la pega a la “participante xxxxxx”, no importa si son kilos de pega, la “participante xxxxxx” la va a sacar” (focus 1)*

*“A mí me dieron la oportunidad e irme a trabajar 1 mes a Italia, y nunca en mi vida trabaje tanto, quería demostrar que yo le iba a sacar provecho a eso, que era algo bueno que lo siguieran haciendo, te juro que nunca trabajé tanto, la primera en llegar, la última en irse, porque de verdad quería demostrar” (focus 5)*

Esta última cita, también hace referencia a cómo las mujeres a través del trabajo intenso también tratan de sentirse “merecedoras” de las recompensas que reciben por sus logros, recurriendo igualmente al método de asumir demasiado trabajo.

Esta sobrecarga se veía también muchas veces acompañada de tener que masculinizar su propia forma de ser y conductas, para “actuar” más a la par de sus compañeros, en ocasiones **masculinizando sus conductas** para poder pertenecer, reforzando la teoría de Gavaldón (1999) en donde los estereotipos definen ciertos roles asociados al género y así, habrían ciertos trabajos que serían desarrollados por un estereotipo predominantemente masculino y en el cuál las mujeres, para no ser excluidas, buscan masculinizar su conducta para liberarse de los estereotipos femeninos como ser consideradas frágiles o sensibles. Sin embargo, al pasar del tiempo, ellas mismas se van dando cuenta que este masculinizar su conducta las hace no ser ellas e ir dejando de lado su esencia de mujer, tal como evidencian las siguientes citas:

*“En obra cuando me tocaba dirigir reuniones de obra, mi templanza cambiaba, entraba a una reunión si jaja muy simpática, muy cordial, pero en el momento que yo partía la reunión, normalmente las dirigía yo, era Margaret Thatcher, ósea, yo un sargento” (focus 4)*

*“conscientemente empecé a ir a las reuniones y no sonreír, y con eso empecé a percibir que mi contraparte, tanto del sector público como del sector privado, empezaron a comportarse de manera diferente, y nunca más me pidieron hacer esas tareas de mujer, como servir el café o tomar nota” (focus 1)*

*“Soy ingeniera electrónica, tengo una formación super dura, me formé negando mi parte femenina (...) yo demostraba saber lo mismo que mis compañeros, que eran puros hombres, éramos el 6% de la universidad las mujeres. Negando desde mi ropa, en el día a día para que fuera funcional, y hacer todas las actividades, etc. Todo muy masculinizado porque era el ambiente y me adaptaba a eso” (focus 1)*

Por otro lado, están las mujeres que trabajan en empresas donde su rol es más de terreno, con culturas de machismo más arraigado, y en donde el reconocimiento y visibilidad viene dado desde hacer un trabajo técnicamente de excelencia. A lo anterior, se suma el mostrarse sobreocupadas, lo que muchas veces dificulta el poder conciliar el trabajo con la maternidad, en rubros donde se ha estudiado con más detalle estos fenómenos, se habla de una maternidad como obstáculo para construir una carrera sólida y sin interrupciones (Fuentealba & Gutiérrez, 2018). Esta estrategia de reconocimiento y visibilidad la podemos ver en frases como:

*“me di cuenta de que ese (hacer la pega de chino) no era el medio para destacar, hacer la pega tan a toda costa, sino como de exponer los resultados y visibilizar el talento en el equipo donde yo trabajo” (focus 1)*

*“nunca en mi vida había querido poner una foto en mi LinkedIn, porque yo no quiero que a mí me entrevisten porque soy bonita o porque soy mujer, yo quiero que me entrevisten y me den una oportunidad laboral por los hitos, por los logros, por el currículum, entonces nunca había querido poner una foto” (focus 4)*

Si bien se identificaron tres estrategias de validación utilizadas por las participantes, cabe destacar que no todas ellas mencionaron la necesidad de tener que ejercer algún mecanismo de validación en sus trabajos, ya que han logrado ser reconocidas y apoyadas por sus pares y jefaturas de forma igualitaria. Lo anterior, estaría explicado por factores culturales y valores corporativos que fomentan dinámicas de respeto y equidad, sin tener que exponer a las mujeres a demostrar constantemente que son capaces.

Se podría pensar que las iniciativas existentes para generar espacios más equitativos como las “leyes de cuotas” en este rubro, pudieran ser un tema en las que las mujeres se sientan en desventaja respecto de sus pares al ser contratadas por cumplir con un objetivo de la organización, más que por sus capacidades, que si no es bien manejado comunicacionalmente, puede generar más problemas que beneficios, ya que la persona que ingresa bajo esa vista debe validar su conocimiento con aún más complicaciones que quienes no lo hacen.

En base a eso, es importante tomar la recomendación de Aguilar (2022) respecto a no incorporar mujeres para cumplir con la cuota solicitada, sino eliminar los sesgos presentes en los procesos de selección para asegurar la igualdad de oportunidades. Esto porque una política de cuota mal aplicada, sin un real acompañamiento, puede producir experiencias contraproducentes como las que nos comentaba nuestra participante:

*“hubo un problema que cuando me contrataron, me contrataron porque andaban buscando una mujer, entonces este hombre tomó la referencia de que a mí me contrataron sólo por ser mujer y no por saber hacer la pega o por cualquier otra cosa, sino que por ser mujer. (focus 2)*

Lo anterior, sin embargo, no fue un tema que haya salido durante las conversaciones como una tendencia, sino que más bien se vió como una instancia para aprovechar las oportunidades que se estaban generando en el sector.

### **6.3 Categoría 3: Cultura de trabajo**

Esta tercera categoría está entendida como aspectos culturales presentes en las organizaciones, referentes a la interacción de las mujeres en espacios masculinizados y que median su experiencia en el trabajo. En esta categoría, se establecieron **tres subcategorías: estilos organizacionales, conciliación y conductas de acoso**. Es relevante mencionar que estas tres categorías fueron abordadas en porcentajes bastante similares y altos.

En general, en los diferentes focus se puede apreciar que los factores culturales son altamente relevantes para determinar cómo será la experiencia laboral de las mujeres en la energía, ya que es la cultura y sus **estilos organizacionales** las que mayoritariamente influyen de forma positiva o negativa en la misma. Las siguientes citas son ejemplo de ello:

*“Estoy en una cultura muy pro-equidad de género y tengo una gerenta general, eso no se ve en todos lados, entonces es muy pro en eso, siempre hay un comité de energía diversa, hay mucha iniciativa, hemos incrementado el número de mujeres en la empresa pero depende mucho si es en terreno y la edad de los pares y la cultura de la empresa, hoy día hay una cultura muy buena en ese sentido, han entrado varias mujeres” (focus 2)*

*“Nosotros tenemos igual la cultura de trabajar y hacer tu trabajo donde tú estimes conveniente, pero sí ojalá nos podamos ver y uno vaya presencial y nosotros igual trabajamos con artículo 22 en base a objetivos.” (focus 3)*

Dentro de algunos de los temas culturales que se destacan y que generan una experiencia positiva entre las participantes está la existencia de mayor flexibilidad, posibilidades de hacer teletrabajo, y el aumento del número de mujeres contratadas, entre otras medidas implementadas. También en este ámbito, cobra relevancia los medios de reconocimiento y oportunidades de desarrollo de carrera que pueden alcanzar las mujeres. Un ejemplo de ellos es la cita de una de las participantes:

*“cuando a una mujer le damos un ascenso es porque demostró y demostró y demostró que estaba haciendo las cosas y que las iba a hacer bien, mientras que le dan un ascenso a un hombre es porque ven potencial en él, no es que necesite demostrar cosas previamente” (focus 5)*

Esto quiere decir que si bien en las organizaciones están ofreciendo oportunidades de desarrollo a sus colaboradores, pareciera que estas oportunidades son más dirigidas a hombres con “potencial” para que demuestren que lo tienen, que a mujeres que han tenido que demostrar con su trabajo y disposición que son capaces y se merecen el ascenso.

Transversalmente, las participantes de los diferentes grupos coinciden en que los estilos de liderazgo en sus organizaciones influyen directamente en cómo ellas se vivían los temas de **conciliación**, con mayores flexibilidades en estilos de liderazgos más basados en objetivos y confianza mutua y más restrictivos en liderazgos más directivos y de control. Eso se refuerza con las ideas planteadas por Aguilar (2022) quien plantea la importancia de dejar los sesgos fuera de las decisiones en aquellas personas que están en cargos directivos. Esto queda ejemplificado en frases como:

*“Hoy en día tengo facilidades en mi empresa que no me va a pagar otra empresa y esta flexibilidad y confianza con mi jefatura, por ejemplo, yo pedí por cosas personales, vivir en Concepción (todos están en Santiago) y me dieron esa facilidad y me dijeron está toda la confianza de que tú trabajes remoto y desde ahí me hacen viajar a todas las partes de Chile donde nos toca hacer proyecto”. (focus 2)*

*“yo he sentido muy poco que haya sesgo de género o que haya una dificultad porque sea jefa mujer, siempre mis jefes me han ayudado mucho en el tema y nunca he sentido que haya una diferencia en ese sentido” (focus 1)*

Esto se condice con los resultados entregados por Deloitte en su reciente estudio de “Una radiografía de la experiencia y realidades del sector energético en Chile” (Deloitte, 2024) donde muestran que el 82% de las mujeres considera que existe un nivel moderado/alto de conciliación y donde un 34% se ha sentido cuestionada por usar o solicitar medidas de conciliación en sus trabajos.

Como una tendencia, está la idea de falta de referentes mujeres en posiciones de liderazgo, que les marquen el camino y les permitan, tanto a hombres como mujeres, marcar un hito en esta industria, en donde la mayoría de los cargos de directorio o gerencia son ocupados por hombres. Lo que se condice con lo presentado por Deloitte (2024) donde muestran que sólo el 17% de las casi 1200 mujeres participantes, están en cargos de CEO, directorio, gerente y subgerentes.

En la misma línea de liderazgo, las mujeres participantes dan cuenta de experiencias asociadas a maternidad y corresponsabilidad totalmente disímiles y que esto se ve influenciado directamente tanto por el estilo de liderazgo de su jefatura como por los aspectos culturales que cada organización tiene establecidos como políticas y/o medidas de conciliación. Esto se evidencia en los siguientes extractos del focus:

*“a mí un jefe me ofreció trabajo, que me cambiara de área a su área estando embarazada de 10 semanas, fui y le dije muchas gracias pero estoy embarazada cómo me voy a ir contigo, y me dijo: yo no quiero trabajar contigo 6 meses, quiero trabajar contigo los*

*próximos 5 años por lo tanto si vas a estar 6 meses ausente para mí no es problema y el rol que te estoy ofreciendo es completamente compatible con el periodo post embarazo, si te interesa cuéntame. Hicimos un plan para que me reemplazaran durante mi periodo de prenatal y post natal. El cambio me dio tranquilidad para ser buena madre en ese periodo” (focus 4)*

*“Otro temón es durante la crianza, no entienden de horarios de familia, ni horarios entre semanas, ni horarios fines de semana, hay que trabajar y te toca estar en una reunión weona, escuchando tonterías de una reunión donde el 90% son hombres, y yo mientras escuchándolos a ellos y escuchando a mi hija llorar y la nana consolándola, entonces aunque tenía el beneficio del teletrabajo, en realidad no es conciliación porque mi hija está llorando porque quiere estar conmigo y ya son las 7 de la tarde y yo escuchando ahí...” (focus 2)*

Ésta última cita, aborda el tema mencionado de Friedan (1983) cuando habla sobre la “doble jornada laboral” que tienen las mujeres, entendida como su rol de madres y su rol laboral, mientras que los hombres no presentan este tipo de limitaciones y si lo presentan, no es algo que sea cuestionado o sea un impedimento en su carrera profesional, ni mucho menos en una sobrecarga de trabajo. Esto finalmente complejiza el poder lograr la tan esperada igualdad y que más mujeres entren al mercado laboral.

Otra de las subcategorías que se repitió en varias oportunidades fue la de **conductas de acoso**, que, por estar inmersas en un mundo de hombres, muchas veces les cuesta ver y son conductas que están más naturalizadas en el sector, sobre todo en aquellas que han estudiado alguna de las carreras STEM o han desarrollado toda su carrera profesional en el rubro. De todas formas, se mencionaron distintas experiencias al respecto y quedó en evidencia que prácticamente todas han vivido algún tipo de experiencia de acoso, en diferentes niveles, algunos de ellos traducidos como piropos, insinuaciones, regalos u otros. Ejemplo de esto son los siguientes relatos:

*“Tenía un compañero que decía que una mujer podía acusarlo de cualquier cosa, entonces cuando teníamos que conversar, llamaba al jefe solamente para que estuviese presente, para que escuchara lo que conversábamos y no se dieran malentendidos, porque las mujeres acusaban a los hombres de cualquier cosa” (focus 3)*

*Estábamos en una puesta en marcha y una partida en automático salió bien todo perfecto y la persona de terreno agradable y simpática, pero él me dice que me va a llevar un chocolate de regalo, estaba con un colega. Al otro día efectivamente llegó a la reunión con un chocolate como se lo prometí, yo me reí... después le digo a mi colega que a mí eso me incomoda tremendamente porque si la secuencia de partida lo hubieses hecho un hombre, no le llega un chocolate de regalo. (focus 2)*

*“Hay mucho miedo de hablar porque es la mujer la loca, “no si ella le anduvo coqueteando, le hizo sonrisitas entonces él se pasó el rollo y..” siempre es la mujer la responsable (focus 4)*

*“me entrevistaron por internet, llegué a trabajar y el primer comentario que me dijo mi jefe, fue que ganaba más en persona que por cámara” (focus 2)*

*“Mi jefe me llevaba de florero para las reuniones con el mandante porque era bonita, él me lo decía así, él me lo declaraba”. (focus 2)*

*“Cuando mi jefa se enteró (de una situación de acoso) me dijo esto no va a quedar impune así, él se va, no lo vamos a permitir, tuve el valor de hablar. Porque generalmente uno se queda callada, pero porque era un tema también de cuidarme a mí misma porque a mí me va a tocar trabajar con él, yo voy a tener que soportarlo (focus 4)*

En estas citas se aprecian algunos ejemplos de este acoso, que algunas veces es más sutil, mientras que otras veces fue totalmente frontal. En el relato, estas mujeres manifestaron no estar segura de cómo abordar estas situaciones, ya que temían ser excluidas de proyectos o que sus reclamos fueran menospreciados.

Es por esto, que es relevante el estilo de liderazgo y la existencia o no de políticas de denuncia formales y que resguarden a los implicados son aspectos que permiten generar las confianzas necesarias para que se facilite el uso (o no) de canales de denuncias efectivos y que las personas se atrevan a levantar la voz, rompiendo así con las situaciones abusivas, sabiendo que hay un espacio de escucha, una contención real y efectiva, así como tomar las medidas para que ese tipo de situaciones no se vuelvan a repetir.

#### **6.4 Categoría 4: Atributos personales**

Esta categoría tiene relación con los aspectos que las mujeres han ido incorporando a su forma de trabajo y que le han facilitado el poder desenvolverse en esta industria masculinizada. En este sentido, la importancia de la generación y participación de redes de trabajo, que las mujeres se empoderen en su rol, logren confiar en sus capacidades y sean capaces de establecer límites claros en sus relaciones, son aspectos que fueron emergiendo a lo largo de todos los focus group.

Respecto a las **subcategorías**, fueron tres las más relevantes: **generación de redes, empoderamiento y establecimiento de límites**. La primera de ellas, la **generación de redes** fue la más relevante de las subcategorías, ya que se repitió en reiteradas ocasiones. Ésta, las participantes la destacan como fundamental para acceder al rubro y también para apoyarse mutuamente en este mundo altamente masculinizado. Destacan la importancia de involucrarse en el rubro, ser proactiva frente a los desafíos técnicos y buscar sponsors o referentes que puedan ayudarlas a validarse en la industria. Esto lo indica una de las participantes de la investigación:

*“Hay que aprender a no estar sola, que aprenda a manejarse con y a construir redes, en tu trabajo, es bien estratégico aprender a construir redes, de otras gerencias, otros perfiles que te complementan mejor -este es bueno para esto, yo soy buena para esto otro- uno aprende a sacarle provecho al equipo”. (focus 3)*

Entre estas redes, todas las participantes destacan mucho su participación en el programa WEC, dado que les permite no sentirse tan solas en la industria, lograr un mayor **empoderamiento** en su rol, desarrollar habilidades y mostrarse más seguras con sus conocimientos. Algunas de las citas que hacen referencia a esto son:

*“tener las herramientas del programa women in energy a mí me sirvió mucho, yo estoy aquí donde estoy porque tengo las competencias y lo que me falta lo estoy cerrando. Tengo claro quién soy y lo que valgo, y eso me ha ayudado a liderar, pero a liderar desde la confianza en mí misma y eso me permite poder apoyar a otros, pero cuando uno está lleno de inseguridades, ¿cómo haces eso?” (focus 1)*

*“Generalmente en todos los lados en que he estado he sido la única mujer, entonces también el encontrarme con un grupo de mujeres (WEC) que han vivido lo mismo, que le han pasado las mismas cosas es como que uno dice chuta no estoy loca” (focus 2)*

*“Cuando llegan estos programas de liderazgo (como el de WEC) que uno los miraba como muy de lejos, claro efectivamente hay procesos que tienen nombre y apellido, existe una metodología para lo que a uno intuitivamente le funcionaba... es bien enriquecedor y también me ha ayudado a confirmar que estaba bien, porque es bueno validarse, es bueno certificarse también, y vas depurando, pero es que también vas aprendiendo y vas mejorando” (focus 1)*

*“Gracias al programa fui capaz de pararme, saber que tú puedes hablar y puedes hacerte conocer, entonces partí porque me creía el cuento, la más bacán aquí soy yo y transmitía eso, he aprendido muchas cosas más como manejar mejor el LinkedIn cuando salgo algún evento, hacerme la publicidad yo misma, antes daba por sentado yo hago mi trabajo bien para eso me pagan, y no después nadie sabía que ese proyecto salió bien gracias a que yo hice el análisis... yo misma me hacía la publicidad de las cosas que estaban pasando para ir haciendo el nombre” (focus 1)*

Como se puede apreciar, las experiencias de **generación de redes** son positivas generalmente, aunque existen algunos casos disidentes que mencionan que existe poca solidaridad en el rubro entre mujeres, estos casos son más acotados.

Retomando lo mencionado en la última cita, otra de las subcategorías relevantes que surgió del relato de las participantes es la del empoderamiento, entendida como el aumentar la seguridad y confianza de las mujeres en sus propias capacidades (combatir el impostorismo y crear confianza), aspecto que, nos parece que, en muchos casos, está enlazada con la categoría anterior de

generación de redes. A continuación, una cita que hace referencia tanto a esta posible dificultad de las mujeres para hacer redes como a la falta de empoderamiento de la que pueden ser víctimas:

*“creo que las mujeres sufren mucho del síndrome del impostor de estar en un cargo y no tener claro que se lo merecen y como llegaron ahí, por eso no ayudan a otras, porque las podría dejar eventualmente en evidencia de que no saben y la verdad es que si están ahí es porque saben” (focus 1)*

Recordemos que desde el 2015, la ONU definió los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), en el que el objetivo N°5 plantea a todos los países el trabajar para lograr la igualdad de género y empoderar a niñas y mujeres en su rol (ONU, 2023), en esta línea, las mujeres participantes de los focus dan cuenta de sus avances en las diferentes experiencias de crecimiento personal y profesional frente a las dificultades que han enfrentado en el rubro y que podemos plantear que ha sido resultado de su participación en el programa de WEC, quienes buscan entregar a las mujeres de la industria herramientas que potencie sus carreras profesionales, donde el foco es liderazgo y empoderamiento femenino. Reflejo de ello es la siguiente cita:

*El programa me ayudó en crearme el cuento por así decirlo, con todas esas charlas motivacionales de sesgos, estereotipos...hay una que nos dieron del propósito que a mí me encantó porque efectivamente a mí me gusta mucho la pega que yo hago soy una mujer feliz haciendo mi trabajo, entonces darme cuenta que yo me la puedo, yo sé” (focus 3)*

En términos generales podemos establecer que el programa efectivamente entrega herramientas muy valiosas a quienes participan, ya que muchas de las participantes hacen mención a que sienten que han logrado mayor empoderamiento y sienten que pudieron aumentar la confianza en sí mismas, su confianza en cuanto a sus capacidades, sentirse más seguras en sus roles y, en línea con la siguiente subcategoría, aprendieron a identificar ciertas conductas más abusivas que les había tocado vivir o presenciar, logrando marcar de manera más efectiva los límites con su entorno, lo que les ha facilitado el poder aumentar sus posibilidades de desarrollo.

*“brutal la diferencia de empezar a decir que no, me costó muchísimo, pero ya no estoy dispuesta a hacer la pega de chino, solamente hacer pega más ejecutiva que me corresponde, lo que es más trabajoso, que lo haga alguien más, yo puedo organizarlo, pero yo no voy a hacer este trabajo” (focus 1)*

*“yo cuando comencé a trabajar, trabajaba hasta las 2 am, no había horario de salida ni entrada, porque uno saca la pega, pero ahí uno tiene que poner un poco de límites, creo que eso permite también ir yo misma definiendo quién soy en la organización en que puedo aportar, pedir apoyo, pedir más recursos, hablarlo con las jefaturas, porque uno no está encargado de hacer que el barco flote por sí solo” (focus 3)*

En la información analizada, emerge otro tipo de límites, que tiene relación con la defensa de valores personales o con preservar su identidad como mujeres en pro de poder pertenecer y ser

aceptadas por el grupo, esto es no dejar de lado su esencia de mujer y gustos, por tratar de agradar a sus pares masculinos. Su participación en WEC les ha permitido sentir la confianza necesaria y la libertad de establecer límites claros, aun cuando puedan ser consideradas por su entorno como “conflictivas” o “de mal carácter”. Estos quedan demostrados en los relatos siguientes:

*“Con el programa logré armarme de valor, ahora viví una situación de discriminación de una mujer, hablé y antes no lo habría hecho porque siempre con el temor de que si soy conflictiva me van a echar, yo creo que en eso el programa me ayudó un montón” (focus 4)*

*“Yo pensaba que si llegaba con algo rosado me iban a tratar de tonta y después dije total si soy tonta, voy a ser tonta ocupando el negro u ocupando el rosado y entonces ocupo los colores que a mí me gustan. No voy a dejar de ser la persona que soy por encajar” (focus 4)*

Parece ser que establecer límites en el rubro es fundamental para no caer en alguna de las conductas vistas anteriormente en las estrategias de validación tales como el servilismo, la sobrecarga de trabajo y la masculinización.

En base a nuestro objetivo de investigación que era “indagar en la percepción de las mujeres graduadas del programa de liderazgo de WEC, en relación a su desempeño en espacios altamente masculinizados, con el propósito de identificar herramientas y/o estrategias que les faciliten un mayor posicionamiento en la industria”, podemos establecer a través de los relatos de las participantes que, si bien son capaces de identificar conductas de su entorno que son basadas en estereotipos arraigados, discriminatorias, sesgadas y/o derechamente machistas, igualmente existen otras conductas que no son detectadas de forma simple por las participantes o que se encuentran naturalizadas por el hecho de estar inmersas en este rubro en el que, por ser mujeres, son consideradas “invasoras” de un espacio predominantemente masculino.

Es por lo anterior que muchas veces las mujeres en el rubro tienden a adaptarse cuidadosamente (sobretudo quienes vienen de carreras STEM) sin ser demasiado disruptivas en su forma de interactuar cuando, por el contrario, se requieren cambios más radicales y culturales, tanto en ellas como en sus organizaciones, que permitan aprovechar todo el potencial de tener un equipo diverso, ya que las mujeres pueden ser un tremendo aporte en entregar sus miradas diferentes, aportar con habilidades que son complementarias y hacer un proceso de aprendizaje mucho más nutritivo para todos los participantes.

Finalmente, resulta impresionante lo estratégicas que deben ser las mujeres de este rubro para poder ajustarse armoniosamente al ambiente manteniendo un equilibrio sus conocimientos técnicos para validarse, lo que implica aumentar sus conocimientos y aprender y dominar en corto tiempo los temas que les competen y, además, lograr conciliar con sus vidas personales. Sumado a

que deben lidiar con micro situaciones de acoso y/o discriminaciones, lo que en conjunto resulta ser un panorama complejo al momento de ser profesionales exitosas en el ámbito de la energía.

## 1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En base al objetivo de esta investigación, que es indagar en la percepción de las mujeres graduadas del programa de liderazgo de WEC, en relación con su desempeño en espacios altamente masculinizados, con el propósito de identificar herramientas y/o estrategias que les faciliten un mayor posicionamiento en la industria, se decidió desarrollar una **“Guía de buenas prácticas para una mayor equidad en la industria de energía”**.

Dado que las participantes de la investigación pertenecen a diversas empresas del rubro y estaban relacionadas por el programa de liderazgo de WEC, decidimos proponer una intervención que pudiese ser transversal, con foco en la gestión de las organizaciones a las que pertenecen, siendo esto un material práctico que pudiesen llevar a sus organizaciones y que permita establecer cierto estándar mínimo en esta materia. El **objetivo** de esta guía es sistematizar la información que hemos levantado en los diferentes focos de trabajo, que resulta un material valioso para generar un contenido aplicable a la industria y en coherencia con la realidad que les toca enfrentar a quienes ahí trabajan.

Utilizaremos como estructura base, las categorías identificadas en el material de análisis, las que están contenidas en las siguientes buenas prácticas:

1. Generación de **compromiso y alineamiento de la alta gerencia** con la importancia de la equidad en la industria de la energía.

Que la alta gerencia y/o inversionistas tengan clara conciencia de la importancia de aportar a tener una industria con equidad de género y redactar su compromiso que entregue los lineamientos generales para esa empresa y esté alineado con la declaración estratégica definida.

2. Generación de **políticas transversales con perspectiva de género**.

Aplicar el compromiso de la alta gerencia y la declaración estratégica, en todas las políticas y procedimientos establecidos para aplicar internamente (Políticas de remuneraciones, código de ética y conducta, RIOHS, compensaciones, procedimiento de reclutamiento y selección, entre otros), así como también aquellas de cara a los contratistas y proveedores (política de compra, RIOHS para contratistas, política de licitaciones, entre otras).

3. Asegurar la presencia de **canales de denuncia**.

Desarrollar y comunicar adecuadamente canales de denuncia, con sus protocolos conocidos y adecuado resguardo de los afectados, cuidando los plazos establecidos por ley y procurando hacer un correcto cierre del proceso. Procurar que el proceso definido para realizar la denuncia sea simple y con tiempos acotados, entendiendo que es complejo de abordar para todos los implicados.

4. Fomentar **estrategias de conciliación**.

Entendiendo cómo están conformados los diversos equipos de trabajo, ver la forma de promover diversas estrategias que permitan entregar una mayor flexibilidad laboral, que potencie el compromiso y la gestión por objetivos. Dentro de esto, aplicar estrategias que den respuesta a la necesidad de contar con corresponsabilidad efectiva, dando así respuesta oportuna a la ley 21.645 sobre conciliación, vida familiar y trabajo.

5. Fortalecimiento de **estilo de liderazgo** de jefaturas del rubro

Dado el rol fundamental que cumplen los líderes al interior de sus equipos y la relevancia que tienen en la promoción de temas culturales y de diversidad e inclusión, es importante trabajar en fortalecer un estilo de liderazgo que sea abierto, con buenas habilidades comunicacionales y con una entrega de feedback de forma continua y asertiva. Todo esto buscando potenciar a sus colaboradores y fomentar espacios donde el respeto y la equidad sean centrales.

6. Entrenamiento en **diversidad, inclusión y sesgos**

Desarrollar un programa de formación transversal en materia de diversidad, inclusión y sesgos, donde se entregue contenido y se demuestre sus beneficios. Esta formación debe considerar diferentes énfasis dependiendo del nivel de cargo. El foco de este programa es crear un nivel de autoconciencia en los colaboradores/as que permita corregir conductas. Es positivo que este entrenamiento también esté considerado en habilitaciones iniciales o procesos de onboarding corporativos.

7. Fomentar Programas de **conocimientos técnicos**.

En este rubro masculinizado, una de las formas de validación más sustentables son los resultados y la visibilización, por lo que, para favorecer este ámbito, se deben implementar planes de entrenamiento con áreas técnicas y de operaciones, de manera de empoderar a las mujeres desde lo técnico en el rubro y disminuir las brechas de tiempo para alcanzar el conocimiento mínimo requerido. Se puede incluir esto en los programas de onboarding corporativo también.

8. Propiciar el establecimiento de **redes entre mujeres**

Entendiendo la importancia de generar redes entre las mujeres de la industria, se propone generar planes de mentorías internas entre mujeres y/o buscar entre las diferentes asociaciones de mujeres existentes en energía, para que las mujeres puedan participar y así compartir mejores prácticas y su experiencia, lo que las

ayuda a sentirse parte de una comunidad mayor y disminuir la sensación de estar aisladas en un mundo masculino.

Como en todos los sistemas de las organizaciones, todos estos procesos deben ir acompañados de la generación de métricas e indicadores que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de estas buenas prácticas y poder hacer los ajustes que sean necesarios de manera oportuna.

Si bien esta guía de buenas prácticas se centró en abordar temáticas y sugerencias para ser implementadas en las empresas pertenecientes a WEC que son organizaciones del rubro eléctrico, también es relevante poder escalar esta guía a otras instancias más transversales del rubro, por ejemplo, poder presentar esta guía de buenas prácticas al ministerio de energía y su mesa de energía más mujeres, para que tenga una mayor difusión y logre fortalecer las políticas públicas, junto con establecer nuevos compromisos públicos-privados en torno a esta materia.

A su vez, se recomienda también trabajar en intervenciones a nivel personal, con las mujeres pertenecientes a este rubro, ya que mientras sigan desempeñándose en espacios masculinizados y aún no se migre a una cultura más equitativa y diversa, éstas deberán seguir sorteando las complejidades que implica trabajar en este rubro masculinizado. Por ello, resulta fundamental que reciban acompañamiento y formación en temas de empoderamiento y liderazgo. En este sentido, el programa de liderazgo de WEC juega un papel importante en la carrera profesional de quienes han participado, por lo que poder llegar a más mujeres con este programa cobra relevancia para quienes se están desempeñando en energía.

Entendemos que nuestra mayor dificultad al proponer esta intervención en base a nuestra investigación es que nuestras participantes pertenecen a diferentes empresas del rubro de energía, con diferentes tipos de culturas organizacionales. Esto, sumado a que el programa de liderazgo de WEC tiene una duración de un año, hacen que se limite un poco nuestra capacidad de hacer una propuesta más enfocada en las mujeres participantes de la investigación, y por ello nuestra intervención va más orientada a buenas prácticas que pueden usar las empresas del rubro.

En una segunda instancia, sería interesante a modo de proyección de esta guía, hacer una medición de estas variables, para ver en qué medida el haber trabajado estos temas ha generado (o no) algún cambio en la percepción que tienen las mujeres que trabajan en esta industria y desde ahí poder ir avanzando en nuevas oportunidades de trabajo, de manera que las brechas sean cada vez menores.

## 8. CONCLUSIONES

Uno podría pensar, que en pleno siglo XXI, los estereotipos de género han ido evolucionando y se ha logrado un avance significativo en temas de equidad. Sin embargo, si bien existen avances en esta materia, nuestro estudio sobre las experiencias que han tenido que enfrentar las mujeres que se han graduado del programa de WEC y que trabajan en espacios altamente masculinizados nos muestra todo lo contrario, ya que los cambios culturales son procesos lentos, lo que afecta de manera significativa el desarrollo profesional y personal de estas mujeres.

En esta industria, aún persiste una marcada segregación ocupacional, que puede estar dada por la aún baja participación de mujeres en carreras STEM. Es sabido la existencia de estudios que dan cuenta que las mujeres se ven expuestas a limitaciones cuando les toca incorporarse al rubro o cuando deben enfrentar situaciones de ascensos, ocupando solo el 23% de los puestos y ganando un 24% menos que sus homólogos masculinos, manteniendo este rubro una fuerte inequidad y discriminación.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación, surge fuertemente el tema de la **validación**, lo que demuestra que las mujeres deben someterse a mayores exigencias y desafíos. Relacionado a lo anterior, aparece la sobrecarga de trabajo como una forma de lograr esta validación de pares y jefaturas, sin embargo, también surgen otros métodos validación más saludables y sustentables en el tiempo como la búsqueda de visibilidad y reconocimiento de resultados, lo que da cuenta de una madurez profesional y empoderamiento de las mujeres al momento de abordar el tema de la validación de sus carreras.

Pareciera ser que las mujeres pasan por dos tipos de validación, una consigo misma, donde ellas deben empoderarse, confiar en sus capacidades, “creerse el cuento”, que están donde están porque lo merecen, que son aptas y que son necesarias. Pero en paralelo, ellas enfrentan la validación externa, que (en este rubro) es realizada muchas veces por un otro masculino y que va en directa relación con sus resultados y con mostrarse competentes entre sus pares o clientes. Para lo anterior, muchas veces tienden a sobrecargarse de trabajo, buscar técnicas de autoaprendizaje que les ayude a sortear los desafíos, junto con mostrarse altamente disponibles.

Esta dinámica, no genera grandes conflictos durante los primeros años o dónde su foco sólo sea el crecer en su trabajo, pero genera importantes dificultades cuando llega la maternidad, le toca hacer uso de su pre y post natal, para luego tener que reincorporarse a su trabajo y tener que ajustar sus tiempos, lo que la lleva a establecer límites respecto a sus horarios por temas de conciliación. En muchas ocasiones termina siendo percibida “como un problema”, “poco comprometida” o se considera que rinde menos que antes, salvo en aquellas empresas donde exista mayor apertura a políticas de conciliación y/o con un trabajo importante en tema de sesgos y estereotipos de género.

Considerando lo anterior, resulta crucial tener un área de recursos humanos bien posicionada, que esté alineada con la alta dirección, se maneje a la vanguardia de políticas públicas, utilice la

perspectiva de género y promueva medidas de conciliación, ya que puede hacer una diferencia importante en la percepción que poseen los trabajadores respecto a cómo las empresas manejan estas temáticas. En esta misma línea, la Cepal (2020) hace referencia a la importancia de que las organizaciones consideren una perspectiva de género, la que ayudaría a identificar este y otros tipos de desigualdades y así, como recursos humanos, poder trabajar las brechas y enfocar las desigualdades con una estructura más coherente y con propósito.

Todos sabemos que este esfuerzo por sí sólo no es suficiente, por lo que es necesario que las empresas pongan foco en este tema, sobre todo desde las áreas de recursos humanos, quienes pueden facilitar que se implementen las intervenciones y desarrollo de nuevas iniciativas, junto con que puedan aunar criterios para trabajar en disminuir las brechas de género del sector y generar cambios sostenibles en el tiempo, ya que no es sólo un tema de incorporación de mujeres en el rubro, sino de también de las diferentes dinámicas que se dan en la organizaciones una vez que ingresan.

En esta materia, no sirven acciones aisladas, no se puede esperar que cada mujer en el rubro lleve su propia bandera de igualdad para hacerse respetar y validar, porque muchas veces son tildadas de “problemáticas”, “alaracas” y minimizadas, dado que las conductas que reclaman son naturalizadas por el entorno. En cambio, si esto viene de políticas organizacionales y transformación cultural en las organizaciones y organismos públicos como la ODS, esto se transforma en una misión de todos, y todos nos volvemos activamente responsables de facilitar el cambio.

Por lo anterior, nos parece relevante que las organizaciones se preocupen de tener programas de desarrollo profesional y de liderazgo para mujeres, además de actualizar sus políticas internas con enfoque de género y que estén en línea con políticas de corresponsabilidad y la flexibilidad, permitiendo así una mayor conciliación de la vida laboral y personal. También como aspectos culturales a tratar, nos parece una acción positiva el que se fomente una la cultura de feedback, por parte de las jefaturas, pero no sólo de cumplimiento de objetivos, sino como una instancia donde los trabajadores/as puedan ser escuchados (as) y puedan exteriorizar sus preocupaciones con el fin de ser respaldados y también poder contribuir a desarrollar un mejor liderazgo a sus jefaturas.

Las medidas anteriormente mencionadas resultan positivas tanto para los trabajadores/as como para la organización, ya que fomenta la inclusión y la diversidad, lo que incluye en tener un mejor clima laboral, amplía la perspectiva, fomenta la innovación y permite tener mejores resultados

En un rubro liderado por hombres, surge el empoderamiento y la generación de redes como aspectos vitales para que las mujeres puedan vivenciar, con mayor o menor grado de éxito su desempeño en un rubro masculinizado. Aquí es dónde el programa de liderazgo de WEC surge como un espacio que les entrega herramientas importantes para que adquieran conocimientos y habilidades, pero además potencia un sentido de pertenencia y comunidad que resulta vital para quienes han participado y que se perpetúa en el tiempo.

Nos parece interesante que el tema de las redes, vistas como agrupaciones de mujeres, en esta industria es bastante amplio y diverso, aun cuando las mujeres que participan de ellos son casi siempre las mismas, pero creemos que se han generado muchos por la gran necesidad que hay de las mujeres mismas de agruparse en comunidades, escucharse y contenerse en las situaciones que les toca enfrentar. Cobra relevancia el tema de sentirse parte y saber que hay otras personas que viven experiencias similares, lo que inferimos es una forma de sentirse menos solas.

Dado que son muchas las agrupaciones de mujeres en este rubro, sería interesante que pudieran aunar esfuerzos entre ellos y buscar alinear objetivos de manera de sacar la voz más respaldadas en un espacio donde deben abrir caminos. Incluso podrían aprender de grupos de industrias similares, que le pueden mostrar casos de éxito en diversas situaciones.

En una industria altamente masculinizada como la energía, donde se han tenido que hacer adaptaciones de diversa índole y aun con baja participación femenina, nos llama la atención la escasa o nula literatura respecto a los temas relacionados con el acoso, pensado en el amplio sentido de la palabra. Consideramos que puede deberse a que hay muchas conductas que son naturalizadas y aún muy aceptadas en las relaciones cotidianas, algo así como una “naturalización del machismo”, puede ser quizás porque aún hay poca investigación de éste tema en esta industria o podemos pensar que éste podría ser un tema algo censurado o aún tabú, porque, lo que resulta muy potente de pensar, muchas veces las mujeres deben validarse frente a los mismos acosadores. Inclusive, puede ser que las mujeres tengan conciencia que estas conductas de acoso suceden, pero como son un grupo que busca ser aceptado y pertenecer, deciden pasar de largo el tema, no generar conflictos donde sean ellas las cuestionadas o francamente no plantearlo de forma directa para cuidar su reputación laboral, descuidando su integridad personal. Sin embargo, cuando están en un espacio seguro como fue el que se dio en los focus, este tema si sale más abiertamente y de manera reiterada en todos los grupos, situación que nos refuerza la idea que muchas veces les toca validarse con los mismos acosadores

En este sentido, resulta muy relevante todo lo que está relacionado a la cultura organizacional en la que se desempeñan las mujeres y contar con políticas claras para hacer denuncias que sean bien manejadas y donde sean resguardadas como víctimas, ya que este factor puede favorecer o dificultar su experiencia laboral, siendo la jefatura y su estilo de liderazgo, aquellos aspectos que más influyen, dando más o menos confianza y cercanía de las mujeres con sus trabajos, influyendo de manera directa en la equidad e inclusión que fomenta en su equipo directo.

Si pensamos en las **limitaciones del estudio** que se realizó, se identifica que, dado que este grupo de liderazgo no es una empresa propiamente tal, la propuesta de intervención generada es algo más aplicable al rubro en su conjunto, lo que no permite intervenir a nivel particular las organizaciones de origen de las participantes, y por ello no permite generar cambios en las políticas internas de cada organización, aun cuando esta guía se espera que sugiera avanzar en esa dirección.

Otra limitación derivada de la anterior es que al ser mujeres pertenecientes a distintas organizaciones y de diversas ciudades de Chile, fue complejo poder coordinar la agendas de todas para la realización de los focus group, los cuales debieron ser realizados de forma virtual para facilitar la participación.

Para futuras investigaciones, sería interesante abordar esta temática desde diferentes aristas, por ejemplo, incorporando datos cuantitativos de una encuesta aplicada a mujeres para contrastar con los resultados obtenidos en esta investigación, o realizar focus group sólo integrados por hombres de las empresas participantes de WEC y así conocer su percepción respecto a estos temas, indagando en cómo es para ellos la incorporación de mujeres a la industria, sumado a todos los cambios sociales de líneas más feministas y poder indagar en mayor medida cómo viven ellos el proceso.

Finalmente, podemos plantear como una tercera línea investigativa, realizar focus group mixtos de hombres y mujeres de empresas participantes en WEC, para que, en un espacio contenido y guiado, se pueda lograr cierta sensibilización de cómo las mujeres vivencian el desempeñarse en un mundo mayoritariamente masculino y mostrarles un tema que salió en esta investigación y que tiene relación con la identificación de diversas conductas que aun en estos tiempos están muy naturalizadas en el rubro, pero que son derechamente machistas y sin sentido.

Ya al cierre, nos quedamos con una frase de la Agenda de Energía 2022-2026 (2022) que resume muy bien nuestra opinión respecto a los temas de equidad, género, diversidad y energía:

“Tenemos la convicción de que el talento no tiene género y debemos congregarnos a todos y todas quienes puedan aportar al desarrollo de un sector energético más diverso e inclusivo.”

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2022). Paradojas de la (des) igualdad. *La igualdad de género en el proceso de incorporación de mujeres en la industria química*. *Sociología del Trabajo*, (101), 257-267.
- Agut, S., y Martín, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Anker, R. (1997). Teorías de la segregación ocupacional por sexo: una visión general. *Laboratorio Internacional. Rev.*, 136, 315.
- Armijo, I., Aspillaga, C., Bustos, C., Calderón, A., Cortés, C., Fossa, P., Melipillán, R., Sánchez, A. & Vivanco, A. (2021). *Manual de metodología de investigación*. Universidad del Desarrollo Facultad de Psicología, 4-107.
- Benería, L. (2019). Reproducción, producción y división sexual del trabajo. *Revista de economía crítica*, (28), 129-152.
- Butler, J. (1990). El género en disputa. *El feminismo y la subversión de la identidad*. Barcelona: Paidós.
- Caamaño Rojo, E. (2019). LA DISCRIMINACION LABORAL INDIRECTA. *Revista De Derecho (Valdivia)*, 12(2). Recuperado a partir de <https://revistaderechovaldivia.cl/index.php/revde/article/view/897>
- Cepal (2009). *Panorama Social de América Latina*. de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a41cf641-d73a-40bc-b179-b169d096f860/content>
- CEPAL (2019). *División de Población de la CEPAL*. Extraído de: [https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator\\_id=101&%20ang\\_%20id=635&%20ang=es%20\[consulta:%2029/01/202](https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=101&%20ang_%20id=635&%20ang=es%20[consulta:%2029/01/202)
- Cepal (2020). *Mujeres y Energía*. Extraído de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f58d23eb-0da9-4406-b5e1-a3af4d97bbe7/content>
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. En *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. International Center of Work and Family.
- Consejo Nacional de Educación (2022). *Informe tendencias de estadísticas de educación superior de pregrado por sexo*. Extraído de: [https://www.cned.cl/sites/default/files/indices\\_tendencias\\_de\\_matricula\\_genero\\_2022.pdf](https://www.cned.cl/sites/default/files/indices_tendencias_de_matricula_genero_2022.pdf)

- Deloitte (2024). *Una radiografía de la experiencia y realidades del sector energético en Chile*.  
Extraído de:  
<https://www.wec-chile.cl/wp-content/uploads/2024/01/Estudio-Mujeres-Energia-WEC.pdf>
- Etcheberry, L. (2015). *Mujeres en una empresa minera chilena. Cuerpos y emociones en trabajos masculinizados*. Obtenido de Repositorio Académico Universidad de Chile:  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143765>
- Etcheberry, L (2017). Cuerpos y emociones de mujeres en trabajos masculinizados.  
*Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*. N°24. Argentina. ISSN  
1852-8759. pp. 61-70
- Fleta-Asín, J., y Pan, F. (2017). Segregación horizontal y vertical de género en el profesorado.
- Flick, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa. E Desenho da pesquisa qualitativa*. 2009. p. 164-164.
- Friedan, Betty (1983). *La segunda fase*. Barcelona, Plaza & Janés.
- Fuentealba, P. S. G., & Gutiérrez, N. S. A. (2018). Equidad de género en la gran minería del cobre de Chile. Experiencias de inserción laboral femenina en espacios masculinizados. *Revista temas sociológicos*, (22), 49-86.
- García de Fanelli, A., Gogna, M., y Jelin, E. (1990). *La división sexual del trabajo en educación: El caso del CONET*.
- Gavaldón, B. G. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*, (12).
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gómez P. & Gutiérrez N. (2018). Equidad de género en la gran minería del cobre de Chile. Experiencias de inserción laboral femenina en espacios masculinizados. *Revista Temas Psicológicos*, (22), 49-85.
- Graves, LM y Powel, GN (1995). El efecto de la similitud sexual en las evaluaciones de los reclutadores de los solicitantes reales: una prueba del paradigma de atracción de similitud. *Personal Psicología*, 48 (primavera), 85-98
- Grueso Hinestroza, M. P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de administración*, 22(39), 13-30.
- Guzmán, D. (2021). Brechas de género en la educación superior en Chile y su impacto en la segregación laboral. Una revisión sistemática de la literatura. *International Journal for 21st Century Education*, 8(1), 47-67

- Hartmann, H. (1994). "Capitalismo, patriarcado y segregación de los empleos por sexos". En Borderías, C., Carrasco, C., Alemany, C. (Compiladores), *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona, Fuhem/Icaria.
- Heilman, B., Barker, G., & Harrison, A. (2017). *La caja de la masculinidad: un estudio sobre lo que significa ser hombre joven en Estados Unidos, Reino Unido y México*. Washington, D.C. y Londres.: Promundo-US Y Unilever.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- INE (2015). *Mujeres en Chile y Mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales*. Santiago: Departamento de estudios laborales.
- INE (2020). *Masculinidad hegemónica en Chile: un acercamiento en cifras*. Recuperado el 10 de septiembre, 2023 de [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-an%C3%A1lisis/documentos/masculinidad-hegem%C3%B3nica-en-chile-un-acercamiento-en-cifras-2020.pdf?sfvrsn=297ac6c0\\_5](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-an%C3%A1lisis/documentos/masculinidad-hegem%C3%B3nica-en-chile-un-acercamiento-en-cifras-2020.pdf?sfvrsn=297ac6c0_5)
- INE. (8 de marzo 2021). *Género y empleo: Impacto de la crisis económica por COVID-19*. [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-an%C3%A1lisis/documentos/g%C3%A9nero-y-empleo-impacto-de-la-crisis-econ%C3%B3mica-por-covid19.pdf?sfvrsn=c8fb718\\_14](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-an%C3%A1lisis/documentos/g%C3%A9nero-y-empleo-impacto-de-la-crisis-econ%C3%B3mica-por-covid19.pdf?sfvrsn=c8fb718_14)
- INE (2023). *Estadísticas de género: trabajo*. Recuperado el 16 de septiembre, 2023 de <https://www.estadisticasdegenero.cl/indicadores/trabajo/>
- Kacprzak, A. (2014). *Determinants of Vertical and Horizontal Gender Segregation in the Workplace in Poland*. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, (11), 63-80
- Katzkowitz, S., La Buonora, L., Pandolfi, J., Pieri, D., Semblat, F., Álvarez, L.,Penna, N. (2016). *Construcciones de la masculinidad hegemónica: una aproximación a su expresión en cifras*. Cuadernos del Sistema de Información de Género.
- Lamas, M. (2018). *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*. *El género*, 1-366.
- Lupica, C. (2015a). *Instituciones laborales y políticas de empleo. Avances estratégicos y desafíos pendientes para la autonomía económica de las mujeres*. Serie Asuntos de Género. No 125. Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. Santiago de Chile.

- Lupica, C. (2015b). Corresponsabilidad de los cuidados y autonomía económica de las mujeres. Lecciones aprendidas del Permiso Postnatal Parental en Chile. Serie Asuntos de Género. No 126. Santiago de Chile.
- Marco, F. (2007). *El cuidado de la niñez en Bolivia y Ecuador: derecho de algunos, obligación de todas*. Unidad Mujer y Desarrollo de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: Naciones Unidas
- Matamala, J., & Barrera, A. (2023). Brusquedad, transgresión, agobio y degradación: formas del acoso laboral en la minería del cobre chileno. *Praxis: revista de psicología*, (39), 22-36.
- Mineduc (27 de julio de 2023). *Más mujeres en STEM: Universidades ofrecerán cupos adicionales para mujeres en carreras STEM*. <https://www.mineduc.cl/universidades-ofreceran-cupos-extra-para-mujeres-en-carreras-stem/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2022). *Cuarto Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*. Extraído de: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/03/original-cuarto-reporte-indicadores-genero-2022-digital.pdf>
- Ministerio de Energía (2019). *Diagnóstico de la situación de inserción de la mujer en el sector energético*. [https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estudio\\_-\\_diagnostico\\_de\\_la\\_situacion\\_de\\_insercion\\_de\\_las\\_mujeres\\_en\\_el\\_sector\\_energetico.pdf](https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estudio_-_diagnostico_de_la_situacion_de_insercion_de_las_mujeres_en_el_sector_energetico.pdf)
- Ministerio de energía (2022a). *Agenda de energía 2022-2026*. Extraído de [https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/agenda\\_energia\\_2022\\_-\\_2026.pdf](https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/agenda_energia_2022_-_2026.pdf)
- Ministerio de Energía (2022b). *“Energía + Mujer: Un sector energético más diverso e inclusivo”*. Extraído de: [https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estudio\\_diagnostico\\_de\\_la\\_situacion\\_de\\_insercion\\_de\\_las\\_mujeres\\_en\\_el\\_sector\\_energetico.pdf](https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estudio_diagnostico_de_la_situacion_de_insercion_de_las_mujeres_en_el_sector_energetico.pdf)
- Ministerio de Energía (s/f). *“Energía + Mujer”*. Recuperado el 10 de septiembre, 2023, de <https://energia.gob.cl/panel/energia-mas-mujer-el-proceso>
- Morales Inga, S. y Morales Tristán, O. (2020) *¿Por qué hay pocas mujeres científicas? Una revisión de literatura sobre la brecha de género en carreras STEM*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. Nº 22 Vol 22 Monográfico especial, marzo 2020 · Págs. 118 a 133 <https://doi.org/10.7263/adresic-022-06>
- MTalent (2021). *Diagnóstico de la intervención de los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector*

eléctrico. Extraído de:  
[https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estudio\\_de\\_sesgos\\_2021.pdf](https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estudio_de_sesgos_2021.pdf)

Navarro-Astor, E., Infante-Perea, M., & Román-Onsalo, M. (2016). Revisión internacional de estudios de barreras de carrera bajo la perspectiva de género en la industria de la construcción. *Innovar*, 26(61), 103-118.

Observatorio de la OIT (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. Extraído de:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767045.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf)

OCDE (2016). *Igualdad de Género en la Alianza del Pacífico: Promover el Empoderamiento Económico de la Mujer*, Éditions OCDE, París.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264263970-es>

OECD (2023), *Employment rate (indicator)*. doi: 10.1787/1de68a9b-en (Accessed on 17 September 2023)

ONU (2023, 10 de octubre). *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. extraído de  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

OPS. (2020). *Masculinidades y Salud: en la Región de Las Américas*. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

Peterson, H. (2007). "Gendered work ideals in Swedish IT firms: Valued and not valued workers". *Gender, Work and Organization*. 14(4), 333–348.

Plaza G. (2005). Participación femenina en el mercado laboral chileno ¿Cuánto importan los efectos culturales? [Seminario de título, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional – Universidad de Chile

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (s/f). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el 17 de septiembre, 2023, de  
[https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/igualdad-genero?gclid=CjwKCAjw6p-oBhAYEiwAgg2Pgrjlp\\_9puWCJOAfISOiX33eidjPOyG6K6zeB1Onx1bORXQH3\\_SQjBoCNpgQAvD\\_BwE](https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/igualdad-genero?gclid=CjwKCAjw6p-oBhAYEiwAgg2Pgrjlp_9puWCJOAfISOiX33eidjPOyG6K6zeB1Onx1bORXQH3_SQjBoCNpgQAvD_BwE)

Ramos López, A., Barbera, E., & Sarrió Catalá, M. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*.

Ramos, A., Sarrió, MBarberá, E. y Candela, C. (2002). *La diversidad de género en los equipos de dirección: análisis del clima, satisfacción y eficacia*. En el VII Congreso Internacional "Exigencias de la Diversidad". Santiago de Compostela

- Rojas Neculhual, C. P. (2013). *Incorporación de la mujer en la minería: El impacto de una cultura masculina [Tesis de maestría, Universidad de Chile]*.
- Sarrió, M., Ramos, A., Heredia, E. B., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (40), 55-68.
- Schein, E. (1984). *Culture as an environmental context for careers*. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 71-81
- Sierra, E. (2018). La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva. *Foro: Revista de Derecho*, (29), 49-64. Recuperado en 09 de enero de 2024, de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-24842018000200049&lng=es&tlng=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-24842018000200049&lng=es&tlng=es).
- Stefoni Soto, M. (2005). *Supervisoras de El Teniente: Mujeres en mundos masculinos [Tesis de maestría, Universidad de Chile]*. Repositorio Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/105988>
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona, Herder.
- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2001). *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*. *Sociología del trabajo*, 42, 33-64.
- Un Women training Centre (2023, 6 de octubre). *Glosario de igualdad de género*. <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&hook=S&sortkey=&sortorder=asc>
- WEC Chile (2023, 6 de octubre). *Transición energética centrada en las personas*. <https://www.wec-chile.cl/>
- WIE (2023, 6 de octubre). *Programa de liderazgo femenino en la industria energética*. <https://www.womeninenergy.cl/>
- Wiley GM y Eskilson, A. (1985). Estilo de discurso, estereotipos de género y éxito empresarial: ¿Qué pasa si las mujeres hablan más como los hombres? *Funciones de ventas*, 12, 993-1007.
- Williams, J. & Best, D. (1990). *Measuring Sex Stereotypes: a Multination Study*. Newbury Park, Sage.
- World Energy Council. (2023, 6 de octubre). *Nuestra historia*. <https://www.worldenergy.org/centenary/our-history>

Yopo Díaz, M. (2016). El tiempo de las mujeres en Chile: repensar la agencia. *Revista de Estudios Sociales*, (57), 100-109.

## 10.ANEXOS

### Anexo I: Pauta Focus

**Bienvenida:** Ahora que ya estamos todas conectadas, les queremos agradecer el apoyo y la disposición para participar de este estudio de carácter voluntario, que es parte de nuestro proceso de titulación para el programa magíster de Gestión de Personas y Dinámicas organizacionales de la U de Chile. Por la experiencia que tuvimos en el anterior focus group, es posible que nos demoremos un poquito más de lo agendado, si alguna tiene alguna dificultad para quedarse un poquito más, nos comenta.

**Autorización de grabación:** Para tener una comunicación más fluida durante la conversación, queríamos solicitar su autorización para grabar esta conversación. Queremos comentarles que toda la información que surja de esta conversación será utilizada de forma confidencial, con fines de análisis de datos y académicos. [inicio de grabación]

**Contexto General:** La idea de hacer este estudio surge porque hay ciertas industrias que son históricamente masculinizadas y donde la incorporación de mujeres ha sido un largo proceso, en el caso particular de la industria de la energía, todas sabemos lo complejo del escenario, desde la época de la universidad (para quienes han estudiado alguna carrera STEM) y luego entrar a un mercado laboral predominantemente masculino.

Los estudios documentados en industrias como la minería y la construcción, podemos ver que las mujeres deben realizar un proceso de validación mayor que los hombres al momento, por ejemplo, de asumir cargos de jefatura, pues el cargo no necesariamente las inviste de poder de forma inmediata.

A todas nos ha tocado usar algunas estrategias de validación, ya sea consciente o inconsciente. En otros casos, se ha visto que han tenido que posponer su carrera profesional (cada día más la familiar que la profesional) en pro de la familia, teniendo muchas veces que elegir entre una u otra, con los costos asociados.

En estas industrias, podemos ver ciertas dinámicas que se dan asociadas a la discriminación; Para que tocar el tema de los sesgos, hay todo un estudio de Sesgos en energía de Marilen Corvalán en colaboración con Energía más Mujeres del ministerio de energía, que nos da cuenta de la existencia de los sesgos en los diferentes procesos de las empresas, los que están mucho más presentes de lo que uno cree. En general, se plantea que los estereotipos de género alimentan los sesgos inconscientes y refuerzan la cultura en la que las mujeres perciben que existen oportunidades desiguales.

**Pregunta:** Con todo este contexto, nos interesa centrarnos en (Objetivo General) Conocer la percepción tiene ustedes, como graduadas del programa de liderazgo de WEC, respecto al desempeño de su rol en estos espacios altamente masculinizados, y así poder identificar herramientas que les han facilitado un mayor posicionamiento en la industria.

Como somos varias y el tema da para mucho, la idea es que puedan ir tomando la palabra y en pocos minutos nos puedan comentar su experiencia. No sé quién quiere comenzar.

**Cierre:** Les queremos agradecer a todas su tiempo y lo interesante de la conversación, que nos entrega material valioso para nuestro proyecto de investigación.

## ANEXO II: Categorías y citas utilizadas

Categoría	N° de Focus	Citas
Estereotipos y sesgos de género	1	Hacer una búsqueda para un cargo y presentar a una mujer, te dicen: “no puede trabajar porque es en terreno” y tenemos todas las instalaciones adecuadas para hombres y mujeres
	5	“Te dicen -que va a saber esta niña, yo tengo 40 años estudiando, haciendo esto, tu tendrás no sé, recién graduada eres una niña- entonces es bastante distinto como es el comportamiento de un hombre dependiendo del cargo o de la carrera”
	3	“Me ha pasado mucho en la industria, que me preguntan y con quien dejaste a tu hija, y yo a veces tiro broma, amarradita con un plato de comida para que se sirva. que te importa, que donde deje a mi hija... a veces les decía con el papá. a los hombres nunca les preguntan dónde dejaron a sus hijos porque asumen que están con la mamá o con la mujer
	4	“me acuerdo la primera vez que fui a pedir aumento de sueldo, me dijeron para qué quieres plata si te vas a casar”
	1	“cuando era la única mujer en la oficina el jefe decía: “tápese los oídos” y decía alguna talla tremendamente machista, yo no iba a hacer una escena porque además me iban a decir anda con la regla o porque al final soy la mina histérica, ya salió la feminista”
	2	“estuve en una generadora dos años, a la que renuncié porque el trato de los hombres hacia las mujeres era pésimo, era muy malo...la discriminación se vive muy, muy fuerte, yo creo que el machismo influye mucho”
	1	“los clientes que nos contratan veían en mí una persona que por ser mujer tenía menos capacidades o menos conocimientos, por ejemplo, si estábamos en una reunión y yo decía algo, yo no era escuchada y luego cuando un compañero hombre decía exactamente lo mismo si era escuchado y eso me generaba mucha frustración”
	5	“creo que viene de los modelos que cuando uno ve un libro está el doctor y la enfermera, cuando uno ve el libro ve al trabajador de la construcción y ve a la secretaria. Esas son cosas que son en el inconsciente colectivo se van agravando, porque ve a la mamá cocinando al papá viendo tv”
	2	“va a ir avanzando en la medida en que más mujeres entren a estas carreras STEM, porque igual yo creo que todavía no es tan amigable entrar a estudiar una ingeniería civil en la Chile, por ejemplo”
	3	“se sorprenden de que llegue una mujer a hacer una puesta en marcha y que lo haya configurado una mujer entonces ahí sí yo he notado mucho la diferencia y la mayoría de los proyectos en los que yo he estado yo soy la única mujer”
	2	“he notado en las diferencias se generan más en terreno, como en paradas de planta, en detenciones como instrumentista y ahí sí se notó una diferencia que te miraban ya como tú vas a ir a sacar una válvula si eres

		mujer y no tienes fuerza y ahí se ve mucho más esa diferencia cuando tú trabajas realmente muy en terreno.”
	3	“Yo quiero que el trato para mí sea igual que el trato para mis colegas, no quiero que por ser mujer a mí me tratan distinto si los dos venimos hacer la misma pega, a mí me importa que el trabajo funcione y que la planta parta, entonces esas diferencias no deben existir”
	3	“el hombre mira distinto, lo que podemos aportar es mucho y darles la posibilidad a otras más que lleguen, yo creo que va a ser un ganar”
	5	“me di cuenta de que igual estaba dentro del juego para varias cosas en el que daba por sentado: no si está bien que yo no sea la que haga las presentaciones, mi letra es más bonita entonces es conveniente que se yo la que escriba, que sea yo quien hace los cálculos del asado para repartir el pago (...) no me parece extraño el entorno masculino por eso no lo percibía, se ve de forma tan natural que cuesta, pero hay muchas micro discriminaciones que no veía”

Categoría	N° de Focus	Citas
<b>Estrategias de validación</b>	4	“Fue harto trabajo para validarse y en esa línea yo no era experta en lo que estoy ahora entonces hubo harto trabajo de por medio, yo trabajaba más de 10 horas diarias, 12, 15 horas diarias, de lunes a lunes, no había vacaciones había navidad y Año Nuevo, siempre estaba trabajando porque había mucho que aprender y si no me dedicaba yo a aprender nadie me iba a enseñar, nadie me iba a dar la papa en la boca, porque tampoco estaba el interés del entorno que está niña se metiera”
	1	“Existe esta noción de “servilismo” o incluso como que la mujer es buena para trabajar en el detalle, la mujer siempre saca la pega, no importa démosle la pega a la “participante 3”, no importa si son kilos de pega, la “participante 3” la va a sacar”
	5	“A mí me dieron la oportunidad e irme a trabajar 1 mes a Italia, y nunca en mi vida trabajé tanto, quería demostrar que yo le iba a sacar provecho a eso, que era algo bueno que lo siguieran haciendo, te juro que nunca trabajé tanto, la primera en llegar, la última en irse, porque de verdad quería demostrar”
	4	“En obra cuando me tocaba dirigir reuniones de obra, mi templanza cambiaba, entraba a una reunión si si jaja muy simpática, muy cordial, pero en el momento que yo partía la reunión, normalmente las dirigía yo, era Margaret Thatcher ósea yo un sargento”
	1	“conscientemente empecé a ir a las reuniones y no sonreír, y con eso empecé a percibir que mi contraparte, tanto del sector público como del sector privado, empezaron a comportarse de manera diferente, y nunca más me pidieron hacer esas tareas de mujer, como servir el café o tomar nota”
	1	“Soy ingeniera electrónica, tengo una formación super dura, me formé negando mi parte femenina (...) yo demostraba saber lo mismo que mis

		compañeros, que eran puros hombres, éramos el 6% de la universidad las mujeres. Negando desde mi ropa, en el día a día para que fuera funcional, y hacer todas las actividades, etc. Todo muy masculinizado porque era el ambiente y me adaptaba a eso”
	1	“me di cuenta de que ese (hacer la pega de chino) no era el medio para destacar, hacer la pega tan a toda costa, sino como de exponer los resultados y visibilizar el talento en el equipo donde yo trabajo”
	4	“nunca en mi vida había querido poner una foto en mi LinkedIn, porque yo no quiero que a mí me entrevisten porque soy bonita o porque soy mujer, yo quiero que me entrevisten y me den una oportunidad laboral por los hits, por los logros, por el currículum, entonces nunca había querido poner una foto”
	2	“hubo un problema que cuando me contrataron, me contrataron porque andaban buscando una mujer, entonces este hombre tomó la referencia de que a mí me contrataron sólo por ser mujer y no por saber hacer la pega o por cualquier otra cosa, sino que por ser mujer.

Categoría	N° de Focus	Citas
Cultura	2	“Estoy en una cultura muy pro-equidad de género y tengo una gerenta general, eso no se ve en todos lados, entonces es muy pro en eso, siempre hay un comité de energía diversa, hay mucha iniciativa, hemos incrementado el número de mujeres en la empresa pero depende mucho si es en terreno y la edad de los pares y la cultura de la empresa, hoy día hay una cultura muy buena en ese sentido, han entrado varias mujeres”
	3	“Nosotros tenemos igual la cultura de trabajar y hacer tu trabajo donde tú estimes conveniente, pero sí ojalá nos podamos ver y uno vaya presencial y nosotros igual trabajamos con artículo 22 en base a objetivos.”
	5	“cuando a una mujer le damos un ascenso es porque demostró y demostró y demostró que estaba haciendo las cosas y que las iba a hacer bien, mientras que le dan un ascenso a un hombre es porque ven potencial en él, no es que necesite demostrar cosas previamente”
	2	“Hoy en día tengo facilidades en mi empresa que no me va a pagar otra empresa y esta flexibilidad y confianza con mi jefatura, por ejemplo, yo pedí por cosas personales, vivir en Concepción (todos están en Santiago) y me dieron esa facilidad y me dijeron está toda la confianza de que tú trabajes remoto y desde ahí me hacen viajar a todas las partes de Chile donde nos toca hacer proyecto”.
	1	“yo he sentido muy poco que haya sesgo de género o que haya una dificultad porque sea jefa mujer, siempre mis jefes me han ayudado mucho en el tema y nunca he sentido que haya una diferencia en ese sentido”
	4	“a mí un jefe me ofreció trabajo que me cambiara de área a su área estando embarazada de 10 semanas, fui y le dije muchas gracias pero estoy embarazada cómo me voy a ir contigo, y me dijo yo no quiero trabajar contigo

<b>Cultura</b>		6 meses, quiero trabajar contigo los próximos 5 años por lo tanto si vas a estar 6 meses ausente para mí no es problema y el rol que te estoy ofreciendo es completamente compatible con el periodo post embarazo, si te interesa cuéntame, hicimos un plan para que me reemplazaran durante mi periodo de pre natal y post natal. El cambio me dio tranquilidad para ser buena madre en ese periodo”
	2	“Otro temon es durante la crianza, no entienden de horarios de familia, ni horarios entre semanas, ni horarios fines de semana, hay que trabajar y te toca estar en una reunión weona, escuchando tonterías de una reunión donde el 90% son hombres, y yo mientras escuchándolos a ellos y escuchando a mi hija llorar y la nana consolándola, entonces aunque tenía el beneficio del teletrabajo, en realidad no es conciliación porque mi hija está llorando porque quiere estar conmigo y ya son las 7 de la tarde y yo escuchando ahí...
	3	“Tenía un compañero que decía que una mujer podía acusarlo de cualquier cosa, entonces cuando teníamos que conversar, llamaba al jefe solamente para que estuviese presente, para que escuchara lo que conversábamos y no se dieran malentendidos, porque las mujeres acusaban a los hombres de cualquier cosa”
	2	Estábamos en una puesta en marcha y una partida en automático salió bien todo perfecto y la persona de terreno agradable y simpática, pero él me dice que me va a llevar un chocolate de regalo, estaba con un colega. Al otro día efectivamente llegó a la reunión con un chocolate como se lo prometí, yo me reí... después le digo a mi colega que a mí eso me incomoda tremendamente porque si la secuencia de partida lo hubieses hecho un hombre, no le llega un chocolate de regalo.
	4	“Hay mucho miedo de hablar porque es la mujer la loca, “no si ella le anduvo coqueteando, le hizo sonrisitas entonces él se pasó el rollo y..” siempre es la mujer la responsable ”
	2	“me entrevistaron por internet, llegué a trabajar y el primer comentario que me dijo mi jefe, fue que ganaba más en persona que por cámara”
	2	“Mi jefe me llevaba de florero para las reuniones con el mandante porque era bonita, él me lo decía así, él me lo declaraba”.
	4	“Cuando mi jefa se enteró me dijo esto no va a quedar impune así que él se va, no lo vamos a permitir, Tuve el valor de hablar. Porque generalmente uno se queda callada, pero porque era un tema también de cuidarme a mí misma porque a mí me va a tocar trabajar con él, yo voy a tener que soportarlo

Categoría	N° de Focus	Citas
<b>Atributos personales</b>	3	"Hay que aprender a no estar sola, que aprenda a manejarse con y a construir redes, en tu trabajo, es bien estratégico aprender a construir redes, de otras gerencias, otros perfiles, como te complementas mejor, este es bueno para esto, yo soy buena para esto otro, uno aprende a sacarle provecho al equipo"
	1	"tener las herramientas del programa women in energy a mí me sirvió mucho, yo estoy aquí donde estoy porque tengo las competencias y lo que me falta lo estoy cerrando. Tengo claro quién soy y lo que valgo, y eso me ha ayudado a liderar, pero a liderar desde la confianza en mí misma y eso me permite poder apoyar a otros, pero cuando uno está llena de inseguridades, como haces eso"
	2	"Generalmente en todos los lados en que he estado he sido la única mujer, entonces también el encontrarme con un grupo de mujeres (WEC) que han vivido lo mismo, que le han pasado las mismas cosas es como que uno dice chuta no estoy loca"
	1	"Cuando llegan estos programas de liderazgo (como el de WEC) que uno los miraba como muy de lejos, claro efectivamente hay procesos que tienen nombre y apellido, existe una metodología para lo que a uno intuitivamente le funcionaba... es bien enriquecedor y también me ha ayudado a confirmar que estaba bien, porque es bueno validarse, es bueno certificarse también, y vas depurando, pero es que también vas aprendiendo y vas mejorando"
	1	"Gracias al programa fui capaz de pararme, saber que tú puedes hablar y puedes hacerte conocer, entonces partí porque me creía el cuento, la más bacán aquí soy yo y transmitía eso, he aprendido muchas cosas más como manejar mejor el LinkedIn cuando salgo algún evento, hacerme la publicidad yo misma, antes daba por sentado yo hago mi trabajo bien para eso me pagan, y no después nadie sabía que ese proyecto salió bien gracias a que yo hice el análisis.... yo misma me hacía la publicidad de las cosas que estaban pasando para ir haciendo el nombre"
	1	"creo que las mujeres sufren mucho del síndrome del impostor de estar en un cargo y no tener claro que se lo merecen y como llegaron ahí, por eso no ayudan a otras, porque las podría dejar eventualmente en evidencia de que no saben y la verdad es que si están ahí es porque saben"
	3	"El programa me ayudó en crearme el cuento por así decirlo, con todas esas charlas motivacionales de sesgos, estereotipos...hay una que nos dieron del propósito que a mí me encantó porque efectivamente a mí me gusta mucho la pega que yo hago soy una mujer feliz haciendo mi trabajo, entonces darme cuenta de que yo me la puedo, yo sé"
	1	"brutal la diferencia de empezar a decir que no, me costó muchísimo, pero ya no estoy dispuesta a hacer la pega de chino, solamente hacer pega más ejecutiva que me corresponde, lo que es más trabajoso, que lo haga alguien más, yo puedo organizarlo, pero yo no voy a hacer este trabajo"

	3	“yo comencé a trabajar trabajaba hasta las 2 am, no había horario de salida ni entrada, porque uno saca la pega, pero ahí uno tiene que poner un poco de límites, creo que eso permite también ir yo misma definiendo quién soy en la organización en que puedo aportar, pedir apoyo, pedir más recursos, hablarlo con las jefaturas, porque uno no está encargado de hacer que el barco flote por sí solo”
	4	“Con el programa logré armarme de valor, ahora viví una situación de discriminación de una mujer, hablé y antes no lo habría hecho porque siempre con el temor de que si soy conflictiva me van a echar, yo creo que en eso el programa me ayudó un montón”
	4	“Yo pensaba que si llegaba con algo rosado me iban a tratar de tonta y después dije total si soy tonta, voy a ser tonta ocupando el negro u ocupando el rosado y entonces ocupo los colores que a mí me gustan. No voy a dejar de ser la persona que soy por encajar”