



Universidad del Desarrollo
Universidad de Excelencia

ROL DE LA MUJER

en la gran empresa

Olga Pizarro S.
Massiel Guerra G.



PROGRAMA
CHILE *Emprendedoras*

ejecutan:



endeavor

MUJERES
EMPRESARIAS

Octantis

coordina:

COMITÉ DE COORDINADORAS (COCOS)

apoya:

BID



Rol de la Mujer en la Gran Empresa

Un estudio del programa Chile Emprendedoras

Olga Pizarro S.
Massiel Guerra G.

© BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Se prohíbe su reproducción total o parcial sin la autorización previa del titular.

Registro de Propiedad Intelectual n° 189381, 19 de marzo 2010.

ISBN: 978-956-7961-33-7

Rol de la Mujer en la Gran Empresa

Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)

Este estudio se enmarca dentro del programa Chile Emprendedoras, cuyo propósito es contribuir a la competitividad y dinamismo de la economía chilena, a través de un mayor protagonismo de las mujeres en el proceso emprendedor.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se han establecido los siguientes componentes:

1. Aumento y divulgación del conocimiento sobre el rol de la mujer en el entorno empresarial.
2. Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de las empresarias y emprendedoras con potencial dinámico y de sus proyectos-empresas.
3. Acciones para potenciar, escalar e internacionalizar emprendimientos femeninos de alto impacto económico.
4. Fortalecimiento de la participación femenina en las redes de negocios.
5. Difusión.
6. Administración.

En el marco del componente N° 1, ejecutado por el Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM), se considera el desarrollo de un estudio del “Rol de la Mujer en la Gran Empresa”, con el fin de conocer el escenario que rodea a las mujeres situadas en la alta dirección, conocer las características generales de las protagonistas, formación profesional, experiencia y constitución familiar, estilos de liderazgos y descubrir en qué punto se produce la amplia brecha que existe con los hombres que aún abarcan la mayoría de los cargos en las grandes empresas.

Índice

1. <i>Introducción</i>	7
2. <i>Antecedentes generales</i>	9
3. <i>Revisión de la literatura</i>	11
4. <i>Chile en el contexto mundial</i>	17
5. <i>Metodología</i>	21
6. <i>Características generales de la mujer en cargos de alta dirección</i>	25
7. <i>Formación profesional y experiencia</i>	27
<i>Experiencia: “Tengo una jefa mujer”, versus “mi jefe”</i>	29
8. <i>Capital cultural</i>	31
9. <i>Constitución Familiar</i>	33
<i>“Si uno estudió una carrera y quiere ejercerla, fíjate bien el marido que eliges”</i>	34
<i>El rol fundamental de las redes de apoyo</i>	34
<i>Políticas empresariales que promueven la participación femenina en cargos de alta responsabilidad</i>	37

10. <i>¿Dónde está el techo de cristal?</i>	39
11. <i>Estilo de liderazgo</i>	41
<i>Formas de relaciones verticales dentro de una empresa</i>	45
12. <i>Reconocimiento profesional: las brechas salariales como variable de medición</i>	47
13. <i>Conclusión</i>	49
14. <i>Bibliografía</i>	53

1. Introducción

La conformación de la gran empresa en Chile, al igual que en el mundo entero, está marcada por una fuerte subrepresentación de la mujer en cargos gerenciales y de alta dirección, poniendo esto de manifiesto sólo una de las dimensiones de la desigualdad de género presentes en el mercado laboral¹.

Si bien en Chile ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral en los últimos años², aún existe una amplia brecha de participación entre hombres y mujeres a tiempo que se aprecia una segregación ocupacional horizontal y vertical, las cuales se manifiestan en la existencia de profesiones o áreas de desarrollo feminizadas, así como en la concentración hacia los niveles más bajos de la jerarquía laboral.

A nivel mundial, el promedio de participación femenina en altos cargos directivos en las principales empresas privadas alcanza el 24%. Los más altos porcentajes de mujeres en la alta dirección se registran en Filipinas (47%), Rusia (42%) y Tailandia (38%), mientras que los más bajos se encuentran en Dinamarca (13%), Bélgica (12%) y Japón (7%). En América Latina esta cifra se ubica en un 28%, mientras que Chile alcanza un 24%, bajo el promedio latinoamericano (IBR, 2009)³. En algún aspecto, este hecho guarda relación con la baja tasa de participación histórica que posee la mujer chilena en el mercado laboral, en relación a otros países de la región y del mundo.

¹ Estudios relacionados con otro tipos de discriminaciones ver Shelley J. Correll, Stephen Bernard & In Paik (2007).

² Según cifras del INE, en 2008, la participación de la mujer en la fuerza laboral alcanzó un 41,6%.

³ El estudio considera a 36 economías del mundo y en el caso de América Latina incluye a: México, Argentina y Brasil, y en 2009 se incluyó a Chile. La cifra es idéntica a lo reportado en 2007 y levemente superior al 19% registrado en 2004.

Este estudio busca caracterizar a las mujeres que poseen puestos de alta dirección⁴ en la gran empresa en Chile y determinar los factores que podrían explicar que la mujer llegue a participar en estas esferas. Adicionalmente se busca entender cuál es el papel que ellas juegan en estas posiciones, cuáles son las funciones que desempeñan, los sectores en los que se desenvuelven y sus estilos de dirección, los cuales podrían estar marcando la cultura organizacional. En este contexto, la dinámica empresarial que se puede estar gestando alrededor de las mismas -más allá de participar en decisiones estratégicas- es el aspecto central de esta investigación, dada su trascendencia que permea finalmente a toda la sociedad.

Al elegir estudiar a esta población objetivo, se busca entender el grado de influencia que están teniendo las mujeres dentro de la actividad económica cuando se enfrentan múltiples y exigentes desafíos presentes en la gran empresa, entre ellos el manejo del poder.

Previamente se podrían aventurar algunas preguntas de investigación que estarían detrás de tales desigualdades: ¿los puestos de alta dirección resultan ser trayectorias deseables para las mujeres en términos profesionales? ¿Son la sociedad y la cultura empresarial en particular, quien podría frenar su desarrollo profesional o es la propia mujer? En este sentido, ¿existe una valoración distinta respecto a atributos particulares como por ejemplo el status, que incide implícitamente en la relación costo-beneficio para tomar la decisión de participar?

Se estudiará también la visión de sus pares varones respecto a algunas características tales como estilo de liderazgo, y el rol propiamente tal que desempeñan ellas dentro de sus organizaciones. En este sentido, ¿existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres? ¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?, ¿Es posible atribuir la situación de desigualdad a una conducta menos agresiva por parte de las mujeres en comparación con la de los hombres? o ¿se debe a una falta de incentivos equiparables al de los varones en las empresas?

Finalmente, se buscará saber cómo las empresas están enfocando este tema de la participación femenina en la alta dirección. ¿Existe alguna noción o valoración respecto a la incidencia que posee la mujer en altos cargos de dirección en el éxito de la empresa? Precisamente, este factor es el que puede llevar a explicar si ¿existe una actitud proactiva o más bien reactiva para incorporar mujeres en ámbitos de la alta dirección? ¿Algunas acciones particulares como la participación de la mujer en la propiedad o la conformación de capitales de las empresas podrían explicar ciertas variantes en el rol que desempeña la mujer en dichas posiciones?

A partir de este estudio se pretende dilucidar en alguna medida estas interrogantes, que contribuyen a un mayor conocimiento de este subgrupo de mujeres e, incluso, derribar algunos mitos existentes en este contexto, lo cual puede dar pie a nuevas hipótesis de trabajo.

⁴ Por estos efectos los cargos de alta dirección se entiende aquellos niveles gerenciales o de directorio, que poseen incidencia en las decisiones estratégicas de la compañía.

2. Antecedentes generales

En nuestro país, un 24% de las mujeres en promedio se desempeñan en cargos de alta dirección. Dentro de los sectores económicos, el de servicios financieros concentra un gran número de mujeres, llegando a 46% de la planta laboral (SBIF, 2008)⁵, así como también en comercio, recursos humanos, comunicaciones, responsabilidad social empresarial y otros servicios (comunales y sociales). Es posible afirmar también que en este sector, la mujer aún no ha penetrado suficientemente el nivel superior de la organización, comúnmente asociado de manera simbólica al poder, los negocios, el dinero y las influencias. La participación de mujeres a nivel jerárquico es acotada y significativamente menor a la participación que el mismo grupo exhibe a nivel de la economía como un todo, lo que se confirma al observar que apenas el 7% los funcionarios que se desempeñan a nivel de directorio son mujeres, que a su vez constituyen el 0,1% de las mujeres presentes en dicho sector. Si se observa a nivel gerenciales y subgerenciales la participación de la mujer alcanza el 18% del total de los cargos y 1,4% respecto al total de mujeres en dicho sector (SBIF, 2007). Esto muestra que aún en sectores con alta densidad laboral femenina, existen limitantes que dificultan que la mujer se desempeñe en los altos niveles de decisión.

La desigualdad señalada en ámbitos del mercado laboral es compartida también en el ámbito público, en entornos políticos y judiciales, a pesar que el país atraviesa un cambio cultural importante en donde, por primera vez, se ha contado con una figura femenina en la Presidencia de la República. En este escenario, las acciones positivas o políticas de equidad de género se han vuelto más activas en los últimos años al propiciar la participación de la mujer en diversas esferas,

⁵ Cifra a junio de 2007.

pero aún resulta insuficiente o bien, éstas no llegan a atacar las estructuras basales de las inequidades existentes. Naturalmente, se trata de un proceso gradual que da señales inequívocas hacia una mayor autonomía de la mujer, a tiempo que en el 2008, un 49% de las mujeres en Chile señala que el rumbo de su vida es fruto de sus decisiones personales (PNUD, 2009) y no a circunstancias en las cuales no han tenido la posibilidad de influenciar.

Por otra parte, en nuestra sociedad, las mujeres han ido incrementado sus años de educación, pavimentando el camino para una participación dentro de la empresa que conlleve mayores desafíos, y se encuentre basada en mayores conocimientos y talento. En efecto, la tasa de matrícula en educación superior llegaba a 52,3% en 2007, superando marginalmente el 51,9% de los hombres⁶. Esto, sin duda, ha contribuido a que la mujer se vaya abriendo espacios, pudiendo alcanzar grados de independencia económica que alteran, entre otras cosas, las relaciones y vínculos de poder existentes. Sin embargo, tampoco el nivel de formación ha sido suficiente para equiparar el escenario de la alta dirección y requiere el desarrollo de una masa crítica de mujeres que sean capaces de enfrentarse a estos desafíos y que permitan ir gestando un cambio cultural importante, proceso que hoy se encuentra en plena evolución. Esto se reafirma al observar que los logros alcanzados por las mujeres no han ido a la par en lo que respecta a igualdad económica y participación en posiciones de poder (MIDEPLAN, 2009) lo cual hace persistir la idea que aún falta impulso para lograr una incorporación real, estable y equitativa para la mujer, especialmente en las posiciones de alto nivel.

Para el pequeño volumen de mujeres que ha accedido a estas esferas, el camino no ha estado exento de algunos costos y consecuencias, representados principalmente en fricciones de índole cultural o bien relacionadas a la postergación de otros ámbitos importantes de la vida como el cuidado y atención familiar, cuestión que para la muchas mujeres es tan fundamental como el desarrollo profesional que deciden emprender. En este escenario, se da el caso de mujeres expuestas a una sobrecarga de trabajo importante donde deben cumplir una especie de “doble jornada” asumiendo roles en diversos frentes que no permiten la plena compatibilización de sus actividades. Esto se da porque en el escenario actual, las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo remunerado, pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas. Tampoco se ha producido un aumento significativo en la provisión de servicios públicos en apoyo a estas tareas, como tampoco la reorganización de la vida social (OIT, PNUD 2009).

Cabe señalar que la desigualdad de la participación de sexos en cargos de alta dirección se transforma en un problema, cuando existe impedimento para el desarrollo de conductas y deseos legítimos, comúnmente asociados a patrones sociales, culturales y simbólicos y no a una diferencia en términos de preferencias de los individuos. Si las mujeres, por el sólo hecho de su condición, se sienten impedidas para llevar a cabo dichas preferencias, entonces existe un problema de índole social y económico, que se traduce en la pérdida del potencial valioso, que en este caso, se refleja en pérdida de capital humano en el mercado laboral y en particular, en el ámbito de la dirección. En este sentido, cuando se aspira a una igualdad de género, en realidad se refiere a un estado de desarrollo social en el cual “los derechos, responsabilidades y oportunidades individuales no están determinadas por haber nacido hombre o mujer”⁷, en otras palabras, donde es posible que mujeres y hombres se desarrollan en todo su potencial.

⁶ CEPAL, observatorio de género en base a cifras del Instituto de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO-IEU), base de datos en línea.

⁷ United Nations Office of the special advisor on gender issues.

3. Revisión de la literatura

La desigualdad existente entre el número de mujeres y hombres en cargos de alta dirección es un fenómeno mundial. Incluso países que hoy poseen altos indicadores de desarrollo en éste ámbito, han vivido esta realidad en algún momento de su historia⁸, que han apuntado a superar.

Desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo, que a modo particular, no debiera verse restringida por la condición sexual. Por el lado de la empresa, la promoción de la diversidad resulta ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y finalmente escalar y crecer en su trayectoria evolutiva. Por tanto, la presencia de mujeres en puestos de decisión constituye un reto social que enfrentar desafíos de carácter transversal en nuestras sociedades.

A pesar de muchos esfuerzos, Chile no ha logrado hacer un cambio sustantivo en este escenario, puesto que recién se aprecia a un grupo pequeño de mujeres que está abriendo el camino para que cada vez existan mayores posibilidades en este ámbito.

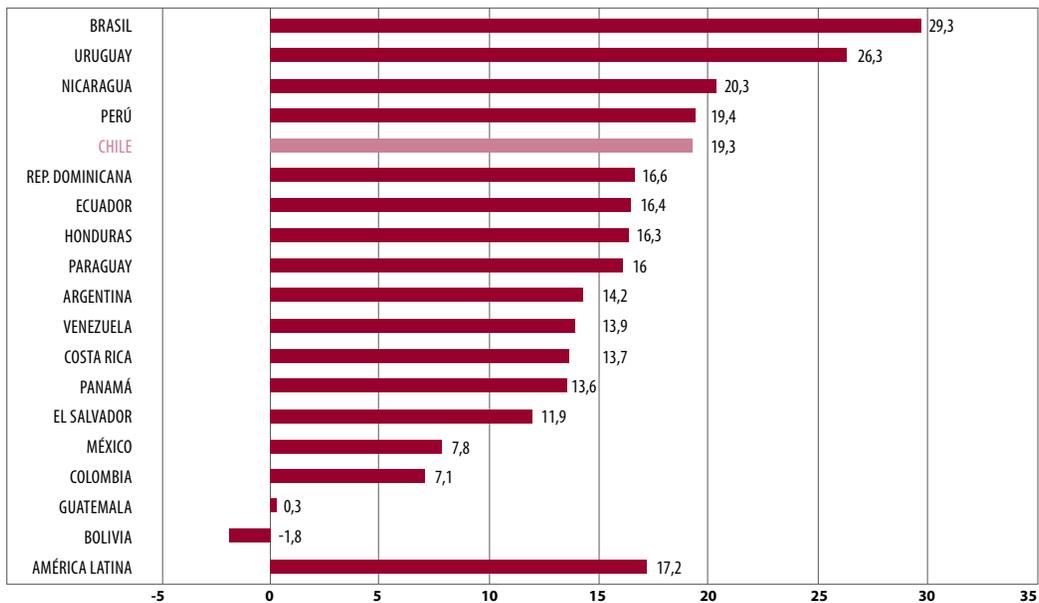
Según el Informe de Desarrollo Humano para Chile 2009, a pesar que hoy en día el 60% de las mujeres entre 25 y 39 años trabajan y poseen

⁸ Países como Alemania por ejemplo, en 1998 poseían entre 1% y 3% de participación femenina en puestos de alta dirección en las empresas más grandes. En España por su parte, tras la publicación de la Ley de Igualdad en 2007, se pronostica que la masa crítica de mujeres con reconocimiento social y empresarial aumentará en mayor proporción que la de hombres en un plazo de diez años (Ignacio Bao, socio director de Bao Partners, empresa que presta servicios de consultoría en recursos humanos). En E.E.U.U, se alcanzaba una cifra del 5% de mujeres en altos cargos (vicepresidentes o superiores) en las 1000 empresas de fortune. En Argentina, el porcentaje femenino en los cargos más altos (presidentes y vicepresidentes de empresa, miembros del directorio, gerentes generales, socios y socios gerentes, CEOs y CFOs) alcanzaba un 11% en 2004-2005 y 60% de las empresas no contaban con mujeres (Cristini, 2006).

mayor nivel de educación, todavía reciben salarios más bajos que los hombres, tienen contratos más precarios o es menos probable que ocupen posiciones de poder en el mundo de las empresas y la política.

La brecha salarial, una de las variables externas que afecta la integración de las mujeres en el mercado laboral, figura entre las más elevadas de América Latina (Ñopo y otros, 2009) e incluso ésta se ha incrementado de forma considerable en los últimos años, junto con Argentina y Tailandia (OIT, 2009). En el gráfico 1 es posible apreciar las diferencias salariales entre hombres y mujeres a igual edad y educación en países de América Latina.

GRAFICO 1: BRECHAS SALARIALES POR GÉNERO
(Considerando misma edad y nivel de educación)



Fuente: Elaboración propia en base a Ñopo y otros (2009). BID.

En Chile las mujeres están ganando el 79% del salario de los hombres, aunque esa brecha se torna más pronunciada cuando aumenta la responsabilidad del cargo y el nivel de educación. En este sentido, las ejecutivas serían las más perjudicadas: sólo ganan el 66% del sueldo de sus pares (OIT, 2009), aspecto que está lejos de desaparecer incluso en países desarrollados⁹.

En este sentido, los avances que ha tenido el país a través de la promulgación reciente de la Ley de Igualdad Salarial¹⁰, entre mujeres y hombres, representa un significativo avance para la equidad de género en la medida que se establecen parámetros objetivos para que justifique un salario distinto a hombres y mujeres que realizan igual labor a través de factores como capacidad, calificación, idoneidad, responsabilidad y productividad, entre otros¹¹.

⁹ La encuesta CASEN 2006 reporta que a mayor educación, mayor es el tamaño de la brecha salarial puesto que las mujeres ganan un 60% de lo que ganan los hombres, proporción inferior a la brecha salarial general.

¹⁰ La Ley de Igualdad Salarial (N° 20.348), publicada en el Diario Oficial el 19 de junio de 2009, y que establece el principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que realicen un mismo trabajo en una misma empresa.

Según Taracena (2004), existen varias teorías que explican el hecho de que las mujeres no accedan a altos puestos organizacionales, siendo la más aceptada, la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. La autora manifiesta que esta teoría está sustentada por una cultura organizacional “insensible” a las necesidades profesionales y familiares de las mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño más que una evaluación real de lo que pueden hacer.

Hoy en día, las posibilidades que ofrece el progreso tecnológico resultan especialmente facilitadoras para la mujer a distinto nivel dentro de la empresa, al permitir por una parte la ubicuidad, necesaria en cualquier empleo y compatible además con otras funciones y roles desempeñados y, por otra, el surgimiento de nuevos estilos y culturas organizacionales donde se redefinen ciertos conceptos y valores dentro de la empresa como el compromiso y el sentido de equipo.

Lo expuesto anteriormente es más bien una particularidad, dentro de un contexto en que la mujer ha participado escasamente en el mercado laboral, quedando en una situación de desventaja respecto al hombre en muchos ámbitos de éste. Además de factores culturales asociados, existe un entorno social, legal y económico caracterizado por lo siguiente:

- Chile posee una de las tasas de participación laboral femenina más bajas de América Latina, con un 39% (Rau, 2008).
- Los sistemas sociales y legales en Chile reflejan la concepción de desigualdad entre hombres y mujeres, situándola en la perspectiva de los empresarios (Peticara y Rodríguez, 2008). En efecto, las leyes maternales constituyen una “penalización” hacia la mujer por concebir y cuidar hijos, al igual que leyes que otorgan permisos especiales a las madres de menores de un año en caso de enfermedad y no a los padres. Según una encuesta realizada para el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2009 para Chile, el aspecto más importante que debería cambiar en el país para que las mujeres tuvieran más oportunidades para desarrollarse en el mercado laboral son las leyes relacionadas con la familia (25% de respuestas).
- La realidad de muchas mujeres en Chile evidencia una permanente tensión entre su desarrollo a través de sus proyectos biográficos y la conciliación de las demandas de sus parejas, hijos o trabajos (PNUD, 2009), a tiempo que se evidencia una carencia de soportes y recursos para sostener y defender la relevancia de constituir un proyecto propio y enfrentar las inercias históricas en torno a la distribución de roles y tiempos en el hogar.
- La situación de brecha salarial entre hombres y mujeres que desempeñan una misma función es una realidad hasta hoy¹². En efecto, en Chile la mujer recibe en promedio el 77% del salario que perciben los hombres (Rau, 2008, Casen 2006), siendo esta discriminación una de las principales expresiones de la desigualdad de género en el mercado laboral remunerado.

Estos antecedentes, representan el contexto más amplio de la mujer en el mercado laboral y permite situar a un subgrupo de mujeres, que están enfrentando la alta dirección de grandes empresas, dentro de un entorno complejo y en evolución.

¹¹ Esto es sólo constatable en el sector público, no así en el sector privado, el cual queda a libertad de las partes.

¹² En el año 2000, en el mundo entero, fuera del sector agrícola, las mujeres ganan algo menos de 78% de los salarios que reciben los hombres ante una misma labor realizada (UNIFEM, 2000).

Las desigualdades en el número de hombres y mujeres en el ámbito de altos cargos de dirección son reconocidas ampliamente por la literatura y se explican desde diversos frentes. En 1987, un estudio de Morrison y otros acuñaron el concepto “techo de cristal” - reforzado a principios de los noventa por Segerman-Peck- que hace alusión a las barreras invisibles que impiden a mujeres con elevada calificación y capacidad personal y profesional acceder a niveles de responsabilidad más elevados¹³. Alguna evidencia empírica refuerza este argumento; de hecho, la existencia del “techo de cristal” es señalado en el 30% de los casos como una de las razones que poseen las mujeres para salir del mundo corporativo y dedicarse a emprender algún negocio propio (Catalyst, 1998).

Los factores que explican el techo de cristal se clasifican en la literatura como externos e internos a las mujeres. En el primer caso, la variable principal es la cultura social, que determina relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género (Sarrió, 2004), lo que se encuentra asociado también a ciertos estereotipos¹⁴ que se plasman dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las reales diferencias entre hombres y mujeres. Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, algún tipo de acoso en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007). Por el lado de los factores internos se encuentra la identidad de género femenina, en donde no se cultivan por parte de la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad. Otras variables como la baja auto-eficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor formación de las mismas, pueden desembocar también significativas barreras para acceder a cargos de alta responsabilidad (Agut y Martín, 2007). Por el contrario, la actitud de “menor ambición”, propia de algunas mujeres alimenta un círculo de profecía auto cumplida, en donde la mujer no se siente apta para desempeñar ciertas funciones, poniendo menos empeño para este fin y por ende, tampoco son convocadas para ello.

Desde la perspectiva de las políticas empresariales, se piensa que con frecuencia dichas prácticas y las estructuras de promoción en las empresas están pensadas para destacar el periodo comprendido entre los 30 y los 40 años de edad, como uno de los más importantes para el desarrollo de una carrera. Sin embargo, estos años son precisamente los que exigen a la mujer una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos, situación que conjuntamente pone en evidencia que no existe ningún control de las pérdidas ocurridas cuando la mujer trabaja fuera de casa en esta etapa. En el mismo sentido, las mujeres que no tienen responsabilidades familiares son vistas como madres potenciales y, por tanto, se invierte menos en su formación y oportunidades que contribuirían a que ellas progresen en sus carreras y por ende, reduce sus oportunidades de ascender a los puestos más altos¹⁵. También se señala que aun cuando las mujeres pueden estar mejor educadas y calificadas que los hombres en un mismo trabajo, en ocasiones deben trabajar y rendir más que ellos para poder progresar dentro de una empresa debido a factores culturales.

Por otro lado, el estereotipo social que acompaña a las personas que ejercen puestos de responsabilidad, comúnmente vinculados a la existencia de largos horarios de trabajo, viajes y traslados, muchas veces no compatibiliza con los roles que debe enfrentar la mujer en otros contextos de su vida, resultando que son ellas mismas las que no están dispuestas a realizar este trade-off (Agut y Martín, 2007). En efecto, se constata que el deseo de conciliar el trabajo con otros ámbitos de la

¹³ Posteriormente, este término fue reemplazado por “laberinto de cristal” (Berenger, 1999).

¹⁴ Para ver detalles de la evolución en los estereotipo de género puede revisar Deaux, 1995.

¹⁵ Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional.

vida es un deseo más propio de la mujer que del hombre (Cliff, 1998, Orser y Hogarth-Scott, 2001). El problema surge aquí cuando esta situación es asumida y generalizada ex ante y se ocupa como fundamento para limitar que la mujer se involucre en áreas estratégicas o conozca toda la gama de actividades de la empresa, factores cruciales para ascender a los puestos de alta dirección. Estudios sobre percepciones de la mujer consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa es el principal obstáculo para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones, lo cual es significativamente mayor que el asociado a sus responsabilidades familiares. Así, naturalmente el fundamento resulta relativo puesto que depende de otros factores como por ejemplo, las posibilidades que observe la mujer en su contexto laboral, la etapa de desarrollo en la cual se encuentre, la forma de manejo de su entorno familiar, entre otros.

Lo anterior podría sugerir que para conseguir una plena integración y armonía de la mujer, es necesario que las culturas corporativas y sociales sean capaces de adicionar y compatibilizar los conceptos de éxito, responsabilidad y compromiso con los de libertad así como de flexibilidad a nivel transversal, y de esta forma nivelar el terreno para hombres y mujeres dentro de la organización.

En el mismo sentido, existe también la necesidad de una mayor valoración de modelos y atributos femeninos en el liderazgo. Se ha constatado que cuando el estilo se encuentra asociado a lo femenino, los obstáculos a sortear son mayores debido a la constante evaluación que se hace de ellas, lo cual las posiciona en un ambiente altamente incierto.

Si bien se observa una tendencia a una mayor valoración de cualidades femeninas como la capacidad de comunicación, empatía, el trabajo en equipo y la búsqueda de consenso, todas ellas características prioritarias entre los requisitos para la contratación del personal directivo en las empresas (Sarió, 2002), es posible observar también que cuando las mujeres alcanzan niveles superiores de dirección, las actitudes de ellas no difieren de las de los hombres (OIT, 2004). En este sentido se podría inferir que ellas se han debido adaptar a un estilo masculino que contiene prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos (Ramos, 2003), que resulta en el acoplamiento de la mujer hacia un modelo imperante, más que un desarrollo integral de ellas dentro de este contexto.

En el mismo sentido, se plantea que los empleados de hoy son mucho más productivos cuando consiguen encajar su horario laboral en su vida familiar, lo que exige un contexto mucho más flexible y orientado a resultados y alejado de la cultura empresarial que mide el compromiso en función de la presencia en la oficina.

En sentido complementario, también se ha estudiado la relación entre el liderazgo y los resultados de las organizaciones¹⁶, y se ha evaluado la relación entre la existencia de mujeres dentro de los ámbitos de responsabilidad y el resultado de la empresa, los cuales revelan resultados variados y en algunos casos contradictorios, puesto que ellos consideran distintas definiciones del concepto de éxito empresarial (Aspray y Cohoon, 2007), así como también, las relaciones entre estas variables distan mucho de ser lineales y muchas veces depende de los rasgos idiosincrásicos de las organizaciones involucradas¹⁷. No obstante, algún nivel de consistencia fue encontrado para diferentes formas de medir esta variable; Adler (2001) demostró que entre 1980-1998, para el caso de las 25

¹⁶ Para ver mayor detalle de estas relaciones ver D. Waldman, G. Ramírez, R. House y P. Puranam, 2001, E. Ogbonna, L. Harris, 2000, G. Ekvall, L. Ryhammar 1997, J. Halebian, S. Finkelstein, 1993, A. Amason, H. Sapienza, 1997.

¹⁷ El resultado de las organizaciones puede medirse a través una valoración de eficacia, la posición competitiva, la rentabilidad sobre los activos, la eficiencia de las operaciones, el desempeño financiero global, la tasa de crecimiento, la persistencia en el mercado, el tamaño de la firma, entre otras medidas.

empresas del ranking Fortune 500 que poseían mayor puntaje, éste estaba asociado a la presencia de mujeres en altos cargos de responsabilidad, notando la existencia de una alta correlación entre éste y los mayores beneficios alcanzados comparado con la media de sus industrias a 1998. Este resultado fue testeado para tres formas de medir los beneficios: ingresos, activos y capital de stakeholders. Catalyst (2004) encontró los mismos resultados para un ejercicio similar, contrastando Retorno sobre el capital (ROE) y a los stakeholders (TRS).

Mckinsey (2007) por su parte demuestra el vínculo existente entre la presencia de mujeres en los equipos de dirección de las compañías y el comportamiento financiero de las mismas a través de nueve dimensiones de comportamiento organizacional: liderazgo del equipo, dirección, medio ambiente de trabajo y valores, responsabilidad, coordinación y control, capacidades, motivación, innovación y orientación externa. Adicionalmente se centra específicamente en el estudio del comportamiento de liderazgo y apoyándose en estudios de Bernard Boss y Bruce Avolio identifican nueve características de liderazgo que permiten mejorar el comportamiento empresarial: participación en la toma de decisiones, modelos de rol, inspiración, expectativa y recompensa, desarrollo de personas, estimulación intelectual, comunicación eficiente, toma de decisiones individual y control y acciones correctivas. Se demuestra que las mujeres aportan de manera más frecuente que los hombres características como desarrollo de personas, expectativas y recompensas, modelo de rol, inspiración y participación en la toma de decisiones, mientras que los hombres aportan con mayor frecuencia que las mujeres características como la toma de decisiones a nivel individual y las acciones correctivas. El mismo estudio establece una masa crítica de al menos tres mujeres en los equipos de dirección de las empresas para que se materialicen efectivamente los beneficios de sus aportes.

Michel Ferrary (2009), profesor de la Business School de Ceram, buscó testear estos resultados en el contexto de la crisis económica mundial que tuvo lugar en 2008. Para ello tomó los balances de las cuarenta y cuatro mayores empresas francesas, observó el porcentaje de mujeres entre sus asalariados y entre sus cuadros directivos, para después correlacionar ambos índices con su comportamiento en la bolsa. El resultado era que a mayor tasa de feminización, en particular en sus equipos directivos, mayor su resistencia a las turbulencias económicas. Este hallazgo, lo explica el investigador, por una actitud en que la mujer huye del riesgo, es decir, *“las mujeres tienen una actitud conservadora frente al riesgo, prefieren ganar menos que perder, planifican a largo plazo, tienen menos agresividad en la toma de decisiones; son, fundamentalmente, consensuales. Es lo contrario a la visión masculina de los negocios”*, lo cual es recompensado por los mercados en períodos de crisis.

En efecto la crisis financiera vivida en 2008 ha servido para poner en evidencia la falta de mujeres en los equipos de dirección de las empresas y las ventajas que proporciona la diversidad en los equipos de dirección¹⁸. Países como Islandia han reaccionado colocando mujeres al frente de dos de las tres entidades bancarias nacionalizadas, lo que indica efectivamente un cambio de timón en la dirección, aunque en la práctica se expone a las mujeres a un “abismo de cristal” puesto que en periodos de crisis existe, en términos reales, menores oportunidades de desarrollo.

Así, la influencia femenina a través de los estilos de liderazgo penetra el clima y la cultura organizacional a través de variables como la flexibilidad, responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso, la aversión al riesgo, entre otros. Todo esto influye sobre la creatividad y la productividad posibilitando mejores resultados dentro de las organizaciones.

¹⁸ Esta idea se podría resumir a la manera en que lo hizo The Guardian preguntándose ¿Si Lehman Brothers hubiera sido Lehman Brother and Sisters, hubiera pasado lo que pasó?

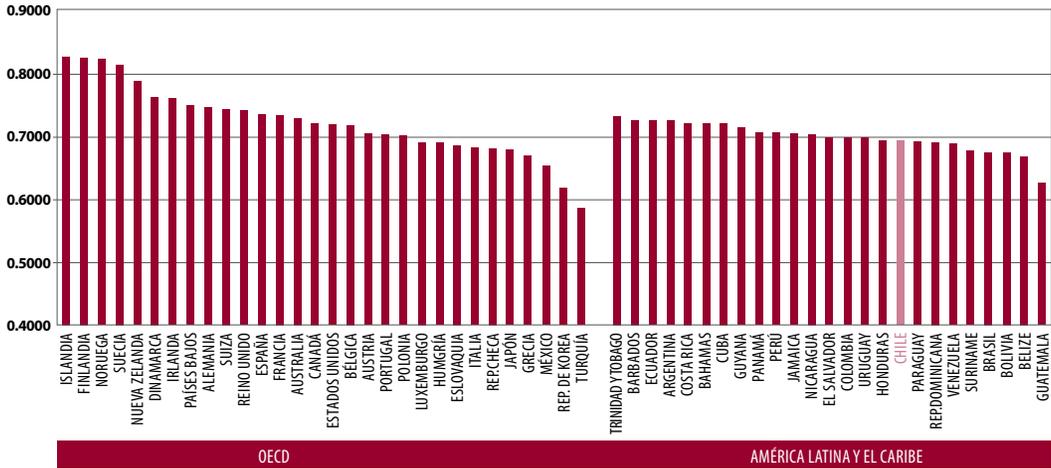
4. Chile en el contexto mundial

El indicador que mide la brecha de género en el mundo del World Economic Forum, revela una posición de rezago del país, tanto respecto a los países más avanzados de la OECD, como también de América Latina y el Caribe, región que ocupa la cuarta posición a nivel mundial tras Oceanía, Europa occidental y Norteamérica. Este indicador es el resultado de mediciones parciales en cuatro dimensiones: participación y oportunidad económica, educación, salud y empoderamiento político.

El número de mujeres en altos puestos de dirección es parte de la dimensión que mide la participación y oportunidad económica, la que se enfoca no sólo en medir la participación laboral femenina sino también la calidad de los empleos alcanzados. En esta misma dimensión se mide la relación entre los salarios que reciben hombres y mujeres a igual trabajo.

Chile obtuvo una puntuación de 0,6884, ubicándose en el lugar número 64 a nivel mundial, y 17 a nivel de América Latina y el Caribe, tras países de ingresos inferiores como Costa Rica, Perú o Nicaragua (ver gráfico 2).

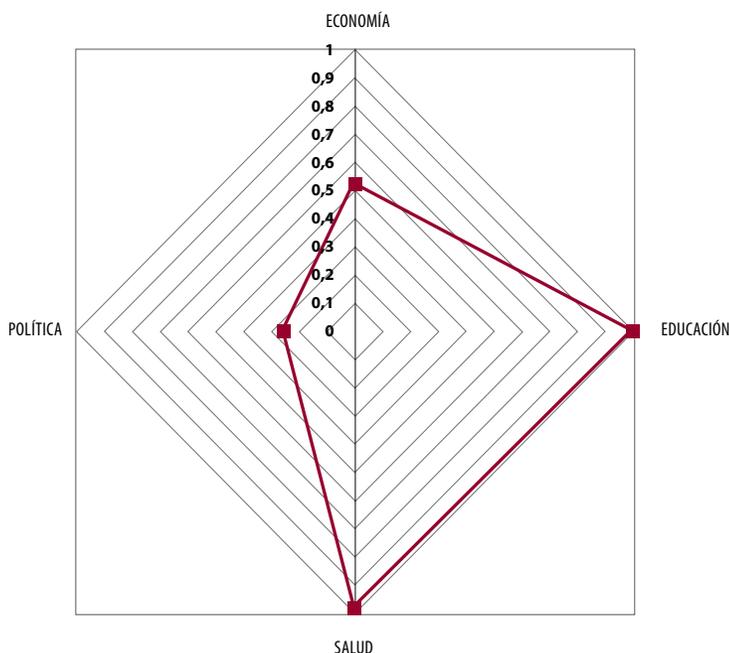
GRAFICO 2: RANKING DE BRECHA DE GÉNERO



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del World Economic Forum (2009). Global Gender Gap 2009.

Al desglosar el resultado general de Chile, la dimensión que contiene a los indicadores relevantes para efectos de este estudio - participación y oportunidad económica - es la segunda variable que obtiene un peor puntaje dentro de los cuatro indicadores estudiados (gráfico 3).

GRAFICO 3: SUBÍNDICES DE BRECHA DE GÉNERO PARA CHILE



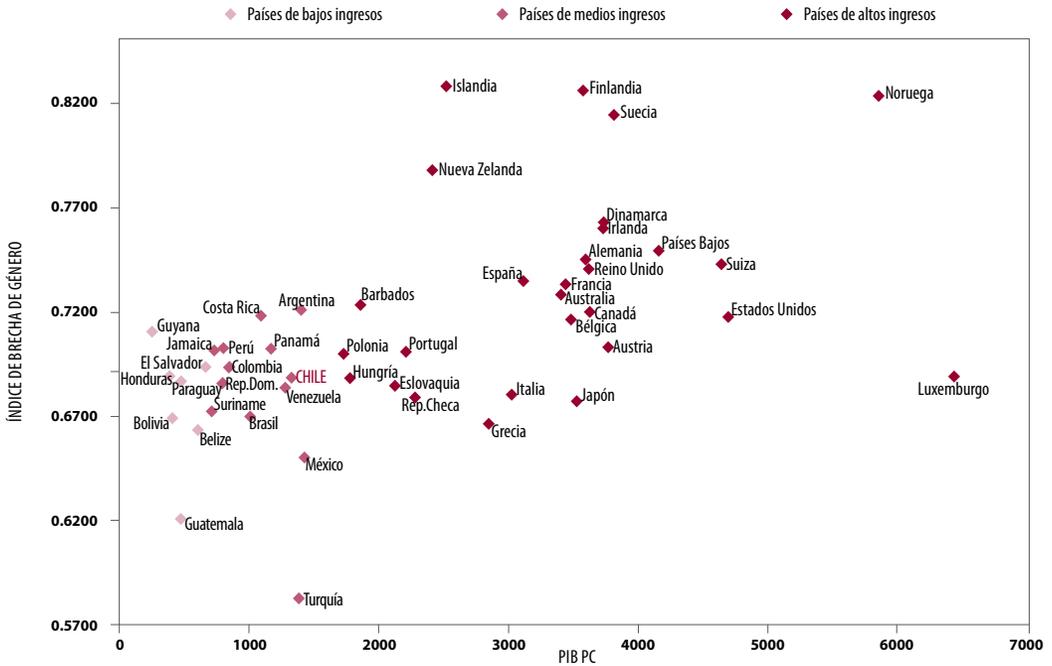
Fuente: World Economic Forum (2009). Global Gender Gap 2009.

La dimensión económica revela no sólo una posición rezagada a nivel mundial (N° 112, dentro de 134 economías) sino que también ocupa uno de los últimos lugares en la región (23, dentro de 25 países considerados). Esto se explica mayormente por la falta de equidad en los salarios entre hombres y mujeres que realizan un trabajo similar, así como en lo relacionado con ingresos obtenidos por parte de éstas, lo cual es en parte consecuencia de anterior. Si bien el acceso de la mujer a cargos de alta responsabilidad, se encuentra en una mejor posición que los aspectos anteriormente señalados, esta medición es parte de una dimensión más amplia de participación de la mujer, que involucra otros ámbitos más allá de la empresa, como por ejemplo la actividad legislativa.

En términos relativos y considerando que pueden haber otras variables en juego, se puede señalar que si bien en Chile existen oportunidades para que la mujer se desarrolle hasta llegar a ocupar cargos de alta dirección en diversas disciplinas, la discriminación laboral medida en términos de brecha salarial es lo que está contrarrestando el avance del indicador.

Adicionalmente, al relacionar este índice de brecha de género con el nivel de ingreso per cápita, se puede observar que países que poseen los mayores ingresos per cápita, poseen niveles elevados del indicador, mientras que aquellos que poseen bajos ingresos poseen bajos niveles del indicador. Países que poseen ingresos medios en su cota superior, así como aquellos que poseen altos ingresos en su cota inferior, tienen similares indicadores de brecha de género (gráfico 4). En este sentido, los ingresos como determinantes de la brecha de género podrían tener sentido en los extremos de la distribución. Para el caso del país, éste se observa en desventaja, respecto a países con ingresos similares, como Argentina o Panamá, e incluso inferiores como Costa Rica, Perú, El Salvador o Colombia.

GRAFICO 4: RELACIÓN ENTRE ÍNDICE DE BRECHA DE GÉNERO Y PIB PER CÁPITA



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del Banco Mundial y World Economic Forum.

El reporte de brecha de género establece una relación de éste con el índice de competitividad global, toda vez que se reconoce que el talento humano, las habilidades, educación y la productividad de la fuerza de trabajo son elementos claves para alcanzar un mayor nivel de competitividad, puesto que la autonomía de la mujer permite hacer un uso más eficiente del talento humano. En el caso de las mujeres, su desarrollo en los altos puestos de dirección resulta necesario a través de la innovación que las mismas pueden impulsar dentro de las empresas.

Finalmente se puede señalar que en Chile, la participación de la mujer en una actividad directiva se encuentra estrechamente relacionada con el nivel socioeconómico. En general, aquellas que participan menos en las actividades del hogar se ubican principalmente en sectores socioeconómicos medio y alto, tienen un capital cultural mayor, más años de educación y un proyecto de vida más asentado al cual no se está dispuesta a renunciar (PNUD, 2009).

5. Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se escogió una muestra de mujeres que actualmente se desempeñan en cargos gerenciales y de alta dirección en empresas de gran tamaño establecidas en Chile. Para asegurar esta última variable, las empresas aquí consideradas son aquellas que figuran en el Índice General del Precio de las Acciones (IGPA).

Este es un estudio de tipo cualitativo, en donde el principal instrumento de recolección de información es una entrevista en profundidad realizada a cada mujer seleccionada. Esta estrategia de investigación surge al no disponerse de información asequible de manera alternativa en esta población objetivo, así como también la necesidad de recolectar datos que puedan abarcar la complejidad del fenómeno que rodea a la mujer en altos cargos de dirección. A partir de lo que allí se recoja se busca construir el sentido social y económico de este escenario, pudiendo realizar algún tipo de inferencias sobre el grupo objetivo de estudio. No obstante, algunas estadísticas puntuales serán incorporadas al enfoque señalado que aporten al proceso de investigación y resguarden el no confundir hechos sociales, con casos particulares.

La entrevista en profundidad se elabora dentro de un marco semiestructurado, donde algunas preguntas están previamente definidas, sin que la secuencia de ellas sea relevante, así como tampoco su formulación de las mismas, alternando fases directivas y no directivas durante el proceso, permitiendo incluir nuevas preguntas que surgen de las mismas respuestas del entrevistado.

En este caso, la riqueza de la información radica en la amplitud de cobertura, no tanto por el número de informantes, sino por la inclusión de mujeres que posean características representativas en éste

ámbito. De ellas se recogen las opiniones y actitudes que reflejan su quehacer, lo cual se logra a través de la profundidad de las preguntas que en algunos casos serán abiertas y espontáneas, dando espacio a la interacción, obteniéndose información amplia que dé luces de las particularidades y especificidades de este grupo social. En este sentido, se necesita consensuar un buen equilibrio entre las preguntas que de cuenta respecto a ¿Cuán generalizables son los hallazgos? y a su vez ¿Cuán particulares son las generalidades?, a partir de los resultados de la investigación.

La entrevista incluye preguntas acerca de características personales (edad, estudios, estado civil, maternidad, profesión de los padres). Todas estas variables representan las condiciones objetivas en las que se encuentra la mujer que acepta una mayor responsabilidad dentro de la empresa; permiten conocer el momento en el cual las mujeres toman la decisión de asumir una mayor responsabilidad, las condiciones académicas que facilitan este hecho, el capital cultural que aporta su familia de origen y las exigencias familiares a las cuales ellas están sujetas.

Asimismo, se consulta respecto a la trayectoria profesional, los rubros en los cuales se ha desempeñado y la antigüedad en el cargo actual, todas ellas características de las cuales se desprende el grado de preparación con que llega la mujer a desempeñarse en la alta dirección, así como los objetivos que perseguía en el proceso.

Se indaga también en el grado de incidencia que posee en las decisiones estratégicas de la empresa, que busca entender el rol que desempeña la mujer en la conducción económica de la empresa en el contexto del manejo del poder. En el mismo sentido, se buscan características particulares en la forma en que desempeña su actividad actual, respecto a su estilo y forma de liderazgo en la dirección, así como aspectos que se auto perciben como distintivos en este desempeño. Algunas preguntas relacionadas con las dificultades que se han debido enfrentar en su trayectoria profesional y personal, así como los elementos que fortalecen tal posición complementan la entrevista, junto con la valorización que sienten ellas dentro de los equipos directivos.

De este modo, a partir de la diversidad de respuestas es posible establecer el escenario en que se desenvuelven las mujeres ejecutivas y cómo compatibilizan los diversos roles a los cuales se ven enfrentadas en el mundo actual.

Para obtener información que permita comparar y contrastar características y a su vez conocer posiciones relativas al medio donde se desenvuelve la mujer ejecutiva se consideró también una muestra de hombres que se desempeña en un cargo gerencial, que diera cuenta de la visión de los pares respecto al medio organizacional y su evolución, así como también, la forma de asimilación este proceso desde la mirada masculina.

La cantidad a entrevistar ascienden a 11 mujeres y 5 hombres¹⁹ provenientes de empresas grandes de Chile²⁰ (ver anexo 2). Esta muestra representa el 40% del total de mujeres en cargos de alta dirección en empresas IGPA para el año 2009. Los sectores productivos en los cuales se desempeñan abarcan la industria del retail, el sector financiero, la industria inmobiliaria y de construcción y la industria vitivinícola y forestal. En su mayoría, las empresas aquí consideradas atienden a mercados externos e internos y poseen presencia internacional. La diferenciación en términos de

¹⁹ Para contactar a cada una de las mujeres se contó con la colaboración de los distintos componentes del "Programa Chile emprendedora".

²⁰ Se considera como empresa grande aquella que posee un número de trabajadores superior a 400 trabajadores y una venta o facturación anual entre superior a las 100.001 U.F.

cultura organizacional proviene de los vínculos y alianzas internacionales y del origen de los capitales involucrados en la empresa. En casos particulares, la llegada de capital extranjero marca una tendencia dentro de la empresa en cuanto a la creación de una cultura que promueva una mayor equidad e inclusión. Este aspecto también se refuerza en las entrevistas a los varones, demostrando que el cambio en estas variables de gran trascendencia es provocado de manera exógena.

A pesar que la muestra logra una representatividad importante, con la metodología seguida por este estudio se correrá el riesgo de generalizar aspectos que no necesariamente son generalizables y deberán remitirse a la población bajo estudio. No obstante, la riqueza proporcionada por la información cualitativa entrega la base para futuros estudios que pueden involucrar otro tipo de metodologías.

6. Características generales de la mujer en cargos de alta dirección

Mujer entre 38 y 50 años de edad²¹, con altos niveles de educación y/o experiencia, en su mayoría casadas²² y con un promedio de 3 hijos. Esta frase condensa a grandes rasgos a la mujer en altos cargos gerenciales en Chile.

Los valores asociados a perfiles etarios resultan levemente superiores a lo observado en un sector de amplia presencia femenina como el financiero, donde en 2007, la mujer en cargos de gerencia y subgerencia tenían edades que se concentraban mayormente entre los 25 y 34 años (27%) para luego descender a 22% entre los 35 y 44 años de edad (SBIF, 2007). Esto sugiere algún grado de heterogeneidad intersectorial en esta variable, acorde con la existencia de sectores donde las mujeres se encuentran efectivamente más integradas y posiblemente sea esa masa crítica la que determine las mayores oportunidades de acceder a cargos de mayor responsabilidad.

Por otro lado, si se compara con el perfil de edad de las mujeres que deciden emprender²³, la edad a la que las mujeres acceden a cargos gerenciales resulta levemente más baja. No obstante, a la luz de los datos que se reflejan en las estadísticas para el sector financiero no se descarta una suerte de sustitución entre el ir accediendo a posiciones de mayor responsabilidad en las empresas y el ser emprendedora, que podría estar respaldado por la necesidad de las mujeres de administrar sus tiempos.

²¹ Esta edad es similar con la de aquellas que deciden comenzar a emprender. Para mayores antecedentes relativos al perfil de la mujer emprendedora en Chile, ver Ortega y Otros, 2009. Disponible en línea: <http://www.fen.udd.cl/images/centros/GERC/gem%20mujer%202009%20completo%20final.pdf> ó Pizarro y otros, 2009. Disponible en línea: <http://www.fen.udd.cl/images/centros/ccem/perfil%20emprendedora%20completo.pdf>

²² Este dato es consistente con lo encontrado en otros países, como por ejemplo, España (Instituto de la Mujer, 2009).

²³ El perfil etario de la mujer emprendedora en Chile es de 42 años en el caso de emprendedoras iniciales y 46 años en las establecidas (Ortega y otros, 2009).

En relación a la relación trabajo y atención familiar se pueden determinar la coexistencia de tres realidades: el primero corresponde a las mujeres entre 38 y 46 años que poseen hijos pequeños, inclusive en algunos casos con alto nivel de dependencia. También están aquellas que poseen sobre los 46 años con hijos mayores que poseen un grado de autonomía importante. Finalmente existe una minoría que se encuentra bajo los 45 años de edad, que indistintamente su estado civil no posee hijos por razones diversas, entre las cuales no figura el haber privilegiado el desarrollo profesional como opción sustituta u obstaculizadora para ello.

En este sentido se puede señalar que las mujeres -salvo en contadas ocasiones- no relegan la maternidad en pos de un desarrollo profesional, puesto que ambas opciones resultan deseables y constituyen parte integral de su desarrollo. El trabajo aparece como un tiempo que las mujeres dedican a sí mismas; el trabajar no sólo les permite contar con recursos económicos e información, sino que además sienten que ahí se desarrollan y crecen a nivel personal y profesional.

La fricción entre la vida profesional y familiar se agudiza cuando los hijos son pequeños y se requiere compatibilizar los roles complejos, trayendo como consecuencia que se reduzcan otros ámbitos como el social y recreativo/personal, que aunque en ocasiones se entiende como el costo que se debe asumir en la búsqueda de una mayor realización, también constituye parte del desarrollo integral de cualquier individuo.

“Todo lo que es el ámbito personal, yo dejé de hacer ejercicios, dejé de ver a mis amigas...el compatibilizar es duro, pero yo también me siento muy realizada y en ese sentido, también tiene costos estar realizada”.

Así este escenario requiere necesariamente que la mujer sea capaz de desarrollar distintas estructuras de funcionamiento para la administración de roles, que contempla soporte externo e interno, cuestión que se detallará más adelante.

7. Formación profesional y experiencia

La formación profesional considera carreras de al menos cinco años de estudios e incluso puede llegar a la formación de dos disciplinas. También es posible apreciar una proporción significativa de mujeres que poseen estudios de postgrado y/o especialización, maestría, diplomados o cursos de especialización.

En la **tabla 1** se puede apreciar los sectores en los cuales se desempeñan las mujeres entrevistadas, los cuales corresponden en mayor medida a empresas asociadas al retail, industria vitivinícola, otras industrias y sector financiero.

Asimismo, es posible observar una amplia gama de formación profesional inicial asociada a cargos gerenciales y sectores de actividad, los cuales no poseen aparentemente una plena correspondencia. Tal es el caso de profesionales provenientes de ciencias de la ingeniería que se desempeñan en la gerencia de ventas o bien, desde la antropología medicina veterinaria al manejo y control de la calidad de empresas vitivinícolas.

TABLA N°1: SECTOR CARGO Y FORMACIÓN INICIAL DE LAS MUJERES EN CARGOS DE RESPONSABILIDAD

Cargo / Formación	Ingeniero Comercial	Ingeniero Civil Químico	Periodista	Ingeniero Comercial	Abogada	Antropóloga y Adm. de Empresas	Ingeniero Agrónomo	Médico Veterinario	Enfermera	Sector
Gerente de Asuntos Corporativos										Industrial
Gerente de Riesgo										Retail-Consumo Masivo
Gerente de Logística										Industrial-Vitivinícola
Gerente de Ventas										Industrial-Vitivinícola
Gerente de Comunicaciones Corporativas										Retail-Consumo Masivo
Gerente de Comunicaciones Corporativas										Construcción-Inmobiliario
Gerente Corporativo de Recursos Humanos										Retail-Consumo Masivo
Gerente de Corporativo de Personas y Organización										Retail-Consumo Masivo
Subgerente de Responsabilidad Social										Industrial-Forestal
Gerente de Calidad										Industrial-Vitivinícola
Gerente de Servicio a Cliente										Retail-Consumo Masivo

Fuente: Elaboración propia.

Así, la formación adquirida por muchas de estas mujeres constituye la aplicación de una formación general, en la medida que existe una suerte de asociación de ciertas características no específicas como forma de pensamiento lógico, manejo de estándares y/o formas de enfrentar conceptos como por ejemplo, el servicio hacia otros que resultan útiles para los cargos que desempeñan, pese a no guardar una plena correspondencia en términos de la especialización requerida. Son finalmente estas características, unida a la flexibilidad, adaptación y la formación complementaria y de post-grado, las que permiten enfrentar opciones de responsabilidad dentro una organización más allá de la educación formal inicial. Esta puede ser una de las razones que explique el por qué muchas mujeres no consideran necesariamente imprescindible la obtención de mayores grados en términos de estudios sino más bien se concentran en la especialización específica (cursos, diplomados) enfocados en ciertas habilidades requeridas desde un sentido más bien práctico.

“Varias veces trataron de convencerme que hiciera un MBA, el cual me lo pagaba la empresa y yo nunca quise hacerlo, aunque si realicé varios programas de desarrollo ejecutivo”

En este sentido, si bien existe una valorización de la mujer por la formación profesional y continua, la forma en que se conduce el proceso de adquisición de competencias da lugar a esquemas menos tradicionales, los cuales pueden estar acordes a la necesidad de administración del tiempo o bien a una búsqueda de una habilidad concreta más que del status y reconocimiento académico, que permita “el hacer” y contribuir y a través de ello, pertenecer a los espacios organizacionales en los que se desenvuelven.

Los varones aprecian una gran formación, competencias y cualidades de las mujeres aptas para desempeñarse en altos cargos de dirección, no obstante, una competencia que aprecian débilmente desarrollada en ellas es el manejo político y la capacidad de negociación. En efecto, Kabacoff (1998) reporta una mayor habilidad masculina en lo relativo a la planificación estratégica, actividad en donde se ponen en ejercicio las características antes mencionadas. En este sentido, cabe señalar que una vez más, las habilidades aparecen relacionadas a la experiencia, en donde no se tiene certeza la forma causal de estas relaciones.

Como muestra de lo anterior, las características de negociación y conducción política con seguridad se encuentran muy ligada a la disciplina de formación puesto que si es posible observarla en mujeres que han requerido desarrollar esta capacidad para efectos de su trabajo o bien hayan adquirido dicha habilidad en alguna experiencia laboral específica de esta naturaleza.

EXPERIENCIA: "TENGO UNA JEFA MUJER", VERSUS "MI JEFE"

Una acusación, no menos frecuente y dañina hacia las mujeres que llegan a ejercer cargos de alta responsabilidad es cuando se dice que ellas no tienen la capacidad ni la experiencia suficiente para conducir en alto nivel. Si bien esta característica es una posibilidad que afecta transversalmente a ambos sexos, Di Marco (2009) señala que esa descalificación suena más creíble cuando la destinataria es una mujer, y más aún, a oídos de las propias mujeres. Este tipo de contradicciones surgen desde la cultura y la escasa tradición que ha tenido la mujer en este tipo de cargos, donde la experiencia es la que respalda o juzga y donde existe el sesgo de que "ellos son los que saben", más aún en temas más estructurales, como finanzas, los negocios o las influencias.

Lo que se puede apreciar desde el análisis empírico, es que las mujeres cuando llegan a cargos de alto nivel, tienen a menudo una trayectoria suficiente que le otorga las competencias necesarias para desempeñarse como tal, lo que invalida hasta cierto punto las afirmaciones asociadas a los prejuicios sociales que señalan una falta de capacidad. En todos los casos estudiados, la experiencia sobrepasa los 12 años de trayectoria algunas de ellas se han desempeñado en distintas áreas y cargos dentro de la empresa, lo que les permite obtener una visión mayor de las distintas áreas y una validez interna desde la experiencia que sin duda contribuye a su actual desempeño. Esto es más frecuente entre quienes no han contado con gran trayectoria laboral antes de llegar a la empresa, mientras que por el contrario, aquellas que sí lo han hecho, es más fácil que lleguen a ocupar la posición directamente. Esto refuerza la idea que es la experiencia probada en el mercado es el factor que facilita que las mujeres lleguen a distintos cargos de alta dirección.

8. Capital cultural

En general se puede observar que las profesionales que llegan a ocupar cargos de alta dirección, además de contar con un nivel de educación de a lo menos cinco años, evidencian un tipo de capital encubierto, que está condicionado a funcionar como capital simbólico, es decir desconocido y reconocido: el capital cultural.

Este tipo de capital ha sido en este caso heredado y transmitido desde padres con variados ámbitos de educación, entre los que cuentan: ingenieros, profesores, filósofos, cantante de ópera, profesionales de la salud, contador, comerciantes y/o pequeños empresarios. En aquellos casos en que los padres no poseen formación superior, existen elementos característicos particulares como el emprendimiento en ámbitos agrícolas o asociados a la inmigración europea, asentados en el sur de Chile. Tanto la condición emprendedora como la de los inmigrantes, representan dinámicas, influencias, particularidades, estilos, valores y prácticas que marcaron a estas mujeres.

Este tipo de capital que se percibe en las ejecutivas ha sido transmitido a través de procesos de inculcación y asimilación y en lo esencial, de manera totalmente encubierta e inconsciente²⁴.

Este capital cultural se manifiesta en la proyección de las mujeres para consigo mismas, que no siempre es claramente pensado y concebido en forma temprana, sino más bien en la trayectoria se va gestando bajo un sentido de superación y proyección del desarrollo de las propias capacidades.

²⁴ Este tipo de condición obedece a lo que se conoce como "capital incorporado", aparentemente natural, nato que se traspa desde su medio, comúnmente familiar y que va más allá de lo adquirido en el sistema escolar (Bourdieu, 1979)

“...Las distintas opciones profesionales nunca han sido buscadas, simplemente se han dado y siempre uno debe tratar de mejorar en lo que hace”...

“...Mi finalidad no era ser gerente”...

“...Las cosas se dieron así, niquiera fui a hablar con mi jefe o se lo tuve que plantear, se me dio, aprendí y me fue bien...”

“...Para nada pensé que iba a hacer esto... cuando la compañía empezó a crecer, el Gerente General de esa oportunidad me dijo: tengo que reestructurar orgánicamente la compañía, y ahí inventó esta cosa matricial y me ofreció este cargo...ni sé cómo se llama me dijo, pero creo que hay que hacer algo...”

Otra forma de capital cultural es el adquirido cuando la mujer se ha enfrentado en su trayectoria laboral a modelos a seguir, personificados en otras mujeres que han puesto de manifiesto la posibilidad real de desempeñarse en cargos de alta responsabilidad y ser exitosa en esa tarea.

“... En la compañía anterior me tocó trabajar con la vicepresidenta de Recursos Humanos, muy asertiva... eso me enseñó mucho a mi, pues yo tenía esa característica, pero aún no la había desarrollado suficientemente”...

La influencia de la formación personal y cultural se refleja a través de la voluntad, el sentido de trabajo bien hecho, la determinación, la responsabilidad, el cumplimiento de los compromisos y sentido de unión. De hecho, esta última característica aparece como la segunda más valorada por las mujeres en otros como por ejemplo, sus pares, tras variables como el conocimiento y la capacidad técnica, lo cual no es otra cosa que la valorización de las mujeres en “la manera de hacer”, reflejo de sí mismas en cualquier contexto, muy ligada a la identidad de género construida.

El haber vivido fuera del país es otra fuente de adquisición de capital cultural. Varias de estas mujeres han tenido esta experiencia, la cual se encuentra en la mayoría de los casos ligada a la adquisición de competencias, estudios de especialización o bien porque fue parte de la experiencia de sus padres, lo cual sin duda contribuye a crear nuevas perspectivas respecto a las formas de relacionarse, opciones y posibilidades con las que se cuenta y otros aspectos.

Una característica que puede estar determinada tanto por la formación profesional como por el capital cultural es el manejo de idiomas, el cual cobra real importancia en un entorno globalizado. El dominio de al menos una lengua adicional a la lengua materna es casi obligado, asumido y en ocasiones adquirido por las mujeres con el fin de hacer frente a los nuevos retos y desafíos impuestos por las funciones que competen sus cargos. Incluso algunas mujeres llegan a dominar cuatro idiomas lo que sin duda entrega una ventaja adicional.

9. Constitución Familiar

Hoy en día existe una creciente demanda de autonomía por parte de la mujer, quien se puede encontrar en variados escenarios, de acuerdo a variables de entorno y a su condición. Uno que resulta más relevante para este estudio es cuando actores del entorno de la mujer reacomodan sus roles, a favor de un beneficio mutuo futuro²⁵, escenario que constituye terreno favorable para mujeres que desempeñan altos niveles de dirección, por el alto nivel de responsabilidad y consumo de tiempo que llevan consigo sus funciones. Si bien dentro del proyecto de vida de las mujeres, el ser madre y la familia ocupa un lugar central, se toma distancia de las formas tradicionales de vivir la pareja y la maternidad. Esta decisión no es una tarea fácil, pues cada vez se encuentra más documentada la importancia del apego y de la presencia, especialmente de las madres en los primeros dos o tres años de vida de un hijo, cuestión que inevitablemente tensiona a las mujeres²⁶.

No obstante, el trabajo remunerado aparece como un tiempo que las mujeres se dedican a sí mismas; el trabajar no sólo permite contar con recursos económicos e información, sino que además sienten que ahí se desarrollan y crecen a nivel personal y profesional. Para ello, encuentran dentro de su familia el soporte necesario para emprender tal desarrollo, factor que conjuntamente con su nivel educativo, constituyen variables que les permite realizar su actividad en condiciones de mayor libertad, en comparación de lo que sucede en otros estratos de la sociedad.

²⁵ Esta forma de organización familiar calza con el modelo denominado "adaptación proyectiva". Para mayores detalles, ver PNUD, 2009.

²⁶ Algunos imputan a esta como la principal razón del creciente número de mujeres que están interesadas en ser emprendedoras.

La familia constituye un factor clave o determinante para estas mujeres ejecutivas, al punto de ser elemento condicionante para optar o desechar un cargo de alta dirección, lo cual evidencia el carácter inclusivo que poseen las mujeres al considerar que ésta es una decisión familiar. En este contexto resalta el rol que desempeña la pareja, quien constituye la primera red de apoyo para la mujer, tanto en lo que implica la toma de decisiones en ámbitos domésticos y laborales como también en el apoyo que se espera de éste para sortear los obstáculos de diversa índole que deberán enfrentar en su trayectoria profesional, más aún considerando que muchas de ellas se encuentran “abriendo caminos” en las distintas empresas donde se desempeñan.

“SI UNO ESTUDIÓ UNA CARRERA Y QUIERE EJERCERLA, FÍJATE BIEN EL MARIDO QUE ELIGES”

Para ejercer una posición de responsabilidad es fundamental la actitud del marido en cómo y cuanto permita respecto a los modelos tradicionales de convivencia, en cómo “libere” a la mujer de ciertas actividades y en cómo genere la suficiente contención y tranquilidad para afrontar los desafíos. Esto conlleva muchas veces aceptar esquemas que incluyen horarios superiores al de ellos, reuniones de planificación estratégica en fines de semana, viajes, en los que se deberán hacerse cargo de las responsabilidades domésticas o de llevar a los hijos al doctor y en general, apoyar desde un rol de partner, entendiendo y empatizando con un cargo de esta naturaleza y dejando fuera toda competencia con la mujer en este sentido. Esto se reafirma desde el escenario contrario, es decir, mujeres que se han separado y asumido enteramente la crianza y sostén de los hijos pues, entre otras razones, no contaban con el suficiente apoyo en sus parejas que les permitiera enfrentar nuevos escenarios y desafíos.

En consecuencia, la posibilidad que la mujer actúe de manera coherente con sus deseos y proyecciones laborales tiende a darse cuando sus referentes reconocen y legitiman sus proyectos personales, a tiempo que existen también otros elementos, que igualan las condiciones de negociación y modifican las relaciones de poder entre la pareja, permitiendo el logro de acuerdos beneficiosos para ambos.

En este sentido, hoy en día surge el término conciliación, el cual aún no está suficientemente inserto en la jerga común nacional. La conciliación está lejos de ser en nuestro país visto como un problema social, que incumbe a hombres y mujeres, más bien se entiende que cuando una mujer trabaja fuera de la casa, es ella casi exclusivamente la que debe buscar sus ayudas.

“EL ROL FUNDAMENTAL DE LAS REDES DE APOYO”

Además del soporte que entrega la pareja, las redes de apoyo conformadas por la familia: hermanas, madres o suegras, así como amigos y el servicio doméstico, aparecen como elementos fundamentales para estas mujeres y forman parte del soporte requerido especialmente para aquellas mujeres con hijos. En este escenario, las mujeres separadas y con hijos son las que necesitan más aún el apoyo de las redes de apoyo, lo que en ocasiones significa restar privacidad y tiempo de espacio propio.

De alguna forma se puede inferir que a través de los apoyos familiares, se reproduce la identidad de género dentro del hogar, donde casi única y exclusivamente las mujeres las que se preocupan de las labores domésticas.

“Tienes que contar con una estupenda nana, o más de una. Yo tengo una que es mi mano derecha, casi como la ama de llaves de las casas inglesas”

En un escenario que no contenga estos elementos resulta imposible para la mujer con hijos, plantearse la expectativa de asumir un poco más de responsabilidad en el ámbito laboral pues el balance personal para estas mujeres lo obtienen fundamentalmente al sentir que cumplen con la labor de crianza y formación de los hijos y de sentir equilibrado cualquier aspecto que los involucre.

Dentro de su familia encuentran el soporte necesario para emprender tal desarrollo, factor que conjuntamente con su nivel educativo, constituyen variables que les permite realizar su actividad en condiciones de mayor libertad, en comparación de lo que sucede en otros estratos de la sociedad. Una relativa facilidad para la adquisición de mayores responsabilidades se observa en las mujeres que han postergado o bien definitivamente abandonado el proyecto maternal en relación a la compatibilidad de roles y gestión de su tiempo, pues su tiempo posee un menor costo de oportunidad. No tener hijos a edad temprana puede entenderse como un interés sobredimensionado por el rol profesional que hizo postergar tal decisión, o bien porque no fue posible, sin mediar ninguna decisión en particular. En efecto, Wirth (2004), encontró que el 49% de las mujeres en cargos de alta posición, no tienen hijos, comparado con el 19% de sus colegas varones.

No obstante, esta posición de ausencia de hijos, la cual resulta ventajosa cuando la mujer desea seguir una carrera ejecutiva y de alta dirección, no está exenta de conflictos de otro tipo para mujeres que tienen otro tipo de opciones personales, a pesar que hoy día ocupan una posición relativamente estable dentro de sus compañías. Se puede decir que las mujeres en ocasiones, no considera como opción deseable el escalar más posiciones dentro de la empresa, debido a la existencia de proyectos particulares que obedecen a una necesidad de desarrollar estilos de vida alternativos, más que a un desarrollo personal. Esta decisión está influida por intereses personales y la visión de desarrollo y deseo de la mujer para consigo misma, desde una visión más integral.

“...igual siento que se me va la vida aquí dentro y que de repente el trabajo no necesariamente desarrolla...yo siempre digo, esta no es la vida que yo voy a llevar por mucho tiempo más porque no es la vida que quiero...”

Se observa además que las mujeres quienes manejan en mayor medida una multiplicidad de tiempos, combinando el tiempo del cuidado de niños y de su educación, de los colegios y las reuniones de apoderados, el tiempo de las consultas médicas, el de la mantención del hogar y de la limpieza, el pago de las cuentas, los trámites privados y públicos, actividades de recreación y esparcimiento, el contacto con la familia de origen, entre otras. La **tabla 2** muestra la organización de las responsabilidades domésticas de hombres y mujeres en medio de su actividad cotidiana.

TABLA N°2: PREOCUPACIÓN POR LAS TAREAS DEL HOGAR SEGÚN SEXO (%)

Frecuencia	Hombres (%)	Mujeres (%)
Siempre	18	48
Casi siempre	12	12
A veces	22	22
Nunca o casi nunca	48	18
Total	100	100

Fuente: Encuesta de Desarrollo Humano, PNUD 2008.

En el cuadro anterior se observa que la atención de tareas domésticas sigue siendo una preocupación en su mayoría de mujeres, lo cual explica el por qué en cargos de alta dirección necesariamente se debe considerar sólidas redes de apoyo. En este sentido, se puede decir que es necesario que la sociedad avance en cuanto a la distribución del trabajo, roles y responsabilidades domésticas y ello depende en gran medida de la capacidad de la mujer para ceder espacios de dominio tradicionalmente femeninos.

No obstante lo anterior, las mujeres han desarrollado mecanismos adicionales para abordar y compensar situaciones que pueden resultar agobiantes. Una de ellas es saber marcar hitos que se consideran importantes en la vida de quienes están alrededor, más aún de los hijos, para lo cual cuentan con criterios de organización y priorización, bajo una lógica más bien práctica. En este contexto, las mujeres que se pueden sentir sobre-exigidas asumen y restan dramatismo al hecho, asumiendo que no es posible abarcar todo lo que ellas quisieran, pero sí cuidando de reservar espacios para lo que consideran importante.

“...Tengo horarios y cosas súper establecidas, por ejemplo, a las nueve de la noche, todos los días, está lista la mesa para la cena...aunque llueve y truene me da lo mismo, así tengamos que recibir a veinte personas, no hay excusa, si alguno de mis hijos no llega o no avisa, es una falta grave...esta es la instancia donde comemos, con sobremesa, con los pololos incluidos...y los fines de semana, el almuerzo de los sábados también...así hayan salido la noche anterior y llegado a cualquier hora...porque si pierdes eso...”

“...Si tengo reunión un viernes hasta muy tarde y llego a mi casa muerta, pero mi hijo necesita que al otro día lo vaya a dejar temprano a la escuela de fútbol, no sé cómo, pero lo voy a hacer...”

POLÍTICAS EMPRESARIALES QUE PROMUEVEN LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN CARGOS DE ALTA RESPONSABILIDAD

Las política de conciliación también conocida como “familiarmente responsables” -término acuñado por IESE Business School- considera la incorporación por parte de las empresas de flexibilidad de los horarios laborales, que contemple la jornada parcial, la modificación temporal de tareas y responsabilidades, la flexibilidad en el lugar de trabajo, que permita por ejemplo, el uso de videoconferencias, entre otros. Todas estas medidas resultan fundamentales para que la mujer atienda diversas demandas que surgen en el seno de otros escenarios tan fundamentales como la familia.

Las empresas familiarmente responsables también pueden cubrir las necesidades de la familia de los empleados, tales como los gastos o información de guarderías infantiles y centros de día para la atención de los ascendientes que conviven con la familia (por ejemplo, la inscripciones en gimnasios), la preparación del parto y paternidad, gestión del estrés, resolución de conflictos y otros tipos de beneficios tales como seguros, planes de pensiones, auto de la empresa, entre otros²⁷.

En Chile el concepto de empresas familiarmente responsables no está plenamente difundido, más allá del cumplimiento de las obligaciones formales que se encuentran normadas. Son escasas las empresas que poseen explícitamente una política que promueva la participación de la mujer en este sentido y las que están adquiriendo esta cultura lo hacen impulsadas por factores externos, a través de alianzas con empresas extranjeras que tienen políticas explícitas de inclusión, como parte de una cultura socialmente responsable.

Las mujeres reconocen haber encontrado medidas de flexibilidad dentro de las empresas donde se desempeñan, lo cual obedece a acuerdos informales a los que se ha llegado tras un proceso de negociación, que involucra también una valorización del cumplimiento, responsabilidad y compromiso existente por parte de ellas.

“...He compatibilizado con jornada flexible, eso lo pedí y me lo aceptaron, o sea eso no significa que voy a soltar el lápiz a las dos de la tarde, yo voy a hacer lo que hay que hacer, pero déjenme a mi administrar mi tiempo...”

“...Esta empresa en general siempre me ha ofrecido muy buena disposición, yo tengo una disponibilidad flexible, yo no tengo que estar necesariamente acá, no tengo que marcar tarjeta ni horario...antes tenía disposición flexible, pero no lo había aplicado mucho, igual me quedaba hasta tarde y empecé a colapsar un poco, así que empezamos hace poco con una modalidad en que yo estaré hasta las dos de la tarde acá...si funciona mejor, vamos a adoptar esa modalidad...si mis niños están enfermos, yo me puedo quedar en casa, no tengo ningún problema en plantearlo...es menos fricción que otros lugares que yo veo...”

²⁷ Chinchilla y otros (2003)

Finalmente se puede decir que promover la diversidad de género, así como la variedad de liderazgo es de importancia estratégica para las empresas (Mckinsey, 2007). No obstante, más allá que el desarrollo y formalización de políticas empresariales sea en Chile aún un desafío, el concepto de conciliación pasa por un cambio cultural de hombres y mujeres, quienes deben ser capaz de reorganizar y compartir de manera equilibrada las responsabilidades tanto en el hogar como las laborales, considerando que el escenario de hoy enfrenta la mujer es completamente diferente al vivido años atrás.

10. ¿Dónde está el techo de cristal?

El conocido concepto del techo de cristal está asociado a las barreras invisibles que la mujer enfrenta dentro de la empresa para acceder a los puestos de mayor responsabilidad. Si bien constituye una realidad para muchas mujeres, cuando éstas llegan a cargos de alto nivel no ven tan claramente la existencia de esa barrera, que de alguna forma ya la han superado, lo que no significa que el camino que se transcurre sea más expedito que antes.

La función que asigna la sociedad a uno y otro sexo constituye según algunos autores (Lipsey y otros, 1990) la base de esa trampa cultural que opera a distintos niveles tales como: la atribución de las responsabilidades laborales referidas a cuando la mujer tiende a pensar que lo que le sucede es producto del azar y no necesariamente de su esfuerzo, bajas expectativas, miedo al éxito pues éste no se encuentra muchas veces socialmente valorado, seguridad en sí mismas, deseo de poder y papel dependiente.

Para las mujeres es claro que es la propia decisión de la mujer la que coloca su propio techo y decide hasta donde quiere escalar en la organización.

“..Somos nosotras las que decidimos hasta aquí llego yo...estoy bien, gano lo suficiente, no tengo tanta responsabilidad, para qué me voy a presionar, siempre hay un jefe o dos que están sobre mi y que están más presionados y yo ejecuto, hago bien mi trabajo, estoy tranquila...es una posición cómoda también...”

Para los varones, el escenario de la mujer en cargos de alta dirección está cambiando continua y lentamente, lo cual se fundamenta en la no discriminación que existe a nivel cultural puesta de manifiesto

en políticas de apertura de las empresas. La pregunta de interés aquí es saber si la apertura en el tratamiento de hombres y mujeres profesionales se ajusta a los roles y responsabilidades de hombres y mujeres, que aún están teñidos por una carga cultural tradicional. En segundo lugar, existe otro factor más sutil que tiene que ver con que no es políticamente correcto hablar de discriminación y eso lleva a subestimar las apreciaciones respecto a la cultura organizacional, lo cual deja aquí una interrogante que escapa a los objetivos de este estudio.

Por otra parte, las posiciones más elevadas dentro de las compañías-cargos de gerencia general o directorios- resultan ser de escasa y nula presencia femenina. Las posiciones de las mujeres son más bien mixtas. Algunas de ellas fijaron su límite en una posición gerencial, dado que no es de su interés asumir más responsabilidad que la actual, la que consideran “desgastante”, que consume mucho tiempo, mucha dedicación ante otras prioridades. Otras en cambio se proyectan en un cargo de directorio con el propósito de aportar lo que han aprendido y adquirido en sus años de experiencia. Para estas, la posibilidad que la mujer participe en cargos de directorio se debe a falta de proactividad de las mismas, quienes no se han mostrado suficientemente interesadas, dejando en claro que esto pasa por una decisión personal. También hay un tercer grupo que ve esta posibilidad teñida por la existencia de ciertas fallas en el “mercado de directores”.

“...Chile tiene directorios en su mayoría conformados por amistades...obviamente Juanito Pérez va a poner a su amigo Pepito y no a su amiga ¿por qué?, porque los hombres en general son ambiciosos... o más declaradamente ambiciosos, y estar en un directorio da mucho status, mucha figura, mucha plata...entonces tú pones a tu amigo que es ambicioso quien comparte sus ambiciones contigo...”

“...hay un círculo protegido en los directorios...y además es una decisión de la mujer, porque si ella quisiera, puede llegar a serlo...”

“...la forma de participar en directorios es que tengamos más mujeres gerentas, es una cadena, porque la figura de los directores son señores que tienen una trayectoria o una empresa grande, o que han manejado empresas...si no llegamos a las gerencias, nunca vamos a llegar a ser directoras, a menos que tengas un tema familiar con la empresa, que se da mucho en este país...”

Probablemente el techo de cristal hoy en día se encuentra algo desfasado. Las oportunidades para llegar a cargos gerenciales existen, lo que no es tan claro a nivel de directorio. En cualquier caso, la decisión de la mujer es determinante en el nivel de participación en estas esferas. No obstante, no puede perderse de vista los factores que inciden en la decisión de la mujer, que son todas aquellas condiciones de entorno como los aspectos culturales, el establecimiento de políticas empresariales más equitativas y transparentes, así como de la actitud de la mujer en cuanto a ser capaz de desprenderse de roles tradicionales e impulsar un mayor equilibrio en el seno de su hogar y entorno.

11. Estilo de liderazgo

El que hombres y mujeres enfrenten de manera disímil algunos aspectos de la vida no es algo nuevo. Sin embargo, lo que sí es relativamente nuevo - por la propia dinámica que se ha dado en el mercado laboral - son las diferencias entre hombres y mujeres en la organización, especialmente al momento de enfrentar el poder.

Desde la perspectiva de las teorías de género²⁸, las características que desarrolla la mujer a temprana edad generaran hasta hoy dificultades cuando la mujer se quiere insertar en altos cargos de dirección, lo que vendría a configurar una especie de “trampa cultural”. No obstante, ésta se ha ido desdibujando en la medida que la mujer se conoce y reconoce en dichos ámbitos, permitiéndose para sí un desarrollo y un estilo igualmente legítimo que los estilos tradicionalmente masculinos.

Para comprender cuales eran estos factores diferenciadores entre mujer y hombre, Helgesen (1990) estudió las agendas de trabajo de directoras de empresa, los que si bien pueden ser sensibles a las culturas de los países, se detectan ciertas pautas que pueden servir como base para entender lo que se ha derivado de este trabajo de investigación. En la **tabla 3** es posible apreciar las diferencias reportadas por la literatura entre hombres y mujeres en relación a su estilo de liderazgo.

²⁸ Según Harding (1996), el concepto género es aplicable en varias esferas o niveles: identidad personal, elemento de orden social y símbolo cultural.

TABLA N°3: DIFERENCIAS EN EL ESTILO DE LIDERAZGO ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Directivo	Directivas
Trabajan continuamente sin pausas a lo largo del día	Dejan tiempo para actividades no relacionadas directamente con el trabajo
Describen su jornada como llena de interrupciones, discontinuidad y fragmentación	Prefieren los encuentros personales pero reservan tiempo para atender el correo
Reservan poco tiempo para actividades no relacionadas directamente con el trabajo	Mantienen una red compleja de relaciones con personas de la organización
Prefieren los encuentros personales	Se centran en la ecología del liderazgo*
Mantienen una red compleja de relaciones con personas ajenas a la organización	Consideran su identidad personal como algo complejo y polifacético
Inmersos en ocuparse de la marcha diaria de la compañía, les falta tiempo para reflexionar	Reservan tiempo para compartir la información
Se identifican con su puesto de trabajo	
No les resulta fácil compartir la información	

Fuente: Helgesen, 1990.

* Este concepto está relacionado con la capacidad que tiene una organización de dar espacio para que el liderazgo emane desde cualquier nivel de la misma (liderazgo participativo).

Las organizaciones actuales parecen valorar cada vez más los estilos de dirección que contengan una mezcla balanceada de características asociadas a lo femenino y masculino, suponiendo una incidencia directa de ellos en la cultura organizacional. Ello se refleja en formas de establecer dinámicas organizacionales, en el lenguaje, los espíritus de cooperación e innovación, el acento en el trabajo en equipo, la forma en que se manejan los riesgos, las temáticas presentes, el compartir el poder y la información y en la creación de redes, entre otros. El estilo femenino de dirección ha sido calificado de “socio expresivo”, porque cuida la relación personal con los subordinados y fomenta un buen ambiente de trabajo; en contraste, el masculino se ha descrito como instrumental y basado en el mando (Marie-Thérèse, 1999). Así, es muy posible que las aptitudes de las mujeres en estas esferas redunden en una ventaja para sí mismas.

Las distintas formas de establecer dinámicas organizacionales, proveniente de hombres como de mujeres es vista por éstas últimas como plenamente complementarias, en la medida que sean capaces de acoplarse y sin tener que “resistirse” una a la otra.

“La clave es poder ser inclusivos y entender que la visión del mundo se mira de dos maneras. La mujer disfruta de los procesos, mientras el hombre disfruta cuando alcanza el objetivo”.

Esta afirmación es corroborada por otra ejecutiva que señala:

“Mi jefe me decía si no hay plata, no hay riesgo, entonces me da lo mismo...le daba lo mismo y a mí me interesaba toda la historia de lo que había atrás, los rasgos, las personas...el resultado para mí era una consecuencia nomás, un dato, pero todo el proceso era lo que me gustaba”...

Así también la forma de aproximarse a los problemas tanto de mujeres como de hombres es distinta, lo cual revela una manera de pensar, razonar y elaborar una situación de una manera diferente.

“Las mujeres en ocasiones podemos ser más dispersas en relación al foco masculino y eso probablemente nos de una visión del problema un poco más amplia...”

La amplitud de la mirada es una característica ampliamente reconocida como femenina y en ocasiones también es un foco de fricción entre hombres y mujeres.

“...Varias veces existen fricciones, pero en el sentido que una ve más allá de la situación misma...y los hombres son mucho más concretos y no ven los detalles y consecuencias...o la verdad que quizás son más sabios y dicen no quiero verlo, no tiene un efecto...en cambio uno siempre está buscando la vuelta....en mi caso, el ser ingeniero comercial me ayuda a verlo, pero decir no lo voy a considerar, pero igual el tema de ser mujer te lo da...”

Los varones ejecutivos poseen una comprensión del fenómeno, que se corrobora al observar las relaciones y conversaciones que se dan en esferas de equipos mixtos.

“Cuando los equipos poseen un número importante de mujeres, las conversaciones son más equilibradas, las visiones son mucho más compartidas, la mujer por su forma de mirar la vida aporta ángulos que a veces no tenemos los hombres regularmente, entonces hace más amplia la gama de variables para tomar una decisión de las que uno tienes en consideración y cuando eso pasa, las decisiones son mejores...” (Ejecutivo)

Dentro de la investigación, se puede señalar que las mujeres poseen claridad respecto a sus atributos, autoconfianza, seguridad, alto nivel de perseverancia y sentido de la responsabilidad y el compromiso. Se autodefinen a sí mismas como portadoras de un estilo abierto y participativo el que se manifiesta en la capacidad para establecer relaciones y la aptitud para trabajar en equipo.

“Esto es un gran trabajo en equipo, aquí yo no soy nadie sin la demás gente”

Otra característica que aparece altamente mencionada es la capacidad de consensuar, a nivel de llegar a ser intermediadora en ciertas situaciones de tensión.

“Te diría que mi gran aporte en esta empresa ha sido tener capacidad de consensuar, es decir, cuando ellos no están de acuerdo, yo siempre estoy en el medio...siempre.”

Los varones aprecian este ámbito, sin que se distinga claramente las acciones que la mujer realiza para ello. En este sentido se puede decir que se manifiesta como una visión del todo, asociados a conceptos relacionados con la forma de relacionarse asociado a lo femenino.

“...Nos llevamos mejor cuando hay mujeres también, las relaciones son mucho más enriquecedoras, hay más comunicación, yo veo mucho más enriquecedora la vida cuando hay mujeres en las empresas”...(Ejecutivo)

Por otra parte existe una idea muy arraigada, que la mujer que accede a puestos de alta dirección, no obedece al estereotipo fiel asociado a la mujer, en la medida que para que la consideren competente y válida dentro de la organización, tiene que proyectar ciertas características masculinas. En este punto existen posiciones disímiles, donde en las mujeres no se percibe esta condición, salvo algunos ajustes en términos de lenguaje, mientras que los varones poseen una visión más divergente en este sentido. Los hay quienes descartan por completo esta afirmación y también quienes realizan una diferenciación, en el sentido que esto ocurriría con mayor frecuencia cuando las mujeres acceden a los cargos más altos dentro de la empresa, y no sucedería así en los rangos medios. En el mismo sentido, hay también varones que señalan que no aprecian que la mujer se masculinice cuando llega a cargos más elevados sino es más bien al revés, es decir, mujeres que tienen algunas características más masculinas, tienen mayor probabilidad de acceder a cargos de alta dirección, lo que equivalente a reconocer la valoración y cultura que domina dentro de las organizaciones.

Dentro de los estereotipos, el comportamiento que afirma la propia personalidad y el afán de poder también plantea una disyuntiva difícil a las mujeres, ya que muchas veces las cualidades que en un hombre se interpretan como dotes de mando se consideran rasgos de dureza y agresividad en una mujer (Dipboye, 1978) lo cual lleva a que exista una actitud de contradicción en muchas de ellas, quienes lo hacen muy a su pesar. Esto no se constató mayormente en las mujeres entrevistadas, pues en todos los casos, sus características y preocupaciones estaban asociados a características socialmente entendidas femeninas.

“...Debes reforzarte para plantear las cosas de manera más absoluta, y eso tiene que ver con el mundo más bien de los hombres porque en el fondo si tú planteas una idea muy abierta, muy expuesta, probablemente no vas a sacar una pluma de la idea...y para eso tienes que exponerla con mucha fuerza, y eso tiene que ver con ganarle a la idea un espacio dentro de un mundo masculino...y yo siento que eso no es lo normal...”

No obstante, esta realidad podría estar en plena transición; los gerentes varones pueden distinguir la forma de relacionarse de las mujeres de aspectos más objetivos en la ejecución y capacidad de gestión de ellas, valorizando los estilos femeninos. No obstante, aquí es necesario plantear una doble interrogante que se refiere a poder distinguir en qué momento el hombre valora este estilo femenino. ¿Esta valorización constituye una constante para todos los ámbitos de desempeño de la mujer, o más bien corresponde a una valorización reducida al trato cotidiano y al ámbito de las relaciones interpersonales del día a día? Si esto último es así, no resulta tan claro que el problema de fondo se esté resolviendo pues la mujer y su mundo necesita ser reconocida y validada en su integridad.

“...En mi experiencia en concreto te podría decir que el trato es distinto...es, mucho más agradable, el hombre es más directo, más fuerte e incluso acercándose a los límites del respeto, y probablemente sin afán de pasar a llevar a nadie. Las mujeres son mucho más cordiales, lo que no es sinónimo de ser liviana...” (Ejecutivo)

Así también aparece el manejo de riesgos, lo cual socialmente asocia una actitud conservadora a la mujer y a los hombres una actitud más agresiva. No obstante, las ejecutivas señalan que no se trata de adversidad al riesgo, sino más bien capacidad de una visión más integral, que es capaz de medir los riesgos de una mejor manera y los hace más acotados. De hecho, las mujeres perciben que en situaciones de crisis ellas se desenvuelven mejor pues poseen capacidad para la reinventarse.

Para el caso de este estudio, una de las características que resulta mayormente mencionada por las mujeres es la apertura con que ellas realizan su trabajo y que resulta distintiva de estilo de liderazgo. En general, ellas aprecian la participación de las personas, tanto de su equipo como a nivel gerencial y se autodefinen como dispuestas a escuchar, para lo cual en ocasiones manejan una política de puertas abiertas. La relación con su equipo resulta fundamental y se emplean distintas estrategias para flexibilizar los vínculos interpersonales y dotarlos de mayor libertad, lo que no es sinónimo de restar responsabilidad. En efecto Grant (1988) encuentra que la percepción del poder por parte de la mujer no se encuentra asociada a la dominación o capacidad de controlar sino más bien como fuerza liberadora dentro de la comunidad.

“...apoyar a mi equipo, cien por ciento...yo los puedo ayudar en todo, pero eso no significa que yo les voy a hacer el trabajo...y cuando hay algo en lo que no los puedo apoyar...conversarlo...”

Una segunda característica altamente mencionada es el saber apoyar y empatizar con las necesidades de su equipo de trabajo, lo cual está asociado a esta capacidad para generar vínculos y tener la capacidad de observar la generalidad en función de un fin específico.

Las estrategias de comunicación, muchas veces ligadas a sus propios cargos, así como la capacidad de incidir en su equipo de trabajo, desde el análisis y una actitud formadora y generadora de confianza, resultan ser característica que contribuyen a este ambiente de apertura buscado por las líderes.

Otra característica que a muchas les parece fundamental para el mismo fin y donde ellas se sienten especialmente cómodas es saber liderar desde la emoción y los afectos, toda vez que consideran que esta es una pieza fundamental para generar el compromiso y entusiasmo necesario para el logro de un fin superior.

FORMAS DE RELACIONES VERTICALES DENTRO DE UNA EMPRESA

En el caso de las mujeres, la capacidad de relacionarse con todos los niveles de la organización no da lugar a la figura del “jefismo”. El estudio Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios de poder, elaborado por Colegio de México, manifiesta que mientras los hombres aprenden a respetar jerarquías y tienen en un jefe o entrenador a una clara figura de autoridad, las mujeres socializan de manera más horizontal. Y la tendencia del management moderno apunta hacia esta clase de interdependencia horizontal, y cada vez menos hacia la verticalidad propia de las empresas tradicionales.

“Yo no tengo problema con las jerarquías...y creo que es una ventaja, pues altera los grados de libertad y también es más fácil acceder a la información”

Se puede decir que las mujeres poseen ventajas asociadas a sus estilos y “formas de hacer las cosas” que transforman la organización misma y que a juicio de las cifras de participación, no han sido plenamente explotadas aún, pese a que ya parecía ir en rápida transformación hace algunos años.

Otro factor distintivo del liderazgo femenino es la forma del lenguaje, el cual se asocia a un estilo más delicado y empático. Pese a no existir estudios concluyentes, se dice que el habla de las

mujeres es menos racional y manifiesta una mayor sensibilidad; utilizan menos palabras abstractas, un vocabulario más restringido y una estructura más sencilla. También se dice que las mujeres emplean más adjetivos, más variedad de modos verbales, más interjecciones y coletillas interrogativas. Así también, el lenguaje de la mujer ha sido considerado cortés e inseguro, mientras el del hombre enérgico y directo (Marié –Therese, 1999). Estas concepciones también poseen una raíz que refleja una subordinación de la mujer, toda vez que las formas de expresión femeninas resultan muchas veces socialmente subvaloradas. Eso es apreciado claramente en la cultura organizacional chilena; las aptitudes “idóneas” para la dirección de empresas parecen ser casi exclusivamente masculinas y no da cabida aún a las formas y lenguajes femeninos que estén plenamente legitimados. Algunas mujeres han advertido este contexto y lo abordan de una manera práctica.

...“Muchas veces la mujer no entiende que tiene que cambiar de lenguaje para poder subsistir y progresar en el mundo de las empresas...o sea, tú como mujer tienes que cambiar este lenguaje más sensitivo por un lenguaje más práctico, lo tienes que hacer...frente a hombres que están en cargos mayores que tú...cuando tú hablas desde ese lenguaje más sensitivo, desde la percepción, desde las sensaciones o desde un espacio de reflexión más femenino, se acabó tu carrera...es así...es como una “desgracia cultural”, en donde tú puedes ser fantástica, pero en una cultura como la chilena, la que tiene un lenguaje más sutil, culturalmente es invalidada”....

Los ajustes en el lenguaje o en la forma de plantear una idea por parte de las mujeres sigue siendo un reflejo del predominio de una cultura organizacional masculina. Se evidencia que las formas de aproximación más asociadas al mundo femenino en ocasiones son subvaloradas y coloca una doble exigencia a la mujer en cuanto a tener que crear una estrategia para hacerse de un espacio.

12. Reconocimiento profesional: las brechas salariales como variable de medición

Las diferencias de salario entre hombres y mujeres que realizan la misma labor han sido ampliamente estudiadas en la literatura. En el caso de las mujeres que desempeñan funciones de alta dirección, existen elementos adicionales que inciden sobre los ingresos que perciben; por una parte, ellas acceden escasamente a ocupaciones mejor remuneradas y por otra, las que ascienden, tardan más tiempo en lograrlo (Lipsey y otros, 1990).

En la mayoría de los casos, las mujeres reconocen la disparidad de salario con los varones que realizan una misma función, condición que se aprecia como transversal al empleo femenino. Pese a que se manifiesta una suerte de incomodidad con este hecho, no resulta ser determinante para que ellas busquen desarrollarse aún más.

“...Creo que ellos ganan más, absolutamente debe ser así...pero es un tema de género más que de compañía”...

La disparidad salarial a igual nivel de cargos en las empresas se asocia, a juicio de las mujeres, a los propios estilos que posee la mujer en su liderazgo y modo de conducirse cuando se expone a las mismas situaciones que los varones.

“De repente estás en una reunión y al hombre le gusta que se note que la idea salió de él, a mi me da lo mismo. Una es más del estilo “el equipo lo hizo”, a mi me interesa esa parte y no pelear por esas cosas sólo por pelearlas...quizás sea por falta de ambiciones, pero yo encuentro que en la vida no vale la pena”...

En efecto, para Kanter (1977), las mujeres suelen atribuir su éxito a los demás, se sienten responsables, implicándose personalmente en

diversas situaciones que trasciende al ámbito laboral, pues para ellas las relaciones son importantes, a tiempo que se pueden definir a sí mismas a través de estas y al mismo tiempo, son accesibles, pues siempre su puerta está abierta.

En el mismo sentido, las características de menor ambición asociada comúnmente a la mujer es algo probablemente que tiene su origen no como una característica intrínsecamente femenina, sino más bien a la condición en la cual está inserta la mujer. En efecto, el mismo rol más tradicional del hombre puede ser el que explique la actitud de la mujer respecto a la ambición; no es equivalente hablar de esta característica en mujeres casadas y aquellas solteras con hijos y que no cuentan con ayuda externa. Por tanto, no se descarta la presencia de factores extrínsecos de motivación, tales como el sueldo y el rango social, más allá del deseo de desarrollo personal²⁹.

De la misma forma, se aprecia que los hombres negocian su salario con más frecuencia que una mujer, lo cual se asocia a las secuelas originadas por factores culturales e históricos sobre la conducta de la mujer. Muchas veces son las mujeres las que se sobre exigen más de lo debido en el ámbito laboral y una vez que alcanzan una posición, sienten que deben cierta gratitud por la oportunidad que se les brindó y escasamente reconocen en forma explícita el esfuerzo involucrado en ello.

“...Por algo la oportunidad se dio, estoy súper agradecida de la confianza que tuvieron desde el principio y la apuesta que la empresa hizo por mí”...

La valoración de la empresa hacia la profesional es percibida, sin embargo, los atributos mencionados que evidencia dicha valoración no siempre están asociados a igualdad salarial con los varones por similar trabajo.

“...Si, se valora, de todas maneras....se ha ido valorando la trayectoria y la carrera, o sea, he hecho el servicio militar desde abajo hasta arriba completito y también ha tenido que ver con la meritocracia, es decir, con el hecho de hacer bien el trabajo”...

“...Yo creo que si me valora... han visto bien esto de empezar acá, seguir acá, cambiar, subir, seguir subiendo, incorporar más áreas a tu conocimiento hasta llegar a ser gerente...”

Se reafirma por tanto que la valorización ocurre tras una clara demostración de experiencia probada en el mercado, que no necesariamente es compensada en términos salariales de manera similar a los pares varones. Este escenario presenta uno de los mayores desafíos del país que contribuiría visiblemente a impulsar una mayor equidad entre hombres y mujeres.

²⁹ Esta idea ha sido capturada en estudios de Davidson y Cooper (1992).

13. Conclusión

Abordar el rol de la mujer en cargos de alta dirección implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo. Y es que este hecho posee trascendencias en la formas de hacer y organizar dentro de una sociedad al revisar el rol de una pieza fundamental en ella, cuyo proceso se encuentra hoy en plena evolución.

Las mujeres que han enfrentado este desafío, han debido alejarse de esquemas tradicionales de funcionamiento, tanto en el ámbito familiar como en su entorno laboral, lo cual ha significado la reconfiguración de estos escenarios. Así, estos hechos dan lugar a un paradigma moderno de conciliación, que busca que hombres y mujeres puedan articular las actividades familiares y domésticas con su vida laboral.

En todo el tiempo que la mujer estuvo relativamente ausente en estas esferas, ellas han avanzado fuertemente en el terreno educacional, lo cual ha sido impulsado en primer lugar por modelos referenciales en sus familias de origen y luego por condiciones de entorno. Pero ese ha sido sólo el primer paso. Para acceder a las mayores jerarquías de responsabilidad en las empresas, las mujeres han debido demostrar su capacidad, habilidad y compromiso, fruto de un genuino interés por desarrollarse y explorar nuevos terrenos, muchas veces escasamente planeados. Este vínculo también ha requerido un entendimiento por parte de ellas sobre cuál es la mejor forma de aproximarse a las dinámicas tradicionales en las empresas, buscando una cabida armónica de sus propias creencias, valores y deseos.

Claro está que en esta transición existen costos, propios de una dinámica en evolución. Para un gran segmento de mujeres, la familia es la primera en resentirse, puesto que las amplias responsabilidades

que se asumen restan tiempo a un espacio fundamental para ellas. Por este mismo hecho es que el momento en el cual se asume un cargo de mayor jerarquía coincide también con la edad de sus hijos, que en situación de menor dependencia facilitan la realización de la mujer en otros ámbitos. Así también, las actividades sociales y de esparcimiento se dificultan y se corre el riesgo no contar con vías que permitan disminuir la tensión entre sus proyectos biográficos.

La empresa por su parte, no ha sido -ni es hoy, suficientemente - un medio que entregue amplias oportunidades para el avance y desarrollo de la mujer, especialmente en la alta dirección. Si bien existen políticas de promoción que dan oportunidades para “hacer carrera” dentro de una empresa, éstas miden de igual manera a hombres y mujeres, sin tomar en cuenta las otras dimensiones que debe atender una mujer. Las políticas empresariales han sido diseñadas por hombres y para hombres, y ellos histórica y culturalmente han remitido su desarrollo casi exclusivamente al ámbito laboral, pudiendo hoy en día ampliar su ámbito de acción con un mayor equilibrio y distribución de responsabilidades.

Por tanto se requiere por una parte, un mayor equilibrio de roles entre hombres y mujeres en cuanto a repartir las responsabilidades y por otra, políticas empresariales que promuevan y faciliten el desarrollo profesional de la mujer, especialmente en la alta dirección. Para lo primero es necesario que además de los esfuerzos del hombre, sea la propia mujer quien realice esfuerzos en ceder y confiar en otro, terrenos que tradicionalmente han sido de sus preocupaciones. Por el lado de las empresas se necesita una mayor proactividad por parte de las mismas en su enfoque hacia una mayor inclusión y diversidad como parte de una visión estratégica para su crecimiento.

Las mujeres que se han sido parte de este estudio y que poseen múltiples frentes ante los cuales deben atender han acomodado aquellos aspectos en los cuales guardan alguna injerencia, apuntando en esta dirección. Así como las mujeres ajustan su rol en el mundo de la alta dirección, en el contexto familiar es el hombre quien ha debido reacomodar su rol, siendo esto uno de los aspectos fundamentales para el mayor desarrollo profesional de ellas. Y es que ha debido ser así pues de otro modo la mujer no toma la decisión ante los altos costos que debe asumir, lo cual la conduce a establecer su propio techo de cristal, producto de las circunstancias, y no de sus inquietudes y deseos de realización.

En efecto, las mujeres saben que son ellas las que se colocan el techo de cristal, al menos a nivel gerencial, no así a nivel de directorios de empresas, los cuales aún constituyen un espacio limitado para ellas producto de ciertas prácticas y rigideces en la forma en que se eligen directores, así como también la cultura empresarial en la cúpula.

Pese a ello, este proceso de cambio en la mentalidad por parte de ellos, tiene su repercusión también en las organizaciones, donde a pesar de no existir aún suficientes políticas explícitas a favor de una mayor participación de la mujer. En las empresas se ha dado lugar a que nuevos estilos y formas de liderar y “hacer las cosas”, los cuales ha sido capaz de traspasar las dinámicas existentes. Los hombres valoran la amplitud de mirada de la mujer respecto a las acciones y sus consecuencias, el sentido de responsabilidad y la forma en que equilibran las relaciones entre los que la componen. Las mujeres por su parte se auto perciben más dispersas, pero con una mayor conciencia de los riesgos, lo cual las hace más prudentes a la hora de tomar decisiones importantes, que no es exactamente igual a la carencia de ambición. Dicen sentirse valoradas a pesar que saben que su salario es inferior al de un hombre que se desempeña en un trabajo similar, hecho que demuestra que los conceptos en la mayor parte de los casos, son efectivamente más amplios para la mujer.

Si bien la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad aún es baja, se percibe que hoy en día existen mayores condiciones para que ésta aumente en el mediano plazo, dado que parte importante de lo que ha hecho esta masa crítica de mujeres es abrir oportunidades en ese sentido. Ellas han demostrado que valores como la flexibilidad e informalidad no se contraponen con la responsabilidad y el trabajo bien hecho.

Por todo lo anterior se puede decir que las mujeres en altos cargos de dirección están siendo protagonistas de un cambio cultural importante, que avanza lentamente y va transformando la sociedad en la cual vivimos. La mujer apuesta por un liderazgo que ataca los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación que enriquecen y complementan el proceso de toma de decisiones.

Las mujeres que han participado en este estudio se sienten plenas y orgullosas de sus profesiones, realizadas con sus familias y sus vidas; creen fuertemente en lo que hacen y poseen un alto nivel de compromiso. A pesar de los costos que se han debido asumir, la posibilidad de seguir accediendo a un mayor nivel de jerarquía y responsabilidad dentro de las empresas es una opción seductora y que plantea nuevos retos. No obstante, la visión de desarrollo que poseen las mismas es integral y no se remite sólo a la familia y el mercado laboral; ellas se encuentran dispuestas a explorar otros terrenos, desconocidos, lúdicos, donde puedan aprovechar y descubrir nuevas potencialidades que les entreguen un mayor bienestar, cuestión igualmente deseable en muchos casos.

Si bien aún quedan aspectos por avanzar hacia un trato justo para la mujer, el hecho concreto es que existe en nuestra sociedad un capital humano valioso y la invitación es a crear las condiciones para saber aprovecharlo de un modo inteligente, abriendo los espacios, flexibilizando y por sobre todo, respetando.

14. Bibliografía

- Adler Roy D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. Glass Ceiling Research Center.
- Agut S. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, Vol 25, numero 2, págs. 201-214. Disponible en línea: http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf
- Aspray W. y J. Mc Grath Cohoon (2007). Gender Differences in Firm Size, Growth, and Persistence: A review of research literature on women's entrepreneurship in the information Technology field.
- A. Amason, H. Sapienza (1997). The effects of top management size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, Vol. 23 N°4, pp. 495-517, 1997.
- Atal J., Ñopo H. y Winder N. (2009). New Century, Old Disparities, Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America. Banco Interamericano del Desarrollo.
- Bordieu, Pierre (1979). Tomado de Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 30 de noviembre de 1979. Traducción de Mónica Landesmann. Texto extraído de: Bourdieu, Pierre, "Los Tres Estados del Capital Cultural", en *Sociológica*, UAM- Azcapotzalco, México, núm 5, pp. 11-17. En línea: <http://sociologiac.net/biblio/Bourdieu-LosTresEstadosdelCapitalCultural.pdf>
- Catalyst (1998). Women Entrepreneurs: Why Companies Lose Female Talent and What They Can Do About It. Disponible en línea: <http://www.catalyst.org/publication/76/women-entrepreneurs-why-companies-lose-female-talent-and-what-they-can-do-about-it>

- Catalyst (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Disponible en línea: <http://www.catalyst.org/file/44/the%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf>
- Chinchilla N. Poelmans S. y León C. (2003), "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas", IESE Business School, Documento de investigación 498.
- Cristini M. y G. Bermúdez (2007). EL mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006). Documento de trabajo N° 93. Fundación de investigaciones económicas latinoamericanas (FIEL).
- Cliff Jennifer E. (1998). Does one size fit all? Exploring relationship between attitudes toward growth, gender, and business size, *Journal of Business venturing* vol. 13, n° 6, pp. 523-542
- Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional (CINTERFOR). En línea: http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue_gen/muj_dire.htm
- Davidson, Marilyn J., y Cooper, Cary L. 1992. *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Londres, Chapman.
- Deaux K. (1995). How basic can you be?. The evolution on gender stereotypes. *Journal of social issues*, 51 (1), 11-20.
- Dipboye, R. L. 1978. *Women as managers*. Englewood Cliffs (Nueva Jersey), Prentice-Hall, págs. 2-10.
- Di Marco Laura (2009). *Jefas. Quienes son, cómo llegaron, y cómo viven las ejecutivas más poderosas de la Argentina*. Editorial Sudamericana.
- D. Park (1996). Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review*, Vol.11 N°8, pp.13-17.
- D. Waldman, G. Ramírez, R. House y P. Puranam (2001). Does leadership matter, CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol.38 N°4, pp.943-974.
- E. Ogbonna, L. Harris (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies". *International Journal of Human Resource. Management*, Vol.11 N°4, pp.766-788.
- Ferrary M. (2009). Why women managers shine in a downturn. *Financial time*. Disponible en línea: http://www.generation-europe.eu.com/drupal_prev_v1/system/files/u7/WomenManagersShine-in-aDownturn_FT_200900302.pdf
- G. Ekvall, L. Ryhammar (1997). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7. N°3, pp.126-130.

- Grant Thornton International (2009). International Business Report (IBR).
- Helgesen Sally (1990). *The female advantage: women's way of leadership*. Doubleday/currency, New York.
- J. Halebian, S. Finkelstein (1993). "Top management team size, CEO dominance and firm performance". *Academy of Management Journal*, Vol.36 N°4, pp.844-863.
- Kabacoff, Robert I. 1998. *Gender differences in organizational leadership: A large sample study*. Ponencia presentada en la asamblea anual de la American Psychological Association celebrada en San Francisco.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1997. *On the frontiers of management*. Boston, Harvard Business School Press.
- Orser, Barbara y Sandra Hogarth-Scott (2002). "Opting for Growth: Gender Dimensions of Choosing Enterprise Development", *Canadian Journal of Administrative Sciences* vol. 19, pp. 284-300.
- Mckinsey & Company (2008). *Women Matter 2, female Leadership, a competitive Edge for the future*.
- Mckinsey & Company (2007). *Women Matter, gender diversity, a corporate performance driver*.
- Marié-Therese, 1999. *Mujeres, hombres y estilo de dirección*. *Revista Internacional del trabajo*, vol. 118, núm. 4.
- Morrison, Ann, Randall White, and Ellen Van Velsor (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's corporations?*. Addison-Wesley, New York.
- Ministerio de Planificación (2009). *Índice de inequidad territorial de género*. Gobierno de Chile.
- Peticara, M. y Bueno, I. (2008). *Entendiendo las brechas salariales por género en Chile*.
- Ortega D., Amorós E., Sinn F. y Pizarro O. (2009). *Mujeres y actividad emprendedora en Chile 2008-2009*. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Disponible en línea: <http://www.fen.udd.cl/images/centros/GERC/gem%20mujer%202009%20completo%20final.pdf>
- Pizarro O., Amorós E., Guerra M. y Leguina A. (2009). *Perfil de la mujer emprendedora en Chile*. Centro de Estudios empresariales de la Mujer (CEEM), Universidad del Desarrollo (UDD). Disponible en línea: <http://www.fen.udd.cl/images/centros/ceem/perfil%20emprendedora%20completo.pdf>
- OIT (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Actualización 2004. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>
- OIT (2009). *Informe mundial de salarios*. Disponible en línea: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_116502.pdf

- OIT, PNUD (2009). Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación, con corresponsabilidad social. Disponible en línea: [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia\[OIT-PNUD\].pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia[OIT-PNUD].pdf)
- PNUD, 2009. Informe de desarrollo humano 2009.
- Ramos Amparo (2003). Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir.
- Rau T. (2008). El trabajo a tiempo parcial en Chile. Tips trabajos de investigación en políticas públicas. N°6, Octubre 2008.
- Segerman-Peck, L.M (1991). Networking and mentoring. A woman's guide. Londres, Judy Piatkus Ltd.
- Shelley J. Correll, Stephen Bernard & In Paik, Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?, 112:5 American Journal of Sociology (March 2007).
- Sengue Peter et. al. (2000). La danza del cambio.
- Superintendencia de bancos e instituciones financieras. Resultados segunda encuesta de antecedentes de género del sistema financiero chileno. Departamento de estudios, agosto de 2007.
- Taracena, R. (2004). El techo de cristal. Mujer Ejecutiva. Octubre 2004. México, DF.
- United Nations Office of the Special Advisor on Gender Issues, "Gender Mainstreaming". Disponible en línea: <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>
- UNIFEM. 2000. Progress of the World's Women 2000. Biennial Report. Online at <http://www.unpac.ca/wagegap4.html>
- Wirth L. 2004. "Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management." International Labour Organization. Geneva. Online at <http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/lindaw04.htm>
- World Economic Forum (2005). Women's empowerment: measuring the global gender gap.

ANEXO 1: ENTREVISTA A MUJER EN ALTOS CARGOS DE DIRECCIÓN

1. Nombre:
2. Fecha de nacimiento:
3. Estado Civil:
4. N° de hijos:
5. Profesión:
6. ¿Habla idiomas?
7. ¿Ha vivido fuera del país?
8. ¿Cuál era la profesión/actividad de sus padres?
9. ¿Qué generación de profesional es Ud. en su familia?
10. ¿A qué proporción del ingreso familiar corresponde su ingreso?
11. ¿Cargo que ocupa dentro de la empresa?
12. ¿Posee algún rol en la propiedad?
13. Describa las funciones que competen a su cargo:
14. ¿Cuál es la distribución de hombres y mujeres que trabajan en esta empresa?
15. ¿Cuántas personas están a su cargo directo? ¿Cuál es la distribución hombres y mujeres en dicho grupo?
16. ¿Podría hablar de su trayectoria profesional antes de llegar a esta empresa?
17. ¿Cómo llegó usted a la empresa?
18. ¿Podría hablar acerca de los rubros en los cuales ha participado?
19. ¿Podría hablar de su trayectoria dentro de la empresa? ¿Siente que se valora dicha trayectoria? ¿Se siente en igualdad de condiciones o en desventaja respecto a un hombre en un cargo similar? (estas preguntas se enfocan en términos de salario y reconocimiento explícito o implícito)
20. ¿Cuál es su participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa?
21. En general ¿existe un fuerte grado de consenso o disenso en las decisiones tomadas con sus pares?
22. ¿Qué valor o cualidad usted aprecia en sus pares?
23. ¿A su juicio, cuál es su rol dentro de la empresa? ¿Qué es lo que usted aporta? ¿Posee algún factor diferenciador su participación dentro de la empresa?
24. ¿A su juicio, qué factores dificultan que la mujer llegue a ocupar cargos de alta dirección en la gran empresa? ¿Le parece que un factor limitante es la escasa visibilidad para las buenas profesionales? ¿Le parece que falta formación para participar en directorios?

ENTREVISTA A HOMBRES EN ALTOS CARGOS DE DIRECCIÓN

1. Nombre:
2. Edad:
3. Estado Civil:
4. N° de hijos:
5. Cargo que ocupa:
6. Función que desempeña en la empresa.
7. ¿Le parece a usted que la mujer posee un rol particular, diferente del que posee el hombre en los cargos de media/alta dirección?
8. ¿A su juicio, qué factores limitan la mayor participación de la mujer en estos puestos?
9. ¿Existen políticas dentro de la empresa que favorecen la incorporación de la mujer en cargos medios y altos?

ANEXO 2: MUJERES EJECUTIVAS ENTREVISTADAS

Entrevistada	Empresa	Empresa
Georgianne Barcelo	IANSÁ	Gerente Corporativo de Recursos Humanos
Marisol Bravo	CCU	Gerente de Asuntos Corporativos
Josefina Correa	D&S	Gerente de Servicio al Cliente
Sofía Chellew	Salfacorp	Gerente de Comunicaciones Corporativas
Solange Ibarboure	Parque Arauco	Gerente Corporativo Personas y Organización
Marcela Lizana	Santa Rita	Gerente de Calidad
Patricia Pistelli	Ripley	Gerente de Riesgos
Marcela Ruiz	Viña San Pedro	Gerente de Ventas
Eike Swartz	Banco Santander	Gerente de Comunicaciones Corporativas
Francisca Tondreau	Masisa	Subgerente de Responsabilidad Social
Paola Zúñiga	Viña Concha y Toro	Gerente de Logística



CHILE *Emprendedoras*

El Programa Chile Emprendedoras es una iniciativa pionera en Latinoamérica que busca aumentar la competitividad y el dinamismo de la economía chilena a través de la incorporación de la mujer como protagonista en el proceso emprendedor. Esta iniciativa, que tiene entre sus objetivos, promover la participación femenina en el mundo empresarial, propiciar la incorporación de la mujer en altos cargos ejecutivos y directivos, y aumentar la cantidad de emprendimientos dinámicos dirigidos por mujeres, cuenta con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID, es coordinado por la **Cámara de Comercio de Santiago (CCS)** y ejecutado por cuatro instituciones líderes: **Centro de Estudios Empresariales de la Mujer, Octantis, Endeavor y Mujeres Empresarias.**

*www.chileemprendedoras.cl
Santiago, Chile - Abril 2010*