UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

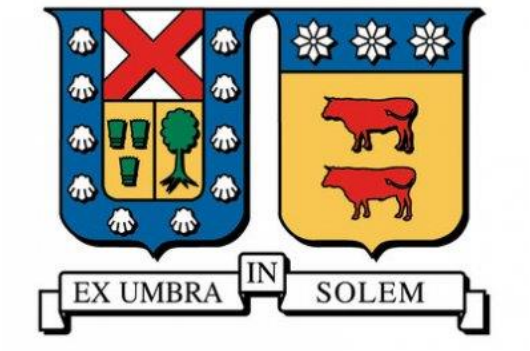
2018

"ANALISIS DE LAS CAUSAS, DESAFIOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA FOMENTAR HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL GÉNERO FEMENINO"

TOLEDO MOLINA, MARÍA CECILIA

http://hdl.handle.net/11673/40834

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS, DESAFÍOS Y PROPUESTAS DE MEJORA PARA FOMENTAR HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL GÉNERO FEMENINO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

MARÍA CECILIA TOLEDO MOLINA

PROFESOR GUÍA

JOHANA MOYA

VALPARAÍSO

5 DE JUNIO, 2018.

I. AGRADECIMIENTOS

Quiero partir agradeciéndole a Dios por permitirme ser Ingeniera Civil Industrial, por darme fuerzas y ayudarme en esta etapa, por bendecirme en todo tiempo y siempre cumplir mis sueños.

A mis padres, María Eugenia Molina y Sergio Toledo, por su infinito amor, gracias por su apoyo incondicional, a pesar de la distancia siempre fueron mi gran pilar, por levantarme cuando no quería seguir, por sus consejos y conversaciones en los momentos precisos, y en especial, gracias por creer en mí, por creer en mis capacidades y por impulsarme en cada paso que doy, este título es para ustedes.

A mis hermanas, Patricia y Rafaela, les agradezco por transmitirme alegría, por apoyarme durante estos años y soportar una hermana estresada en semanas de certámenes.

A mi pololo, Francisco, gracias por acompañarme durante estos últimos años y en especial en esta etapa, has sido mi principal apoyo, te has convertido en un amigo y un verdadero compañero, sin dudas no podría haber terminado esta memoria sin ti.

A mis amigas, por estar presente en las buenas y en las malas, gracias por ser mi segunda familia en Valparaíso, por apoyarme cuando lo necesite y por los infinitos momentos de risa, sin ellos no hubiera podido sobrevivir a la universidad.

Finalmente quiero agradecer a mi profesora guía, Johana Moya, por su apoyo constante durante el proceso, por sus consejos y por estar presente siempre que lo necesite. Gracias por creer en mí como memorista y en especial por creer en el tema propuesto.

Muchas gracias,

María Cecilia Toledo

“No le llames casualidad

a lo que a Dios le ha tomado tanto tiempo

y esfuerzo hacer

para bendecirte y sorprenderte”

II. INDICE

i. Índice de Contenidos

I. AGRADECIMIENTOS 2

II. INDICE 4

i. Índice de Contenidos 4

ii. Índice de Ilustraciones 10

iii Índice de Gráficos 11

iv Índice de Tablas 15

III. INTRODUCCIÓN 18

IV. RESUMEN EJECUTIVO 20

i. Identificación del problema 20

ii. Recolección de información 20

iii. Verificación del proceso investigativo 21

iv. Marco lógico 22

v. Propuestas de mejora 24

vi. Conclusiones 26

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 28

1.1 Descripción de la problemática 28

1.2 Propuesta de tema 30

1.3 Objetivos 31

1.3.1 Objetivo General 31

1.3.2 Objetivos Específicos 31

1.4 Alcance 32

1.5 Metodología 33

1.5.1 Definición del problema 33

1.5.2 Recolección de información 33

1.5.3 Verificación del proceso investigativo 34

1.5.4 Marco lógico 35

1.5.5 Propuesta de mejora 35

2. ANTECEDENTES 36

2.1 Género 36

2.2 Roles de género 37

2.3 Segmentación y segregación sexual en el mercado del trabajo 38

2.4 Desarrollo académico de las mujeres 40

2.5 Brechas en el desarrollo académico de las mujeres 43

2.6 Mujer y trabajo 48

2.7 Nivel de participación femenina en el mundo del trabajo 51

2.7.1 Evolución de las tasas de participación femenina 52

2.7.2 Evolución de las tasas de ocupación femenina 54

2.7.3 Evolución de las tasas de desocupación femenina 56

2.8 Estructura ocupacional 58

2.9 Las mujeres en cargos de responsabilidad y toma de decisiones 63

2.10 Factores explicativos de la baja participación de mujeres en puestos de liderazgo 69
2.10.1 Factores externos 69
2.10.2 Factores internos 73
2.11 Cambios en el entorno socio-económico actual 74
2.12 Características de las organizaciones y nuevos estilos de dirección 79
2.13 Estilo directivo masculino 81
2.14 Estilo directivo femenino 82
2.15 Aspectos claves en la dirección femenina 83
2.15.1 Poder e influencia 83
2.15.2 Trabajo en equipo 85
2.15.3 Dirección participativa y toma de decisiones 86
2.15.4 Comunicación y relación interpersonal 87
2.15.5 Resolución de conflictos 88
2.15.6 Intuición 89
2.15.7 Nivel de auto exigencia 90
2.15.8 Adopción de riesgos 90
2.15.9 Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés 91
2.16 Características de mujeres en altos cargos 92
2.16.1 Estudio del programa Chile Emprendedoras 92
2.16.2 Memoria de la Universidad de Chile 96
2.16.3 Estudio empírico en el contexto Valenciano 102
2.16.4 Características de mujeres en altos cargos, resumen de los estudios 104
2.17 Habilidades de liderazgo femeninas, base de la memoria 110
3.18 Beneficios de tener mujeres en altos cargos 113
2.19 Mecanismos internacionales para elevar la participación femenina en puestos de liderazgo 120
2.20 Antecedentes de los principales programas para mujeres líderes 123

3. MARCO TEÓRICO 132
3.1 Liderazgo 132
3.2 Teoría del liderazgo de nivel 5 133
3.3 El Liderazgo desde el Modelo Conductual 137
3.4 Liderazgo con Orientación a la tarea-Orientación a las relaciones 139
3.5 Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional 141
3.6 Diferencias del liderazgo entre hombres y mujeres 143
3.7 Liderazgo femenino 154
3.7.1 El muro 154
3.7.2 Teoría del techo de cristal 155
3.7.2.1 Factores obstaculizadores externos 157
3.7.2.2 Factores obstaculizadores internos 161
3.7.2.3 Factores explicativos interactivos. 164
3.7.3 Suelo Pegajoso 166
3.7.4 Teoría del laberinto 167
3.7.5 El precipicio de Cristal 169
3.8 Herramientas de investigación 170
3.8.1 La investigación cualitativa 170

3.8.1.1 Entrevista 172
3.8.1.2 Focus Group (sesiones de grupo) 174
3.8.2 Técnicas para la obtención de datos cuantitativos 175
3.8.2.1 Encuesta 176
3.8.2.1.1 Muestra de la Encuesta 178
3.9 Marco lógico 180
3.9.1 Metodología de marco lógico 180
3.9.2 Etapas del marco lógico 181
3.9.2.1 Identificación del problema y alternativas de solución 182
3.9.2.2 Matriz de (planificación) marco lógico 186
3.9.2.3 Monitoreo y evaluación 190
4. CASOS DE ÉXITO 193
4.1 Grandes mujeres líderes de la historia 193
4.1.1 Hatshepsut 194
4.1.2 Isabel I de Castilla 195
4.1.3 Isabel I de Inglaterra 196
4.1.4 Nyinga Mbandi 197
4.1.5 Cristina de Suecia 198
4.1.6 Catalina II 199
4.1.7 Sirimavo Bandaranaike 201
4.1.8 Indira Gandhi 203
4.1.9 Golda Meier 205
4.1.10 Corazón Aquino 207
4.1.11 Benazir Bhutto 208
4.1.12 Margaret Thatcher 210
4.2 Mujeres líderes en la actualidad 213
4.2.1 Política 214
4.2.1.1 Internacional: Angela Merkel, Canciller de Alemania 215
4.2.1.2 Nacional: Michelle Bachelet, Ex –presidenta de Chile 218
4.2.1.3 Análisis 221
4.2.2 Finanzas e Inversiones 222
4.2.2.1 Internacional: Abigail Johnson, Directora Fidelity Investments 223
4.2.2.2 Nacional: Lucía Santa Cruz, Directora Banco Santander 225
4.2.2.3 Análisis 227
4.2.3 Tecnología/ Emprendimiento 228
4.2.3.1 Internacional: Sheryl Sandberg, Directora de Operaciones Facebook 229
4.2.3.2 Nacional: Alejandra Mustakis, Directora y Fundadora de IF Ideas 232
4.2.3.3 Análisis 234
5. VALIDACIÓN DEL PROCESO INVESTIGATIVO 236
5.1 Entrevistas exploratorias 236
5.1.1 Desarrollo de entrevistas 236
5.1.2 Análisis respuestas 239
5.1.2.1 Posición del entorno frente a su elección de carrera 239
5.1.2.2 Dificultades durante la carrera profesional 240
5.1.2.3 Posición frente al ascenso de su carrera 242

5.1.2.4 Motivación personal para ascender 243
5.1.2.5 Dificultades en la carrera profesional producto de la maternidad .. 244
5.1.2.6 Aspectos importantes de los equipos de trabajo 245
5.1.2.7 Estrategias para generar motivación en subordinados 246
5.1.2.8 Estilo de liderazgo 247
5.1.2.9 Éxito profesional 248
5.1.2.10 Aporte de la mujer a la empresa 248
5.1.2.11 Características claves en ascenso laboral 249
5.1.2.12 Propuestas de mujeres líderes para fomentar las Habilidades de liderazgo en mujeres 250
5.1.2.13 Verificación teoría 252
5.2 Focus Group 256
5.2.1 Focus Group Mujeres 256
5.2.1.1 Desarrollo Focus Group Mujeres 256
5.2.1.2 Análisis de resultados 258
5.2.1.2.1 Razones y dificultades al estudiar ingeniería 258
5.2.1.2.2 Permanencia en la universidad, percepción de las alumnas 260
5.2.1.2.3 Propuestas de alumnas para fomentar las Habilidades de Liderazgo en Mujeres 261
5.2.2 Focus Group Hombres 264
5.2.2.1 Desarrollo Focus Group Hombres 264
5.2.2.2 Análisis de resultados 266
5.2.2.2.1 Razones y dificultades al estudiar ingeniería 266
5.2.2.2.2 Percepción de los hombres con respecto a la dificultad de las carreras científicas 267
5.2.2.2.3 Permanencia en la universidad, percepción de los alumnos 268
5.2.2.2.4 Habilidades de Liderazgo en Mujeres: Desarrollo según percepción de los hombres y propuestas 269
5.3 Encuestas exploratorias 275
5.3.1 Desarrollo de encuestas exploratorias 275
5.3.2 Análisis respuestas 276
5.3.2.1 Información preliminar 276
5.3.2.1.1 Profesionales 279
5.3.2.1.2 Estudiantes 281
5.3.2.2 Recopilación de información 284
5.3.2.2.1 Postura de la familia ante elección de carrera 284
5.3.2.2.2 Expectativas de la familia como profesional y diferencias con el sexo opuesto 287
5.3.2.2.3 Comentarios del entorno que influyen en el desarrollo profesional ... 288
5.3.2.2.4 Características primordiales para el desarrollo personal y profesional 288
5.3.2.2.5 Importancia de las Habilidades de Liderazgo en Mujeres 289
5.3.2.2.6 Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo en Mujeres 292
5.3.2.2.7 Causas y propuestas de las habilidades menos desarrolladas según percepción de los encuestados 295
5.4 Encuestas 296
5.4.1 Elección de Habilidades de Liderazgo 297

5.4.2 Elección de la muestra ... 303
5.4.3 Desarrollo de encuestas ... 304
5.4.4 Análisis respuestas ... 305
5.4.4.1 Información preliminar ... 305
5.4.4.1.1 Profesionales ... 308
5.4.4.1.2 Estudiantes ... 310
5.4.4.2 Recopilación de información ... 313
5.4.4.3 Análisis ... 314
5.4.4.3.1 Análisis de habilidades ... 316
5.4.4.3.2 Análisis de causas ... 320
5.4.4.3.3 Análisis de propuestas ... 325
5.4.4.3.4 Análisis general ... 330
5.4.4.4 Preferencias entre los encuestados ... 336
5.4.4.4.1 Preferencias de los encuestados: Habilidades ... 336
5.4.4.4.2 Preferencias de los encuestados: Causas ... 337
5.4.4.4.3 Preferencias de los encuestados: Propuestas ... 339
5.4.4.5 Validación de habilidades, causas y propuestas ... 340
5.4.4.5.1 Validación de habilidades y causas ... 340
5.4.4.5.2 Validación de propuestas ... 345

6. MARCO LÓGICO ... 348
6.1 Metodología de Marco Lógico ... 348
6.1.1 Análisis de involucrados ... 349
6.1.1.1 Características de los involucrados ... 350
6.1.2 Análisis del problema ... 355
6.1.2.1 Descripción de consecuencias del problema ... 356
6.1.2.2 Descripción de causas ... 357
6.1.3 Análisis de objetivos ... 358
6.1.4 Identificación de alternativas de solución al problema ... 360

7. PROPUESTAS DE MEJORA ... 363
7.1 Propuestas principales ... 366
7.1.1 Fomentar instancias de auto-conocimiento ... 366
7.1.1.1 Objetivo de la propuesta ... 366
7.1.1.2 Descripción detallada de la propuesta ... 366
7.1.1.2.1 Descripción ... 366
7.1.1.2.2 Competencias a las que contribuye ... 368
7.1.1.2.3 Resultados esperados: al tener el taller, la mujer será capaz de: ... 368
7.1.1.2.4 Metodología ... 369
7.1.1.2.5 Contenidos ... 369
7.1.1.3 Justificación ... 369
7.1.2 Incentivar trabajo en equipo ... 371
7.1.2.1 Objetivo de la propuesta ... 371
7.1.2.2 Descripción detallada de la propuesta ... 371
7.1.2.2.1 Descripción ... 371
7.1.2.2.2 Competencias a las que contribuye ... 372
7.1.2.2.3 Resultados esperados: al finalizar el taller, la mujer será capaz de: ... 372
7.1.2.2.4 Metodología ... 373

7.1.2.2.5 Contenidos 373
7.1.2.3 Justificación 374
7.1.3 Creación de talleres de comunicación efectiva 375
7.1.3.1 Objetivo de la propuesta 375
7.1.3.2 Descripción detallada de la propuesta 376
7.1.3.2.1 Descripción 376
7.1.3.2.2 Competencias a las que contribuye 376
7.1.3.2.3 Resultados esperados: al finalizar el taller, la mujer será capaz de: 377
7.1.3.2.4 Metodología 378
7.1.3.2.5 Contenidos 378
7.1.3.3 Justificación 378
7.1.4 Re-estructuración del sistema educacional /sistema laboral 380
7.1.4.1 Objetivo de la propuesta 380
7.1.4.2 Descripción detallada de la propuesta 380
7.1.4.2.1 Plan de acción 380
7.1.4.2.2 Resultados esperados 384
7.1.4.3 Justificación 384
7.1.5 Fomentar foros, congresos y seminarios enfocados a la mujer 385
7.1.5.1 Objetivo de la propuesta 385
7.1.5.2 Descripción detallada de la propuesta 386
7.1.5.2.1 Plan de acción 386
7.1.5.2.2 Resultados esperados 388
7.1.5.3 Justificación 389
7.1.6 Alianzas con fundaciones y ONGS de ayuda a la mujer 390
7.1.6.1 Objetivo de la propuesta 390
7.1.6.2 Descripción detallada de la propuesta 390
7.1.6.2.1 Plan de acción 390
7.1.6.2.2 Resultados esperados 392
7.1.6.3 Justificación 392
7.1.7 Promoción de vocaciones científicas y tecnológicas 392
7.1.7.1 Objetivo de la propuesta 392
7.1.7.2 Descripción detallada de la propuesta 393
7.1.7.2.1 Descripción 393
7.1.7.2.2 Resultados esperados 395
7.1.7.3 Justificación 396
7.2 Propuestas secundarias 397
7.2.1 Generar autoconfianza en niñas del hogar 397
7.2.2 Cambio de paradigma del rol de hombre y mujer desde la familia 398
7.2.3 Políticas que favorezcan el desarrollo de la mujer en el mundo laboral 398

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 401
8.1 Conclusiones 401
8.1.1 Entrevistas 401
8.1.2 Focus Group 401
8.1.3 Encuestas exploratorias 402
8.1.4 Encuestas 403
8.1.5 Conclusiones generales 404

8.2 Recomendaciones 406

9. REFERENCIAS 408

10. ANEXOS 422

10.1 Formato entrevistas 422
10.2 Entrevistas 423
10.3 Formato Focus Group Mujeres 488
10.4 Focus Group Mujeres 488
10.5 Formato Focus Group Hombres 513
10.6 Focus Group Hombres 514
10.7 Formato de la encuesta exploratoria 536
10.8 Formato de la encuesta exploratoria 544

ii. Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 21
ILUSTRACIÓN 2: MAPA DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 23
ILUSTRACIÓN 3: ÁRBOL DE PROBLEMAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. . 24
ILUSTRACIÓN 4: DISTRIBUCIÓN POR SEXO DEL DESEMPEÑO PROMEDIO PSU 2015 POR TRAMOS DEL PUNTAJE. FUENTE: (UNIDAD DE EQUIDAD DE GÉNERO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN GOBIERNO DE CHILE, 2015) .. 44
ILUSTRACIÓN 5: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DE MUJERES CASADAS Y CONVIVIENTES MENORES DE 41 AÑOS. FUENTE: (PIRAS & RUCCI, 2014). 51
ILUSTRACIÓN 6: TASA DE PARTICIPACIÓN POR SEXOS. TRIMESTRE DICIEMBRE-FEBRERO, 1986-2010. FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2014) 53
ILUSTRACIÓN 7 : EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARTICIPACIÓN SEGÚN SEXO, 2010-2016. FUENTE: (INE, 2007) 54
ILUSTRACIÓN 8 : TASA DE OCUPACIÓN POR SEXOS. TRIMESTRE DICIEMBRE-FEBRERO, 1986-2010. FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2014) 55
ILUSTRACIÓN 9: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE OCUPACIÓN SEGÚN SEXO, 2010-2016. FUENTE: (INE, 2007) 56
ILUSTRACIÓN 10 : TASA DE DESOCUPACIÓN POR SEXOS. TRIMESTRE DICIEMBRE-FEBRERO, 1986-2010. FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2014) 57
ILUSTRACIÓN 11 : EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESOCUPACIÓN SEGÚN SEXO, 2010-2016. FUENTE: (INE, 2007) 58

IUSTRACIÓN 12 : NIVEL EDUCACIONAL DE PERSONAS OCUPADAS, SEGÚN SEXO AÑO 2016. FUENTE: (INE, 2007) 62
ILUSTRACIÓN 13 : PROPORCIÓN DE PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN OCUPADOS POR MUJERES. FUENTE: (GRANTTHORNTON, 2017) 64
ILUSTRACIÓN 14 : PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN OCUPADOS POR MUJERES. FUENTE: (GRANTTHORNTON, 2017) 67
ILUSTRACIÓN 15 : DIVERSIDAD DE FORMAS FAMILIARES. FUENTE: (MARTÍNEZ ET AL., 2010)..... 77
ILUSTRACIÓN 16 : JERARQUÍA DEL NIVEL 5. FUENTE: (J. COLLINS, 2001)..... 136
ILUSTRACIÓN 17 : ES QUEMA DEL PROCESO PARA PLANEAR Y CONDUCIR SESIONES DE GRUPO. FUENTE: (NARESH K. MALHOTRA, 2008). 175
ILUSTRACIÓN 18 : MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO. FUENTE:(ORTEG ET AL., 2005)..... 180
ILUSTRACIÓN 19 : ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005). 187
ILUSTRACIÓN 20: LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005). 188
ILUSTRACIÓN 21: LÓGICA HORIZONTAL. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005). 189
ILUSTRACIÓN 22: RELACIÓN ENTRE SUPUESTOS Y OBJETIVOS. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005). 189
ILUSTRACIÓN 23: MAPA DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 350
ILUSTRACIÓN 24: ÁRBOL DE PROBLEMAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 356
ILUSTRACIÓN 25: DESCRIPCIÓN DE LAS CONSECUENCIAS QUE SURGEN A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 357
ILUSTRACIÓN 26: DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS QUE INFLUYEN EN LA PROBLEMÁTICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 358
ILUSTRACIÓN 27: ÁRBOL DE OBJETIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 360
ILUSTRACIÓN 28: ENTES PRINCIPALES PARA LA SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 361
ILUSTRACIÓN 29: ÁRBOL DE ACCIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. . 362

iii Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 277
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 278

GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN SEGÚN SITUACIÓN CIVIL DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 278
GRÁFICO 4: ¿ESTÁ ACTUALMENTE EN LA UNIVERSIDAD?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 279
GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREA DE ESTUDIO DEL TOTAL DE LOS PROFESIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 279
GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIVERSIDAD DEL TOTAL DE LOS PROFESIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 280
GRÁFICO 7: DISTRIBUCIÓN SEGÚN AÑO DE TITULACIÓN DEL TOTAL DE LOS PROFESIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 281
GRÁFICO 8: DISTRIBUCIÓN SEGÚN AÑO DE INGRESO A LA UNIVERSIDAD DEL TOTAL DE LOS ESTUDIANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 281
GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREA DE ESTUDIO DEL TOTAL DE LOS ESTUDIANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 282
GRÁFICO 10: DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIVERSIDAD DEL TOTAL DE LOS ESTUDIANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 282
GRÁFICO 11: ¿TUVISTE HIJOS?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 283
GRÁFICO 12: ¿A QUÉ EDAD TUVISTE TU PRIMER HIJO?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 283
GRÁFICO 13: ¿ESTABAS TRABAJANDO CUÁNDO TUVISTE TU PRIMER HIJO/A?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 284
GRÁFICO 14: DISTRIBUCIÓN SEGÚN GENERACIÓN DE PROFESIONAL QUE ERES EN TU FAMILIA DEL TOTAL DE LOS ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 286
GRÁFICO 15: DISTRIBUCIÓN SEGÚN SEXO DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 305
GRÁFICO 16: DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 306
GRÁFICO 17: DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 306
GRÁFICO 18: DISTRIBUCIÓN SEGÚN SITUACIÓN CIVIL DEL TOTAL DE ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 307
GRÁFICO 19: ¿ESTÁ ACTUALMENTE EN LA UNIVERSIDAD?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 308
GRÁFICO 20: DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREA DE ESTUDIO DEL TOTAL DE LOS PROFESIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 309
GRÁFICO 21: DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIVERSIDAD DEL TOTAL DE LOS PROFESIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 310
GRÁFICO 22: DISTRIBUCIÓN SEGÚN AÑO DE TITULACIÓN DEL TOTAL DE LOS PROFESIONALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 310

GRÁFICO 23: DISTRIBUCIÓN SEGÚN AÑO DE INGRESO A LA UNIVERSIDAD DEL TOTAL DE LOS ESTUDIANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 311
GRÁFICO 24: DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREA DE ESTUDIO DEL TOTAL DE LOS ESTUDIANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 311
GRÁFICO 25: DISTRIBUCIÓN SEGÚN UNIVERSIDAD DEL TOTAL DE LOS ESTUDIANTES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 312
GRÁFICO 26: ¿TUVISTE HIJOS?. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 313
GRÁFICO 27: VARIANZA TOTAL EXPLICADA POR CADA COMPONENTE, ANÁLISIS HABILIDADES. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 316
GRÁFICO 28: GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN, ANÁLISIS HABILIDADES. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 317
GRÁFICO 29: MEDIDAS DE ESTRÉS Y DE AJUSTE DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS HABILIDADES. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 317
GRÁFICO 30: COORDENADAS FINALES DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS HABILIDADES. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 319
GRÁFICO 31: HABILIDADES EN LAS DIMENSIONES IDENTIFICADAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 320
GRÁFICO 32: VARIANZA TOTAL EXPLICADA POR CADA COMPONENTE, ANÁLISIS CAUSAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 320
GRÁFICO 32: GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN, ANÁLISIS CAUSAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 321
GRÁFICO 33: MEDIDAS DE ESTRÉS Y DE AJUSTE DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS CAUSAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 322
GRÁFICO 34: COORDENADAS FINALES DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS DE CAUSAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 324
GRÁFICO 35: CAUSAS EN LAS DIMENSIONES IDENTIFICADAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 325
GRÁFICO 36: VARIANZA TOTAL EXPLICADA POR CADA COMPONENTE, ANÁLISIS PROPUESTAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 326
GRÁFICO 37: GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN, ANÁLISIS PROPUESTAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 327
GRÁFICO 38: MEDIDAS DE ESTRÉS Y DE AJUSTE DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS PROPUESTAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 328

GRÁFICO 39: COORDENADAS FINALES DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS PROPUESTAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 329
GRÁFICO 40: PROPUESTAS EN LAS DIMENSIONES IDENTIFICADAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 330
GRÁFICO 41: VARIANZA TOTAL EXPLICADA POR CADA COMPONENTE, ANÁLISIS GENERAL. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 331
GRÁFICO 42: GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN, ANÁLISIS GENERAL. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 332
GRÁFICO 43: MEDIDAS DE ESTRÉS Y DE AJUSTE DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS GENERAL. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 333
GRÁFICO 44: COORDENADAS FINALES DE ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL, ANÁLISIS GENERAL. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 334
GRÁFICO 45: DIMENSIONES IDENTIFICADAS, ANÁLISIS GENERAL. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 335
GRÁFICO 46: DIMENSIONES IDENTIFICADAS, PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE LAS HABILIDADES. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 337
GRÁFICO 47: DIMENSIONES IDENTIFICADAS, PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE LAS CAUSAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 338
GRÁFICO 48: DIMENSIONES IDENTIFICADAS, PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE LAS PROPUESTAS. FUENTE: IBM SPSS STATISTICS 25. 339
GRÁFICO 49: BOX-PLOT DE LAS HABILIADES Y CAUSAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES MENORES DE 30 AÑOS. 341
(A) VALIDACIÓN DE HABILIDADES SEGÚN PERCEPCIÓN DE MUJERES MENORES DE 30 AÑOS. 341
(B) VALIDACIÓN DE LAS CAUSAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE MUJERES MENORES DE 30 AÑOS. 341
(C) VALIDACIÓN DE LAS HABILIDADES SEGÚN HOMBRES MENORES DE 30 AÑOS. 341
(D) VALIDACIÓN DE LAS CAUSAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE HOMBRES MENORES DE 30 AÑOS. FUENTE: MATLAB. 341
GRÁFICO 50: BOX-PLOT DE LAS HABILIADES Y CAUSAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES MAYORES DE 30 AÑOS. 342
(A) VALIDACIÓN DE HABILIDADES SEGÚN PERCEPCIÓN DE MUJERES MAYORES DE 30 AÑOS. 342
(B) VALIDACIÓN DE LAS CAUSAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE MUJERES MAYORES DE 30 AÑOS. 342
(C) VALIDACIÓN DE LAS HABILIDADES SEGÚN HOMBRES MAYORES DE 30 AÑOS. 342

(D) VALIDACIÓN DE LAS CAUSAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE HOMBRES MAYORES DE 30 AÑOS. FUENTE: MATLAB. 342

iv Índice de Tablas

TABLA 1: INTEGRACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA CON LOS CAPÍTULOS EXPLORATORIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 25
TABLA 2 : PERSONAS OCUPADAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SEXO. FUENTE: ("SEGMENTACIÓN HORIZONTAL DEL MERCADO DEL TRABAJO CARACTERIZACIÓN DE LA OCUPACIÓN POR SEXO," N.D.) 61
TABLA 3: EMPRESAS DE ESTUDIO. FUENTE: (J. C. COLLINS, ALEXANDER, ROTH, & SUMMARIES, 2001) 134
TABLA 4: EMPRESAS DE ESTUDIO. FUENTE: (J. C. COLLINS ET AL., 2001) 134
TABLA 5: PROFESIÓN Y CARGO DE LAS ENTREVISTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 237
TABLA 6: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN ENTREVISTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 251
TABLA 7: COMPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS CON TEORÍA DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS EXTERNOS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 253
TABLA 8: COMPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS CON TEORÍA DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS INTERNOS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 254
TABLA 9: COMPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS CON TEORÍA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 254
TABLA 10: GRUPOS DE MUJERES PARTICIPANTES DE LOS FOCUS GROUP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 257
TABLA 11: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS POR GRUPO Y EN CONJUNTO, SEGÚN ALUMNAS UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 261
TABLA 12: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN ALUMNAS UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 262
TABLA 13: GRUPOS DE HOMBRES PARTICIPANTES DE LOS FOCUS GROUP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 265

TABLA 14: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS POR GRUPO Y EN CONJUNTO, SEGÚN ALUMNOS UNIVERSITARIOS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 270
TABLA 15: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN ALUMNOS UNIVERSITARIOS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 271
TABLA 16:CARACTERÍSTICAS PRIMORDIALES SEGÚN LOS ENCUESTADOS . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 289
TABLA 17: PROMEDIO DE IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN HOMBRES ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 290
TABLA 18: PROMEDIO DE IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN MUJERES ENCUESTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 291
TABLA 19: PROMEDIO DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN HOMBRES ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 293
TABLA 20: PROMEDIO DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN MUJERES ENCUESTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 294
TABLA 21: TABLA COMPARATIVA DE LAS HABILIDADES DE MAYOR IMPORTANCIA SEGÚN LA PERCEPIÓN DE MUJERES ENTREVISTADAS, ENCUESTADAS Y PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 297
TABLA 22: LISTA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO MÁS IMPORTANTES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 298
TABLA 23: PROMEDIO DEL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO SEGÚN LOS HOMBRES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA... 299
TABLA 24: BRECHA EXISTENTE ENTRE LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y EL DESARROLLO QUE SE TIENE DE ELLAS, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE MUJERES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 300
TABLA 25: BRECHA EXISTENTE ENTRE LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y EL DESARROLLO QUE SE TIENE DE ELLAS, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE HOMBRES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 301
TABLA 26: COMPARACIÓN DE BRECHAS DE HOMBRES Y MUJERES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 302
TABLA 27: CRITERIOS DE VALIDACIÓN, HABILIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 343

TABLA 28: CRITERIOS DE VALIDACIÓN, CAUSAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 344
GRÁFICO 51:MAPA DE CALOR DE LAS PROPUESTAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 345
TABLA 29: CRITERIOS DE VALIDACIÓN, PROPUESTAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 346
TABLA 30: MEDICIÓN DE FUERZA DE INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 354
TABLA 31: INTEGRACIÓN DE CAPÍTULOS ECPLORATORIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 363
TABLA 32: INTEGRACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA CON LOS CAPÍTULOS EXPLORATORIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. 364

III. INTRODUCCIÓN

En la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile en el año 2017, se presenta que desde el 2010 hasta el 2016, más del 71,3% de los hombres participó en el mercado laboral, muy diferente a la tasa de participación de la mujer que no superó el 48,4%. De manera general, la brecha de género tuvo una tendencia a la baja durante este periodo, de hecho, descendió 3,5 puntos porcentuales. Sin embargo, la diferencia entre la participación de las mujeres y los hombres siguió siendo considerable puesto que no ha descendido de los 20 puntos porcentuales.

Es interesante analizar el nivel de participación femenina en cargos de liderazgo, dado que las mujeres que están en altos cargos son aquellas mujeres que presentan mayores niveles educacionales y que han podido encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la vida profesional. Pero a su vez, ser aquellas que deben evidenciar que mientras mayores años educacionales se tenga, mayores son las brechas con sus pares masculinos, desde las oportunidades que se presentan hasta los sueldos que se les paga.

Tanto en Chile como en el mundo existen mujeres que están presentes en cargos de altas responsabilidades como presidentas, senadoras, diputadas, entre otros, aun así, siguen siendo minoría. De las direcciones generales de las 500 empresas líderes en el mundo, solo 4% son ocupadas por una mujer, lo que corresponde a 20, señala un conteo de la ONU mujeres.

Lo anterior demuestra una brecha abrumante entre las oportunidades laborales que presentan los hombres versus las mujeres. A pesar de que las mujeres han aumentado sus niveles educacionales, se han preparado para adquirir mayores responsabilidades dentro del mundo laboral, los factores tanto interno como externos se lo ha imposibilitado.

A partir de esto nace la problemática de esta investigación, la cual corresponde a la necesidad de que las mujeres estén preparadas para enfrentar el mundo laboral con herramientas que les permita desenvolverse en el mercado y en donde se puedan sentir preparadas para tomar mayores responsabilidades si así lo desean.

Este trabajo de título se enfocó inicialmente en realizar un estudio detallado del contexto de la mujer en el mercado laboral. Se investigó todo lo referente al género, los roles de género, la segmentación del trabajo, el desarrollo académico de las mujeres, las brechas en su proceso educacional, la mujer en el entorno laboral y su nivel de participación, la estructura ocupacional que las identifica, para finalmente identificar su rol en cargos de responsabilidad y toma de decisiones. A partir de lo anterior, se determinó las razones de su baja participación en puestos de liderazgo y se estudió en detalle su estilo directivo, lo que permitió identificar aquellas habilidades propias del sexo femenino, y que la diferencia de manera positiva de sus pares masculinos.

Una vez determinada las Habilidades de Liderazgo Femeninas, se analiza los casos de éxitos, haciendo referencia a las mujeres que han podido ejercer cargos de mayores responsabilidades en diferentes áreas. De este estudio, se verifica aquello descubierto con anterioridad, y además se permite recolectar aquellos puntos en común que les ha permitido sobresalir de sus pares.

Con lo anterior se identifica que, a través de aquellas fortalezas, existe una puerta de entrada de las mujeres al mundo laboral. Por lo cual se presentan propuestas de mejora para fomentar las habilidades de liderazgo femeninas en diferentes ejes, familiar, estado y centros educacionales, para luego evaluar cuáles serán aquellas propuestas más efectivas. Las cuales deben ser validadas a través de diferentes entes.

IV. RESUMEN EJECUTIVO

i. Identificación del problema

Al realizar un análisis de la situación actual de la mujer en el mundo laboral en Chile, se pudo determinar que en la actualidad el nivel de empleabilidad en trabajos remunerados es bastante bajo al compararlo con el de los hombres. Al aumentar los años educacionales, se presenta una realidad preocupante, las mujeres presentan una brecha aún más significativa con sus pares y se ven expuestas a dificultades por el contexto masculinizado impuesto por años en las empresas. Llegando a tener niveles alarmantes en su baja participación en aquellos puestos en donde deben asumir mayores responsabilidades.

Surge con esto la necesidad de saber cuáles son las características que diferencian a la mujer líder del hombre líder, con lo cual aparecen preguntas como: ¿Cuál es la principal razón por la que la empleabilidad de la mujer es significativamente baja en comparación con la de los hombres? ¿Cuáles son las dificultades y desafíos que se ven expuestas las mujeres a lo largo de vida personal y profesional? ¿Cómo enfrentan los diferentes entes, familias, estado y establecimientos educacionales, esta problemática? ¿Qué propuestas de mejora serían las más efectivas y permitiría a los entes más importantes de la sociedad, familias, estado y establecimientos educacionales, lograr que la mujer se desenvuelva sin dificultades en el mundo laboral?

ii. Recolección de información

Una vez que se determina la problemática, se debe recolectar la información para responder y sustentar los cuestionamientos realizados y otros temas como definiciones y

conocimientos requeridos para entender el tema. Se realiza a través de fuentes secundarias como lo son investigaciones, publicaciones nacionales e internaciones, libros, revistas, portales web, etc.

iii. Verificación del proceso investigativo

Para verificar el proceso de investigación, se llevan a cabo cuatro etapas, que están dentro del marco exploratorio de la investigación.

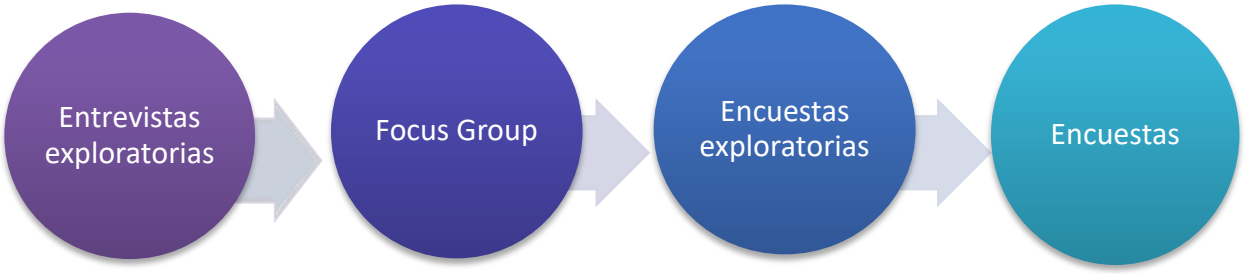


ILUSTRACIÓN 1: ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En primera instancia se realiza un análisis en detalle a través de una investigación exploratoria. Para ello se utilizan fuentes primarias como lo son entrevistas a mujeres que tienen puestos de alta responsabilidad en las empresas. A través de sus testimonios se pudo verificar el proceso de investigación y validar las habilidades de liderazgo descubiertas. Además, se puede comprobar que las causas y dificultades que nacen a través de la teoría, estan presente en el ámbito laboral chileno.

En paralelo se realizan seis sesiones de Focus Group, tres grupos de mujeres y tres de hombres, donde se levantan las problemáticas y desafíos que viven las mujeres en su desarrollo, es decir las dificultades que se viven cuando se está inserta aún en la universidad.

Luego se realiza una encuesta exploratoria a profesionales y estudiantes de todas las edades, carreras y presentes a lo largo del territorio nacional, mediante la cual se levanta información con respecto a las causas de la problemática descubierta y a su vez se realizan preguntas enfocadas en descubrir propuestas que permitan mitigar estos problemas.

Finalmente se valida la información recopilada hasta ese momento, a través de una encuesta masiva y la realización de entrevistas a mujeres líderes.

De esta manera fue posible realizar un árbol de problemas, el cual se encuentra en el capítulo 6 de esta memoria. A través de dicha ilustración se puede ver con claridad la problemática principal de la investigación, el bajo desarrollo de las habilidades de liderazgo femeninas. Para luego identificar y clasificar las causas que están afectando de manera directa a la problemática, y aquellas propuestas de mejora, que permitan mitigar los problemas descubiertos.

iv. Marco lógico

A través de los resultados obtenidos del proceso de investigación exploratoria, se realizó un diagnóstico utilizando la metodología del Marco Lógico, el cual detecta a los principales involucrados en la problemática realizando un análisis de los involucrados, los cuales se presentan a continuación en la siguiente imagen:

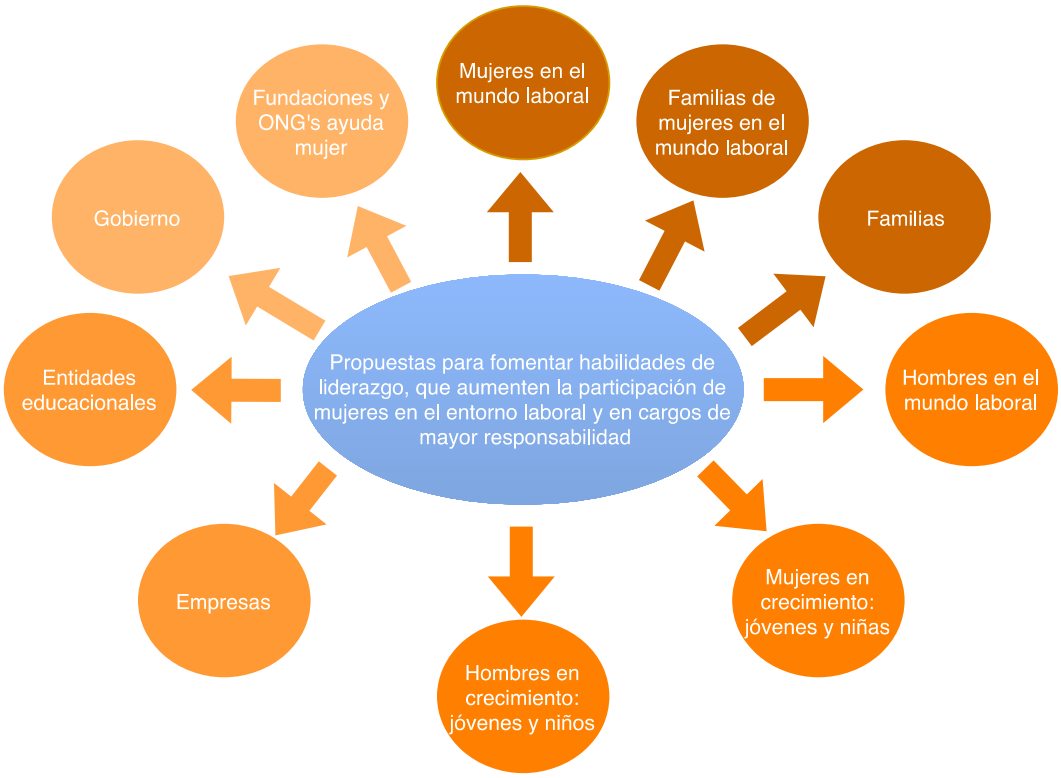


ILUSTRACIÓN 2: MAPA DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Luego se debe realizar un análisis del problema, mediante el cual se detectan las consecuencias principales de la problemática existente, además de las causas que están influyendo en el problema descubierto.

Lo anterior se presenta de manera ordenada en el siguiente árbol de problemas, el cual permite tener una visión general de la situación.

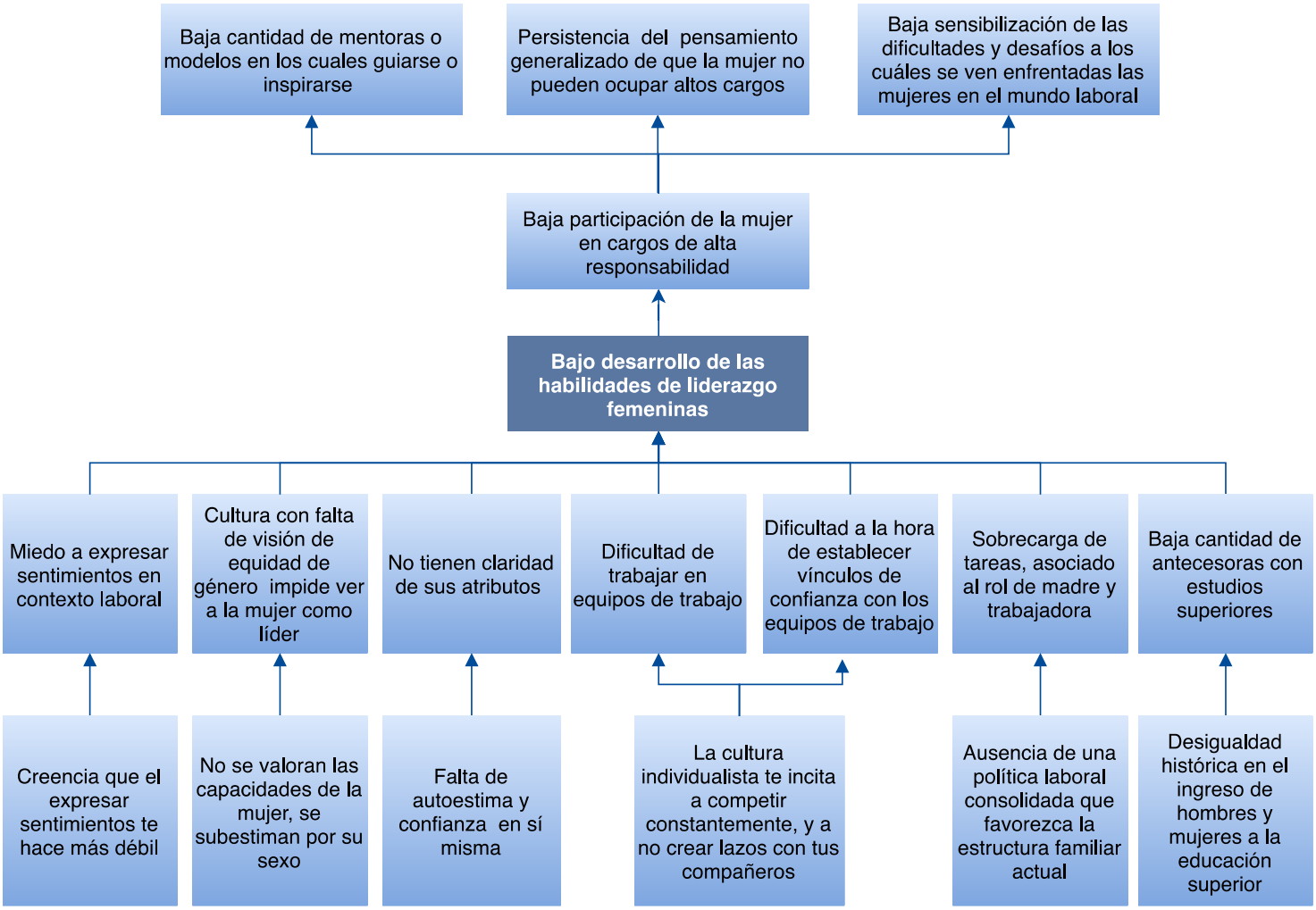


ILUSTRACIÓN 3: ÁRBOL DE PROBLEMAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

v. Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora del proceso de investigación se levantan a través de las etapas primarias y secundarias llevadas a cabo.

Basándose en los puntos de interés, dificultades, desafíos y causas detectadas anteriormente, es que se formulan las propuestas de mejora para fomentar las habilidades de liderazgo en mujeres.

Las propuestas están planteadas bajo tres ejes: si el agente de cambio es la familia (celeste), si es el gobierno (verde) y si es son entidades educacionales/empresas (rosado).

Para establecer el origen de las propuestas de mejora, es que a continuación se presenta un cuadro resumen, el que además incluye la clasificación por color antes mencionada.

TABLA 1: INTEGRACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA CON LOS CAPÍTULOS EXPLORATORIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

	Antecedentes	Marco teórico	Proceso de investigación				
			Encuesta	Encuesta exploratoria	Focus Group Alumnos	Focus Group alumnas	Entrevistas exploratorias
Cambio de paradigma del rol de hombre y mujer desde la familia.	X		X				X
Generar autoconfianza en niñas desde el hogar.	X		X				X
Fomentar foros, congresos y seminarios enfocados en la mujer.			X		X		X
Alianzas con fundaciones y ONGS de ayuda a la mujer.							X
Políticas que favorezcan el desarrollo de la mujer en el mundo laboral.	X		X	X			X
Re-estructuración del sistema educacional/sistema en empresas.			X	X	X	X	X
Fomentar instancias de auto-conocimiento.			X				X
Creación de talleres de comunicación efectiva.			X		X	X	
Incentivar el trabajo en equipo.			X		X	X	
Promoción de vocaciones científicas y tecnológicas en niñas y adolescentes.	X		X				X

Finalmente se decide separar las propuestas en principales y secundarias, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Factibilidad de la propuesta
- Realización de medidas concretas
- Agente de cambios limitados
- Calificaciones más altas
- Mayor probabilidad de mitigar las causas

La división de las propuestas entre principales y secundarias son validadas además por mujeres en cargos de responsabilidad, entrevistadas en la etapa final de la investigación de la memoria, la etapa de validación.

vi. Conclusiones

Finalizado el estudio y realizadas las propuestas de mejora, se sugiere:

- Potenciar la confianza en sí misma, la oratoria, el establecimiento de vínculos entre los integrantes del equipo y por tanto el trabajo en equipo a través de talleres que estén presentes a lo largo de su formación académica, lo cual debe ser complementado con una re-estructuración de la educación chilena.
- Potenciar la confianza y autoestima de las niñas, a través de cambios en el contexto en el cual se desarrollan. Generando expectativas positivas hacia ellas de parte de los padres y profesores que permitan tener cambios sustanciales en el crecimiento futuro de las mujeres.

- Creación de políticas que permitan la corresponsabilidad parental o en su defecto una disminución de cargas para la mujer trabajadora.
- Fomentar la creación de espacios en donde se pueda visualizar a la mujer y sus dificultades en diversos contextos, mediante alianzas estratégicas que permitan una mayor difusión y una llegada masiva a diferentes grupos objetivos.
- Cambiar las expectativas hacia las niñas, de parte de los padres y profesores, aumentando su ingreso en carreras científicas y tecnológicas lo que impactaría de forma directa en la disminución de las brechas salariales y en la desigualdad en el ingreso de hombres y mujeres a la educación superior.
- Finalmente, es primordial la existencia de un cambio de paradigma en cuanto a la división sexual del trabajo: hombre proveedor, mujer cuidadora. Se propone para ello un plan de formación ciudadana que permita instancias de debate sobre la igualdad y la equidad de género.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la problemática

La mujer representa la mitad de la población mundial (Estadisticas en tiempo real-Población mundial, 2017), sin embargo, su potencial económico está lejos de ser ocupado al 100%. A pesar de los avances de las últimas décadas existe aún en la actualidad división de trabajo asociado al género, lo que hace pensar que existe un estancamiento en este tema. Las tendencias indican que la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo se ha estancado en los últimos 20 años, al disminuir del 57% al 55% a nivel mundial (Mundial, 2015). La participación femenina se ve asociada a trabajos no remunerados y a pesar de que su participación en trabajos remunerados va en aumento, la motivación de muchas disminuye al ver que existe una brecha salarial, en donde reciben menos que sus compañeros simplemente por ser mujeres.

Aún en el siglo XXI existe la división sexual del trabajo, definido como el quehacer y actividades que se espera que ocupen hombres y mujeres en el espacio social, atribuyendo a las mujeres la reproducción biológica, la reproducción de la fuerza de trabajo (INE, 2015). Aun así, son muchas las mujeres que han salido del rol impuesto por la sociedad y han tomado un rol activo en las industrias. Han tenido que aumentar la cantidad de años de estudio promedio, elevándose en la actualidad a 12,7 años de escolaridad, y superando a los hombres en 1,2 años (Fuentes, Palma, & Montero, 2005).

Su inserción laboral fue una búsqueda más por parte de la mujer para ser parte activa de la sociedad, fruto además de la dedicación por años en los colegios y universidades. Esto ha generado transformaciones profundas que permiten que la mujer sea

vista no sólo como cuidadora, sino también como ciudadanas, trabajadoras y líderes (Mujer y trabajo: factores culturales, 2013) .

Es así como la educación se convirtió en la puerta de entrada de las mujeres al mundo laboral, pues está comprobado que la probabilidad de participar en el mercado laboral aumenta significativamente con la escolaridad (Contreras, Melo, & Ojeda, 2005). Es en este mismo punto donde se observa el inicio de las brechas de género.

El simce desde el 2004 arroja que en los estudiantes de octavo básico la brecha de género comienza a agudizarse, y pese a que las mujeres aumentan significativamente los puntajes de matemáticas, son los hombres los mejor evaluados en la última década. Incluso en la medición del 2015, existió una diferencia de seis puntos a favor de ellos.

En este país se cree que los niños son mejores en matemáticas y las niñas son aptas para el área humanista (Aguayo, Niñas sin miedo a las matemáticas, 2017), desarrollando desde sus inicios trabas en la autoestima de las niñas y marcando sus futuros desde que entran a la sala de clases.

Es así como desde pequeñas se generan diferencias que influyen en el fututo laboral y que marcan a tantas a mujeres que no se sienten capacitadas para empoderarse y tomar un rol que conlleven grandes responsabilidades dentro de una empresa. Serán los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, factores que explican la baja participación de mujeres en cargos de liderazgo, o se asociarán a temas mucho más profundo como los son el acoso sexual y psicológico en el trabajo. Será que nuestra sociedad le da menores oportunidades de desarrollo de carreras a las mujeres por su rol de madre y trabajadora o simplemente el estado no ha creado una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar. ¿Serán estos factores los que

provocan una baja participación de mujeres en cargos de alta responsabilidad? ¿Existirán otras dificultades que deben vivir las mujeres a lo largo de su vida? ¿Cuál será la puerta de entrada para que las mujeres puedan acceder a puestos de liderazgo?

A través de la siguiente memoria se espera abordar estas preguntas y estudiar en mayor detalle el estilo directivo femenino, puntos claves que diferencian a la mujer y, por lo tanto, imprescindibles para entender de mejor forma su estilo de liderazgo.

1.2 Propuesta de tema

Se propone realizar un estudio exploratorio de la situación actual de las mujeres en el entorno laboral, para poder descubrir las dificultades y desafíos a los que se ven expuestas día a día, mediante una investigación teórica en profundidad y una recopilación de información de tipo cualitativa utilizando fuentes primarias como entrevistas, Focus Group o encuestas, y de tipo cuantitativa con información provenientes de mujeres de todo Chile. Este estudio busca, además estudiar las Habilidades de Liderazgo en mujeres, como medio para conocer aspectos con respecto a la importancia que le dan a estos ejes, además de determinar el desarrollo que ellas tienen con respecto a este tema.

Es importante conocer casos en donde las mujeres han logrado superar las barreras, y se han posicionado en puestos de liderazgo en diferentes ámbitos: política, educación, empresas con y sin fines de lucro. Estos casos de éxito servirán como base para la verificación de la teoría y como medio para generar propuestas que mejoren las brechas descubiertas.

Ya teniendo la información correctamente ordenada, se procederá a identificar las problemáticas y las posibles propuestas para mejorarlas. Todo esto para crear un plan piloto

que permita fomentar habilidades de liderazgo en mujeres a lo largo del país y en diferentes segmentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar las causas que influyen en la existencia de brecha de género y los desafíos que deben enfrentar las mujeres a lo largo de su vida, estudiando la situación actual en relación a la posibilidad de acceder a puestos de alta responsabilidad, a través de herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan obtener resultados, a partir de los cuales se generen propuestas de mejora que ayuden a fomentar habilidades de liderazgo en niñas, jóvenes y mujeres para que en el futuro puedan desarrollarse en el entorno laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Distinguir los principales estudios relacionados con la brecha de género que permitan generar una base de los aspectos positivos y negativos de éste.
- Distinguir los principales estudios relacionados con las características de las mujeres en roles de liderazgo.
- Recolectar información, a través de la aplicación de herramientas de investigación cualitativas para dar respuesta a interrogantes del tema de estudio.
- Validar empíricamente la información recolectada a través de la fase exploratoria mediante mediciones cuantitativas.

- Presentar las causas del problema, validado previamente por un modelo de datos cuantitativos, proponiendo soluciones que permitan fomentar las Habilidades de Liderazgo en Mujeres.
- Presentar propuestas de mejoras enfocado en los tres ejes fundamentales: establecimientos educacionales-empresas, familias y gobierno en pos de mitigar las causas de la problemática principal.

1.4 Alcance

El alcance de esta investigación de divide en 3 partes. La primera corresponde a un estudio detallado para identificar la situación actual en Chile con respecto a las mujeres en puestos de alta responsabilidad, para luego descubrir las causas de la problemática encontrada y aquellas dificultades y desafíos que han debido enfrentar las mujeres a lo largo de su vida y finalmente se realizará una serie de propuestas de mejora que vayan en pos de resolver las problemáticas encontradas.

El propósito de la primera etapa, es realizar una investigación para entender la situación actual del país con respecto a las mujeres en puestos de alta responsabilidad, comparando dicha situación con la vivida a nivel mundial. Identificando aquellos factores en común que podrían servir de base para otras mujeres.

Luego, el trabajo tiene una fase investigativa exploratoria, dado que el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, por lo que se debe incurrir en entrevistas exploratorias que permitan verificar el proceso de investigación teórica. Para obtener las reales causas del problema detectado se debe incurrir en una investigación basada en Focus Group tanto a hombres como mujeres, además de encuestas exploratorias. Luego se genera la fase de validación, donde toda la información recolectada en la fase exploratoria, debe

ser validada mediante herramientas de investigación, encuestas, entrevistas y Focus Group. Con toda la información recolectada, se desarrollarán distintas propuestas de mejora que esperan solucionar la problemática.

El alcance de esta investigación no contempla implementación de la propuesta, sino que sólo abarca el desarrollo de éstas, y el detalle de casa una, las cuales son validadas a través de una encuesta a profesionales y estudiantes del país, y luego por mujeres en cargos de liderazgo las cuales respaldan la efectividad de las propuestas planteadas y que cumplan con el objetivo de fomentar Habilidades de Liderazgo en niñas, jóvenes y mujeres.

1.5 Metodología

La metodología utilizada para cumplir con los objetivos propuestas se presentan a continuación:

1.5.1 Definición del problema

En primera instancia se intenta establecer cuál es el eje principal de la investigación, para determinar los procedimientos a seguir, para llevar un cumplimiento efectivo de los objetivos planteados.

1.5.2 Recolección de información

De forma preliminar se lleva a cabo una investigación a través de fuentes secundarias como lo son investigaciones, publicaciones nacionales e internaciones, libros, revistas, portales web, etc. De esta forma se generan los capítulos de antecedentes generales, marco teórico y de casos de éxito, el cual presenta a mujeres líderes naciones e

internaciones en áreas como la política, finanzas e inversiones y finalmente, tecnología y emprendimiento.

Es así como se logra determinar cuál es la situación de las mujeres chilenas en el mundo laboral, determinar las características comunes de mujeres que han logrado llegar a puestos de responsabilidad en diferentes ámbitos, las habilidades que caracterizan su liderazgo, para finalmente identificar estas habilidades a través de casos de éxito de mujeres chilenas y de diferentes partes del mundo.

1.5.3 Verificación del proceso investigativo

Para llevar a cabo la verificación del proceso de investigación llevado a cabo, se realiza un análisis en detalle a través de una investigación exploratoria. Para ello se utilizan fuentes primarias como lo son entrevistas a mujeres que tienen puestos de alta responsabilidad en las empresas. Donde la idea es abordar los diferentes temas descubiertos en el proceso de investigación y verificarlos, en el sentido de descubrir si las habilidades de liderazgo descubiertas eran realmente utilizadas en la práctica, y ver la importancia que bajo su perspectiva tienen. Además de descubrir si las causas y dificultades que nacen a través de la teoría, es una situación presente en el ámbito laboral chileno.

En paralelo se realizan seis sesiones de Focus Group, tres grupos de mujeres y tres de hombres, donde se espera levantar las problemáticas y desafíos que viven las mujeres en su desarrollo.

Se realiza además una encuesta exploratoria, mediante la cual se levanta información con respecto a las causas de la problemática descubierta y a su vez se quiere descubrir propuestas que permitan solucionar las brechas existentes.

Finalmente se valida la información recopilada hasta ese momento, a través de una encuesta masiva y la realización de entrevistas a mujeres líderes.

1.5.4 Marco lógico

Con la información recopilada a través de las diferentes instancias llevadas a cabo, se realiza un diagnostico utilizando la metodología del Marco Lógico, con el cual se espera detectar las principales causas que originan el problema con sus respectivas consecuencias, mediante dicho proceso, se espera identificar y seleccionar aquellas alternativas de solución que sean las más indicadas para resolver el problema encontrado.

1.5.5 Propuesta de mejora

Una vez terminado el análisis de resultados, se procede a identificar la problemática principal de este estudio y las causas principales, para luego generar propuestas de mejora que busquen mitigar las causas identificadas.

Las propuestas son validadas por dos grupos diferentes: una muestra de 253 personas encuestadas y mujeres en cargos de responsabilidad en las empresas. Se plantean con distintos niveles de detalles, de acuerdo a la factibilidad de cada plan de gestión y a la probabilidad de que las acciones propuestas se puedan llevar a cabo.

2. ANTECEDENTES

2.1 Género

La palabra género proviene del latín “genus”, un término técnico específico en ciencias sociales que se refiere al conjunto de características que cada sociedad asigna a hombres y mujeres.

Género en términos biológicos se refiere a la identidad sexual de los seres vivos, la distinción que se hace entre femenino y masculino.

El género es el encargado de establecer en las ciencias sociales, normas y leyes para una posterior relación entre individuos y seres vivos. En este orden de ideas se hace hincapié en la supremacía que tiene el género masculino sobre el femenino.

Idea que sólo se refuerza al leer la siguiente definición de género:

“El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos. A su vez, esas desigualdades pueden crear inequidades entre los hombres y las mujeres en diferentes aspectos de la sociedad” (Género, 2018)

Son estas inequidades las que han desencadenado por años la desigualdad entre mujeres y hombres, y han evidenciado las diferencias entre las oportunidades y valoraciones que cada género recibe.

2.2 Roles de género

El término de rol de género hace alusión a un conjunto de normas sociales y de comportamientos que, dentro de una cultura específica, son ampliamente considerados como socialmente apropiados para las personas de un sexo determinado. Es decir, se asocia a la imagen pública que presenta un individuo frente a los demás, ya sea por ser mujer u hombre.

La apreciación de rol de género abarca desde las actitudes, acciones hasta rasgos de la personalidad relacionados a un género en particular dentro de esa cultura.

Por tanto, se puede decir que las sociedades se estructuran y construyen entorno a la diferencia sexual de los individuos que la conforman, el cual determina las características y acciones que deberán desempeñar, de acuerdo a lo que esperan los demás individuos o comunidad.

Es así como aún en la actualidad muchas veces los roles de género son conductas estereotipadas por la cultura, es decir de acuerdo al sexo del individuo se espera que realice ciertas o limitadas tareas. Algunos ejemplos de ello es que al hombre se le ha asignado tradicionalmente roles de mecánicos, jefes, políticos, etcétera, es decir rol productivo; por otra parte, las mujeres tienen un rol de amas de casas, maestras, enfermeras, entre otros, asociándole un rol más bien reproductivo.

Se puede decir por tanto que el hecho de que mujeres y hombres sean diferentes anatómicamente los induce a creer que sus valores, cualidades intelectuales y aptitudes también lo son. Es así como la sociedad determina las actividades de hombres y mujeres basadas en los estereotipos, estableciendo así una división sexual del trabajo. (Lamas, 2000)

La división sexual del trabajo, ha generado estructuras y patrones en el mercado laboral, en el sentido de reflejar una composición altamente masculinizada en la que prima la presencia de hombres. Es así como es una práctica común que tanto los empleadores y trabajadores asuman que el salario de la mujer es un “segundo salario”, pues se asocia a los hombres como proveedores del hogar, lo que constituye el primer factor sociocultural que justifica la desigualdad de salarios entre hombres y mujeres.

2.3 Segmentación y segregación sexual en el mercado del trabajo

La definición básica de segmentación laboral se refiere a la existencia de puestos de trabajo con buenas y malas condicionales laborales. A partir de esta definición, se desprende que a las condiciones laborales que acceden o pueden optar las y los trabajadores estarán determinadas por el mercado de trabajo al que se incorporen. Es decir, las condiciones laborales segmentan el mercado laboral.

Se puede decir además que los diferentes segmentos laborales existentes, agrupan distintos perfiles de trabajadores y trabajadoras, los cuales acceden a condiciones laborales que incluyen remuneraciones, derechos y deberes particular al segmento donde está inserto. Cada segmento define sus propias características, tanto en condiciones como salarios. Esto crea un fenómeno que se caracteriza por segmentar a las personas de acuerdo al perfil que éstos poseen y en qué nivel pueden ser ingresados, de acuerdo a sus características, creando como consecuencia que los perfiles a través del tiempo se definen por los trabajadores afiliados.

La segregación sexual se hace evidente al analizar que las mujeres ingresan a segmentos donde el perfil principal se asocia al trabajo doméstico y de cuidado de

personas. Dicho panorama afecta de manera directa su participación en el trabajo remunerado con igualdad de oportunidades.

Así las mujeres se han centrado en ocupaciones específicas, en donde la gran mayoría se asocia a brindar servicios “femeninos” como salud, educación y limpieza. Labores que en general son considerados de menor importancia y por ende son remunerados de mala manera. En contraste los hombres pueden acceder a una mayor variedad de trabajos, donde además se permiten formar parte de todos los niveles de jerarquía. Aquí es donde además se da un fenómeno curioso, en donde si alguna labor es feminizada inmediatamente se desvaloriza y sus condiciones laborales se limitan, creando además una especie de nicho donde se cree es el único lugar donde las mujeres pueden ingresar, sin posibilidades de ampliar sus opciones laborales. Esto se conoce como segregación horizontal.

Existe además la segregación vertical, la cual alude a las diferencias que existen en cuanto al acceso a puestos de trabajo con distinta jerarquía entre mujeres y hombres. Las mujeres presentan una escasa participación en puestos de liderazgo o de alta responsabilidad dentro de una empresa, puestos que se asocian a altas remuneraciones. Estas barreras de entrada han generado a lo largo de los años que las mujeres al querer permanecer en el mundo laboral accedan a puestos de menor importancia donde por tanto las remuneraciones son más bajas, creando a largo plazo un proceso en donde en la mente de la sociedad y las mujeres es algo común, es decir se vuelve natural. Permitiendo jornadas laborales inestables, pero que resultan más accesibles.

Frecuentemente, en nuestra sociedad, los hombres se han centrado en roles que enfatizan el poder, la competición y la autoridad. Sin embargo, las mujeres se han caracterizado tradicionalmente por roles que enfatizan las interacciones humanas y el apoyo

social, y no tanto por roles centrados en el poder o mando. (Garcia-Retamero & Lopez-Zafra, 2006)

Es así como en definitiva se da más natural para la sociedad atribuirle un rol de líder al hombre y generar una percepción de incongruencia entre el rol que realiza la mujer y el rol de líder.

2.4 Desarrollo académico de las mujeres

La educación es la puerta de acceso, es un elemento inicial y determinante en un modelo social, es aquel cambio necesario para ingresar a nuevas oportunidades. Es la educación la que ha permitido el desarrollo a la mujer, han tenido acceso a un mundo antes vetado, que les ha permitido desarrollarse y adquirir conocimientos antes negados, les ha permitido tener un sinfín de opciones, que antes se veían lejanas.

En los últimos 30 años la tasa de escolarización de las mujeres en todos los niveles formativos se ha ido incrementando de forma progresiva, de modo que en la actualidad en los países desarrollados se ha conseguido la equiparación intersexual, al menos a nivel formal.

En España, según los datos de la Encuesta de Población Activa, dice que además de conseguirse la plena escolarización también se ha logrado la equiparación entre hombres y mujeres. Así entre las generaciones de mayor edad, más de 55 años, el 10% de las mujeres y el 4,3% de los hombres son analfabetos, porcentajes que se reducen al 0,4% y 0,6% respectivamente, entre la población de 16 a 34 años. Siendo la evolución más significativa en los estudios superiores donde entre las mujeres mayores de 55 años solamente el 3,8% tiene estudios universitarios frente al 8,9% de los hombres, en cambio en las mujeres más

jóvenes, el porcentaje alcanza el 27% y los hombres un 22%. Datos que reflejan la realidad en los años 2000. (Ramos López M. A., Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

En Chile, la Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación Gobierno de Chile, se ha encargado de generar estudios y planes que beneficien a la mujer en muchos ámbitos de su vida, siendo la educación uno de sus ejes fundamentales. Es así como en su plan, "Educación para la Igualdad de Género" se presentan estadísticas que reflejan la realidad actual de nuestro país.

Actualmente en Chile se da una cobertura educacional básica que alcanza el 98% y en educación media de un 95% para la población chilena entre 6 y 17 años, con una variación no significativa por sexo. Es en la educación media técnico profesional en que se presenta una menor participación de mujeres, quienes conforman el 44,9% de la matrícula total del sector. Valores que pueden reflejar la clara segregación en las carreras técnicas ofrecidas, donde las mujeres predominan en las áreas técnica (80%), Comercial (64%) y Artística (53%), mientras que los varones predominan en las áreas Industrial (83%), Agrícola (66%) y Marítima (65%). Ahora bien, la educación superior se da un panorama alentador para las mujeres, donde son ellas en efecto las que ingresan en mayor medida a la universidad. Desde el 2010, un promedio de 8% más de varones que mujeres son seleccionados en instituciones de educación superior adscritos al Sistema Único de Admisión (SUA). Adicionalmente, la matrícula de varones ha sido sostenidamente mayor en instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades de Chile (Cruch), mientras que la matrícula femenina es mayor en instituciones fuera del Cruch, en las que se registra un aumento explosivo de matrícula femenina a partir del 2008, alcanzando cerca de 50 mil

mujeres más que varones en 2015. (Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2015)

A pesar de lo alentador de las estadísticas presentadas, hay variables que aún reflejan las brechas entre mujeres y hombres. La presencia de mujeres en las distintas ramas, áreas o especialidades de los diferentes niveles educativos sigue estando marcada por la segregación de género. Aunque en los últimos años la tendencia de selección de carrera se ha ido alejando de los estereotipos, la presencia sigue siendo mayor en aquellos sectores considerados feminizados.

Ya en el año 2000 en España las mujeres correspondían al 53,7% del alumnado universitario matriculado. Incorporándose a carreras de Ciencias de la Salud (73,2%), Humanidades (63,3%) y Ciencias Sociales (62%), mientras que los hombres ocupan mayoritariamente las carreras técnicas con un 73% frente al 27% de las mujeres. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005). Han pasado casi dos décadas desde este estudio, y aún en la actualidad las carreras universitarias con mayor selección de mujeres en el proceso están vinculadas a la salud, el diseño y las ciencias sociales; mientras que las más masculinizadas corresponden al área de las ciencias y matemáticas. Generando si un cambio importante en la Educación Técnico Profesional, donde las mujeres han aumentado su ingreso, asociado a la variedad de carreras que se ofrecen las cuales a diferencia de años atrás se limitaba a unas cuantas carreras asociadas especialmente a labores donde se identificaban en mayor medida los hombres. Es así como más del 80% de las especializaciones de áreas de secretariado, educación de párvulos, enfermería y servicio social está conformado por ellas. En cambio, los hombres se concentran en áreas de construcción y obras, topografía, análisis de sistemas, electrónica y

automotriz. (Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2015)

2.5 Brechas en el desarrollo académico de las mujeres

Históricamente las mujeres han tenido un rendimiento y tasa de aprobación mayor que los varones a nivel escolar, evidenciado en la brecha de más de 20 puntos en el resultado de notas de educación media (NEM) en la Prueba de Selección Universitaria (PSU), que se ha mantenido relativamente estable desde el año 2006. No obstante, los varones superan en los resultados de la PSU a las mujeres- en los test de Matemáticas, Ciencias e Historia- por entre 20 y 30 puntos. La ventaja que tienen las niñas en lenguaje a nivel escolar se neutraliza luego en la PSU, siendo los promedios de puntaje de varones y mujeres equivalente en 2015 (500 puntos). Es así como el desempeño promedio en la PSU es favorable a los varones. Esto porque la mayoría de los puntajes bajo 550 puntos son obtenidos por mujeres, mientras que los puntajes sobre 550 son obtenidos mayoritariamente por hombres. En tanto el 70% de los mayores puntajes, sobre 750 puntos, son obtenidos por hombres. (Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2015)

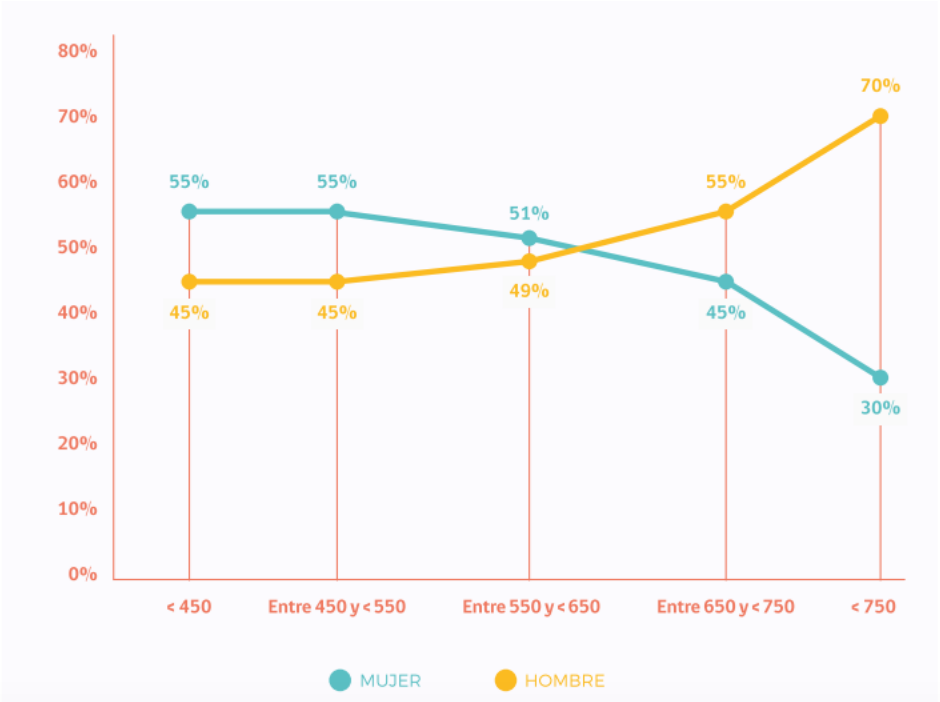


ILUSTRACIÓN 4: DISTRIBUCIÓN POR SEXO DEL DESEMPEÑO PROMEDIO PSU 2015 POR TRAMOS DEL PUNTAJE. FUENTE: (UNIDAD DE EQUIDAD DE GÉNERO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN GOBIERNO DE CHILE, 2015)

Es importante preguntarse a que se debe la brecha existente, y para ello es fundamental conocer el rol que han jugado las mujeres en los orígenes de la ciencia. Aunque la historia las haya invisibilizado sistemáticamente, las mujeres han estado presente en los remotos orígenes de la Ciencia. Ya en Egipto existían escuelas de medicina para mujeres en Sais y Heliópolis desde el año 3000 a.C., donde se estudiaba principalmente ginecología.

En Grecia 500 a.C. la presencia de mujeres en las escuelas de pitagóricas no era inusual. La propia mujer de Pitágoras, Theabi, participó en ella activamente. Aunque posteriormente se prohibió, bajo pena de muerte, que las mujeres estudiarán, asistieran a cualquier tipo de escuela o practicaran medicina. Algunas como Aspacia de Mileto escapó de la prohibición por no ser ateniense, pero otras que corrían menos suerte debieron vestirse de hombres para tener el derecho a educación sin ser ejecutada.

En Alejandría vivieron las dos mujeres más conocidas del mundo antiguo. Miriam la Judía e Hipatia. Miriam la Judía en el año 100 se consideraba la principal alquimista de la época. Por otra parte, Hipatia de Alejandría vivió del año 370 al 415, siendo todo un símbolo del conocimiento y la ciencia, y por ellos precisamente fue sometida a un terrible martirio. Una muchedumbre exaltada por unos monjes celosos de su pagano saber, en contradicción con el ideal de mujer cristiana de la época, la apedreó y después quemaron su cadáver. Posteriormente existieron muchas mujeres científicas, que también tuvieron muchas dificultades y quedaron excluidas de la historia. Y bajo esta filosofía se fundaron las primeras universidades. Cuya creación solo marginó aún más y durante siglos a las mujeres de la ciencia, tal y como se puede apreciar en el siguiente decreto-resolución de 1377 del claustro de profesores de la Universidad de Bolonia:

Y puesto que la mujer es la razón primera del pecado, el arma del demonio, la causa de la expulsión del hombre del paraíso y de la destrucción de la antigua ley, y puesto que, en consecuencia, es preciso evitar cuidadosamente todo comercio con ella, nosotros defendemos y prohibimos expresamente que alguien se permita introducir alguna mujer, sea cual fuere ésta, incluso la más honrada, en la dicha universidad. Y si alguno lo hace a pesar de todo, será severamente castigado por el rector […]

Con ello las mujeres quedaron fuera de la ciencia oficial, pues se les otorgaba sólo a hombres los títulos que los capacitaban para ejercer sus profesiones. La prohibición continuó hasta mediados del siglo XIX y principios del XX en todos los países civilizados. Dicha prohibición llevo a muchas mujeres a disfrazarse para acceder a la educación y otras tantas, las ha quitado el mérito de sus investigaciones, al estar acompañadas muchas veces

por sus esposos, amigos, colegas e incluso discípulos. En la actualidad las dificultades continúan. Las investigadoras viven con mayor precariedad que sus colegas varones a pesar de obtener ya los mejores expedientes. Se da que, a mayor reconocimiento, menor es el número de mujeres. Y como consecuencia, las mujeres cuentan con menos recursos humanos y económicos y tienen menos posibilidades de promoción, sin mencionar la doble jornada, que deben llevar cuando forman familia. (Guil Bozal, 2008)

Es así como el sistema educativo desde sus inicios no ha permitido que mujeres y hombres tengan los mismos derechos y puedan acceder de forma igualitaria a los conocimientos. Errores que en las últimas décadas se ha querido remediar, poniendo en marcha sistemas educativos para reducir las brechas de género en el desempeño estudiantil, pero los niños y las niñas continúan profundamente separados en sus elecciones de carreras. El ABC de Igualdad de Género en Educación: Aptitudes, Comportamiento y Confianza señala que la división de género entre los padres, maestros y empleadores, consciente o inconsciente, es parcialmente responsable, dando énfasis a la importancia que tiene en el cambio los aspectos sociales y emocionales para despertar las mentes de la niñez a sus habilidades y carreras futuras.

Menos de una en 20 niñas considera una carrera en ciencia, tecnología, ingeniería o matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés, science, technology, engineering or mathematics) comparado con uno en cinco niños, a pesar de desempeños similares en la prueba PISA de ciencias de la OCDE. Las encuestas PISA de la OCDE han mostrado que a las niñas les falta la misma confianza en sí mismas que tienen los niños en ciencias y matemáticas, y nuevos análisis revelan diferencias significativas en los incentivos de los padres que exacerban el problema. Los padres tienen expectativas mayores de que sus hijos trabajen en carreras STEM que sus hijas, aún y cuando muestren las mismas capacidades.

Alrededor del 50% de los padres en Chile, Hungría y Portugal esperan que sus hijos trabajen en campos STEM, pero menos del 20% esperan lo mismo de sus hijas. En Corea, la brecha es únicamente de 7 puntos porcentuales. (Brechas de género a temprana edad impactan en la elección de carrera y en las oportunidades de empleo, 2015)

Es así como desde el año 2000, en Chile, el Colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez de la comuna de Puente Alto intenta optimizar los resultados de sus alumnos, quienes en su mayoría provienen de sectores socialmente complejos por la delincuencia. Junto con mantener su excelencia académica, el foco está en mejorar el rendimiento de las niñas en matemáticas, luego de detectar que tenían resultados mucho más bajos que los niños en la misma asignatura. Esto se refleja por los resultados nacionales del Simce del 2004, donde en octavo básico la brecha comienza a agudizarse, y pese a que se observa un aumento significativo, los hombres son los mejor evaluados en la última década. Incluso, en la medición del 2015, existió una diferencia de seis puntos a favor de ellos.

Tras una serie de conversaciones se implementaron tres técnicas en las clases de cuarto básico, octavo y segundo medio, para mejorar el rendimiento de las niñas: felicitar públicamente a las alumnas en las salas, adelantar clases para las niñas con bajo rendimiento y trabajar sus niveles de autoestima en las asignaturas de Consejo de Curso y Orientación. En paralelo, se medía a través de un test estandarizado los niveles de autoestima de todos los alumnos. De modo de estar atento ante bajos resultados y derivarlas junto a sus padres a tratamientos sicológicos.

Es así como los resultados del Simce de matemáticas del 2014 y 2016, arrojaron 271 puntos y 285 puntos respectivamente. Disminuyendo los niveles de insuficiente, que

implica estudiantes que no poseen las competencias básicas de 24,5 puntos en 2014 a 10,9 en 2016. (Aguayo, Niñas sin miedo a las matemáticas, 2017)

A través de este estudio se pudo comprobar que tanto niños como niñas nacen con las mismas habilidades, pero que en cierta edad se produce el quiebre. Quiebre en donde los adultos que rodean a los niños en su formación tienen mucha influencia, el cambiar esas actitudes hacia las niñas ha permitido que ellas tengan mayor confianza en ellas mismas y por tanto mejoren en sus resultados en áreas científicas, como lo son las matemáticas.

2.6 Mujer y trabajo

Uno de los fenómenos más importantes del siglo XX, es la incorporación masiva de mujeres al mercado de trabajo. Esto asociado a un contexto donde la mujer estaba relegada a segundo lugar en la sociedad y en donde tuvo que luchar para tener avances tan importantes como el derecho a votar o a la educación.

Es así como su inserción laboral fue una búsqueda más por parte de la mujer para ser parte activa de la sociedad, fruto además de la dedicación por años en los colegios y universidades. Esto ha generado transformaciones profundas que permiten que la mujer sea vista no sólo como cuidadora, sino también como ciudadanas, trabajadoras y líderes. (Mujer y trabajo: factores culturales, 2013)

En Chile, sin embargo, y a pesar del avance registrado en las últimas décadas, la participación laboral femenina continúa siendo de las más bajas en comparación con la región y países miembros de la OCDE. Así es, pese a los mayores niveles de ingreso en relación a los demás países de América Latina, la brecha de participación laboral entre hombres y mujeres es superior a la registrada en otros países de la zona, constituyéndose

nuestro país en un caso de estudio tanto a nivel académico como de políticas públicas. (Instituto Nacional de Estadisticas, 2014)

Dicha diferencia es atribuida por especialistas al machismo, existente aún en la actualidad, a continuación, se analiza un fragmento de lo que ocurre con este fenómeno:

"Un verdadero macho no puede tolerar que su mujer le pegue o ni siquiera que no le obedezca. Un hombre debe aparecer como el jefe de la casa ante sus amigos hombres si no ha de perder su fama de macho. Si su esposa se atreve a mostrar cierta independencia o le amenaza delante de otro hombre, él debe pegarle a fin de no perder el prestigio ante sus amigos. Sin embargo es importante no perder de vista que el macho nunca debe abusar de una dama en sus relaciones sociales ordinarias" (*Universitaria Konrad Lorenz Colombia Giraldo, Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, & Giraldo, 1972).*

A pesar de ser un fragmento atribuible a siglos anteriores, hay que tener en cuenta que muchos factores se mantienen en la actualidad, entre los cuales se encuentra que el hombre es el jefe de la casa y que la mujer no debe demostrar independencia. Sin embargo, el panorama actual ha logrado beneficiar a la mujer, ha presentado factores de contextos, así como de cambios demográficos y de política pública que han impulsado los avances en la participación laboral femenino, más allá incluso del machismo existente en la sociedad.

A continuación, se presenta un resumen sobre los determinantes de la participación laboral en Chile:

- **Primer elemento:** desde el año 2000 el PIB per cápita Chile se ha incrementado en más del triple generando una amplia oferta de nuevos puestos de trabajo e

incrementos en los salarios reales superiores a un 50%. Este contexto de expansión económica generó condiciones objetivas en el mercado laboral para una mayor participación femenina. (Piras & Rucci, 2014)

- **Segundo elemento:** durante las últimas décadas se ha producido un aumento sostenido en la escolaridad de la mujer, al tiempo que ha reducido la fecundidad, todo lo cual ha permitido una mayor inserción laboral femenina. Parte del incremento registrado en la participación de las mujeres se explica por un efecto composición, dada la creciente proporción de mujeres con educación superior, quienes exhiben las tasas más elevadas de inserción laboral. No menos significativa ha sido la notable caída de la fecundidad, que ubicó a Chile como el segundo país de la región (después de Cuba) con una tasa de fecundidad en niveles inferiores a la tasa de reemplazo. (Piras & Rucci, 2014)

- **Tercer elemento:** se evidencian cambios en las normas culturales que marcan una actitud más favorable hacia el trabajo femenino y hacia el papel que desempeña la mujer en el cuidado del hogar y la familia, particularmente entre los más jóvenes, los más educados y los habitantes urbanos. Sin embargo, es importante resaltar que el cambio en los patrones culturales es transversal a todos los grupos. (Piras & Rucci, 2014)

- **Cuarto elemento:** las políticas públicas actuales han contribuido en remover las barreras que dificultan la participación femenina, con especial énfasis en la

expansión significativa de la oferta de servicios de cuidado infantil. Los cambios en las restricciones culturales en torno a los roles de género y la mayor oferta pública de cuidado infantil se evidencian en la creciente proporción de mujeres casadas y con hijos pequeños que trabajan de forma remunerada (Piras & Rucci, 2014), como se observa en el siguiente gráfico.

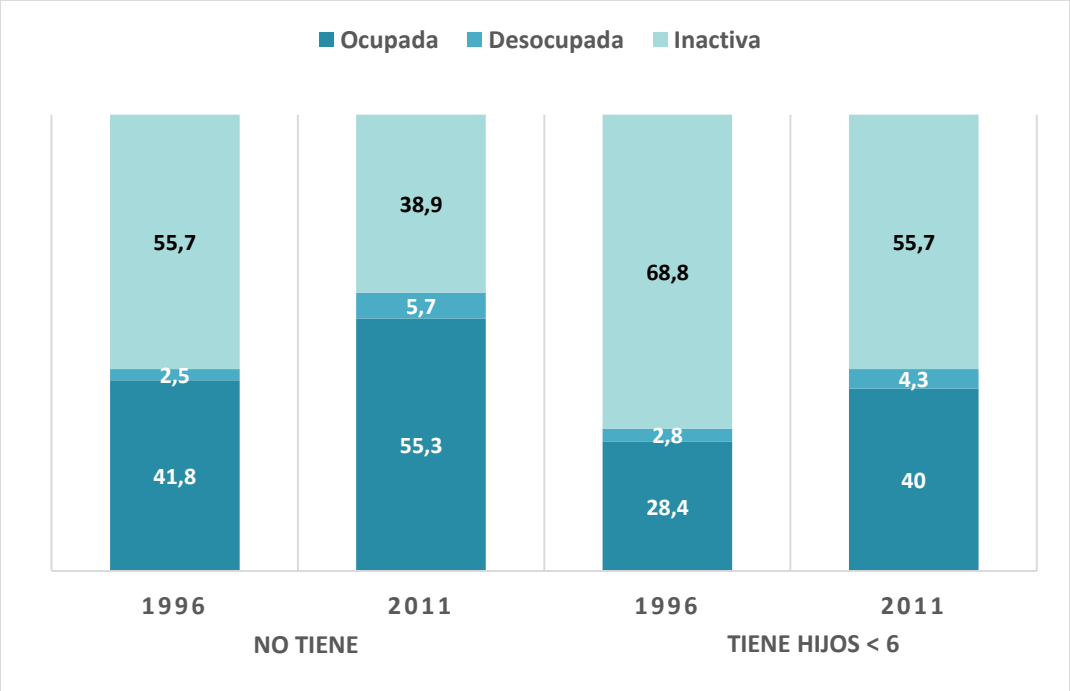


ILUSTRACIÓN 5: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DE MUJERES CASADAS Y CONVIVIENTES MENORES DE 41 AÑOS. FUENTE: (PIRAS & RUCCI, 2014)

2.7 Nivel de participación femenina en el mundo del trabajo

En la actualidad existen muchas herramientas que permiten entregar una visión general del mercado laboral chileno, dando cuenta con ello los niveles de participación, ocupación y desocupación a nivel nacional. El enfoque estadístico que se ha generado en torno al tema, género y empleo, ha permitido saber la realidad de mujeres y hombres en el mercado laboral, identificando con ello las brechas de género. Lo que permite no sólo saber

la realidad nacional sino también compararse con el resto del mundo, y ver qué tan avanzado esta Chile respecto a la inserción laboral de la mujer.

2.7.1 Evolución de las tasas de participación femenina

La tasa de participación se refiere al número de personas en la Fuerza de Trabajo, expresado como porcentaje de la población en edad de trabajar (PET), es decir, son aquellas personas residentes en Chile de 15 años y más que se han integrado al mercado laboral, ya sea ocupando un puesto de trabajo u ofreciendo su fuerza laboral.

En esta lógica, se puede decir que la tasa laboral por sexo, desde 1986 a 2010 muestra un comportamiento desfavorable hacia las mujeres, lo cual se traduce en tasas de participación más bajas que los hombres. En 1986 la tasa de participación femenina alcanzaba un 29,1%, mientras que la masculina llegaba al 74,1%. Con el transcurso del tiempo la tasa laboral femenina ha ido en aumento, pero siempre bajo los niveles que alcanzan los hombres. Es así como en el año 2010, en el último trimestre con información oficial de la antigua Encuesta Nacional de Empleo informa que la tasa de participación femenina llego al 41,9% y la tasa de participación masculina a 70,7% (Instituto Nacional de Estadisticas, 2014).

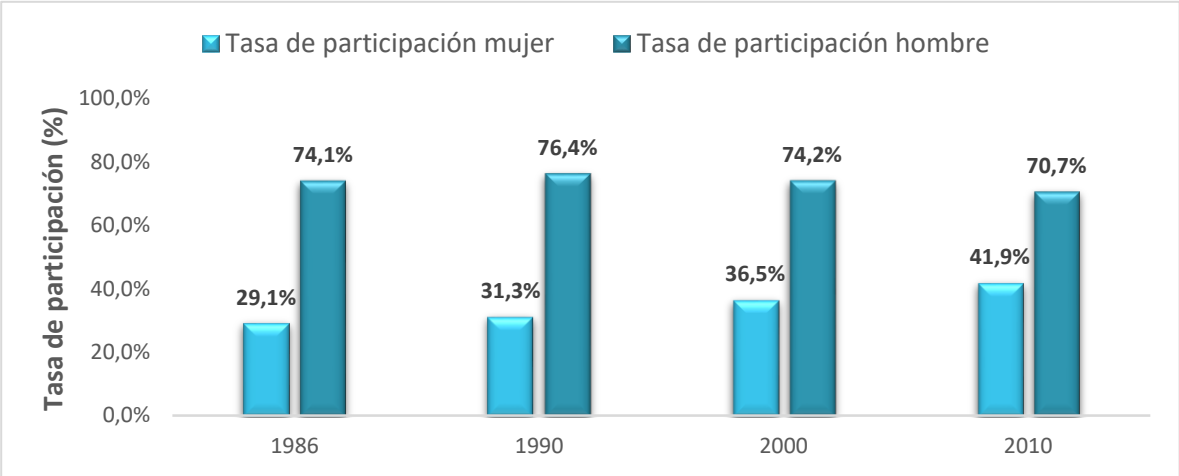


ILUSTRACIÓN 6: TASA DE PARTICIPACIÓN POR SEXOS. TRIMESTRE DICIEMBRE-FEBRERO, 1986-2010. FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2014)

Con la implementación de la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (ENE), se permite profundizar en parámetros que antes no eran analizados como lo son la calidad del empleo y horas trabajadas. Es así como desde el 2010 hasta el 2016, más del 71,3% de los hombres participó en el mercado laboral, muy diferente a la tasa de participación de la mujer que no superó el 48,4%. De manera general, la brecha de género tuvo una tendencia a la baja desde el 2010 hasta 2016, de hecho, descendió 3,5 puntos porcentuales. Sin embargo, la diferencia entre la participación de las mujeres y los hombres siguió siendo considerable puesto que no ha descendido de los 20 puntos porcentuales. Brecha que a su vez se ha mantenido intacta desde el año 2014. Lo que ha permitido que sólo un 48% de las mujeres en edad de trabajar estén participando en el mercado laboral en contraste con el 71,3% de los hombres. (INE, 2007)

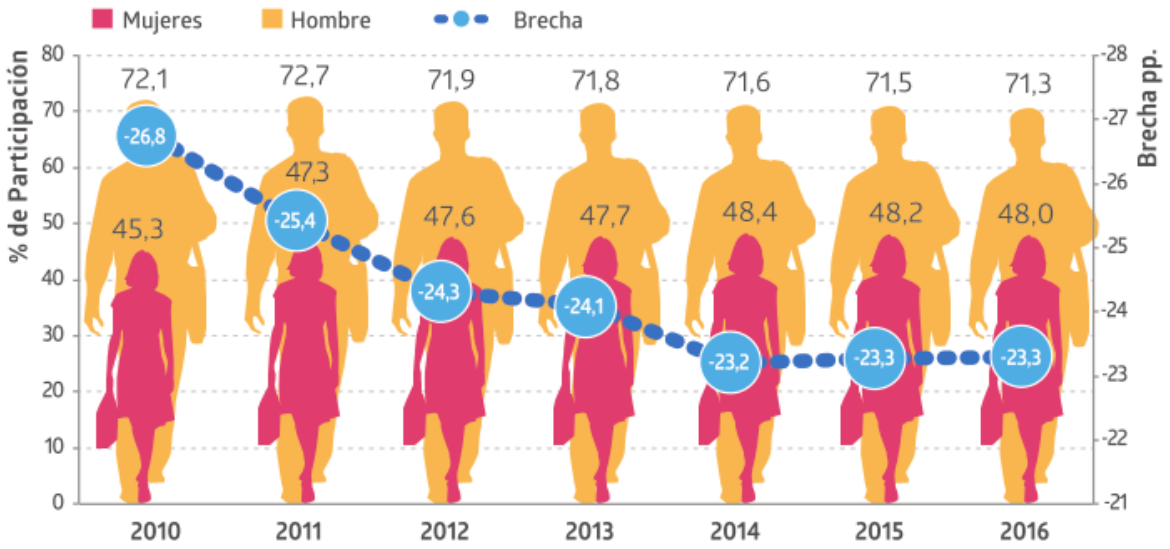


ILUSTRACIÓN 7: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARTICIPACIÓN SEGÚN SEXO, 2010-2016. FUENTE: (INE, 2007)

La realidad de Chile se aleja de la vivida en América Latina, donde en los últimos años ha existido un aumento progresivo de la participación laboral de las mujeres, según cifras de Cepalstat, el valor de participación llegó a más de un 50% de la población femenina en edad de trabajar y en los últimos años se ha mantenido en torno al 54%, mediciones llevadas a cabo entre 1990 hasta el año 2013. Este aumento ha tenido un impacto positivo en cuanto a la disminución de las brechas de género, valores que además han sido acompañadas de un incremento en los años de escolaridad, lo que impacta de manera positiva en su inserción laboral. (Instituto Nacional de Estadisticas, 2014)

A pesar de que Chile en la actualidad tiene una participación femenina de 48,3%, no supera la realidad latina, la cual hace bastante tiempo ya tiene valores superiores al 50%.

2.7.2 Evolución de las tasas de ocupación femenina

La tasa de ocupación representa al número de personas ocupadas como porcentaje de la PET (Población en Edad de Trabajar), es decir son todas aquellas personas en Edad de Trabajar, que durante la semana de referencia dedicaron al menos una hora a alguna actividad para producir bienes o servicios a cambio de una remuneración o beneficio. A través de esta variable se puede reflejar el grado de absorción de la oferta de trabajo que existe en el mercado laboral.

Bajo dicho contexto, se puede mencionar que desde el año 1986 hasta el 2010 la tasa de ocupación tiende a ser mayor para los hombres que para las mujeres. Sin embargo, hay que destacar que la tasa de ocupación femenina ha mostrado un aumento sostenido en el tiempo producto de una mayor inserción de las mujeres al mercado del trabajo, aumentando desde un 24% en 1986 hasta un 37,8% en el 2010. En el caso de los hombres, la tasa de ocupación masculina no muestra grandes cambios, ya que tanto en el año 1986 como 2010 tiene un valor de un 65,2% (Instituto Nacional de Estadisticas, 2014).

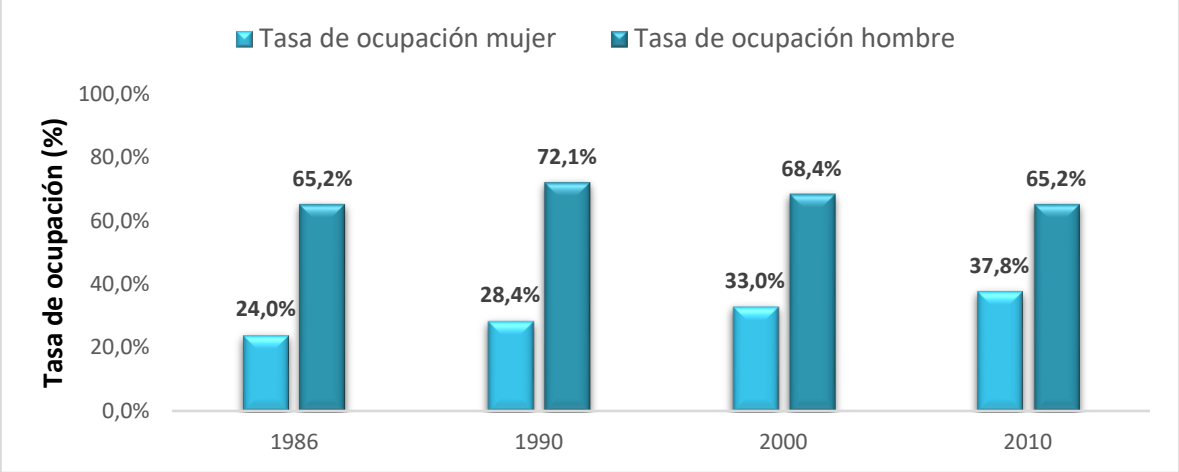


ILUSTRACIÓN 8 : TASA DE OCUPACIÓN POR SEXOS. TRIMESTRE DICIEMBRE-FEBRERO, 1986-2010. FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2014)

En el período 2010-2016 más del 66% de los hombres en edad de trabajar tuvo empleo y más del 40% de las mujeres también lo tuvo. En consecuencia, la brecha de género disminuyó en el tiempo, pues si bien en 2010 las mujeres tenían empleo en una proporción de 25,9 puntos porcentuales inferior a los hombres, en el 2016 la brecha se redujo a 22,2 puntos porcentuales.

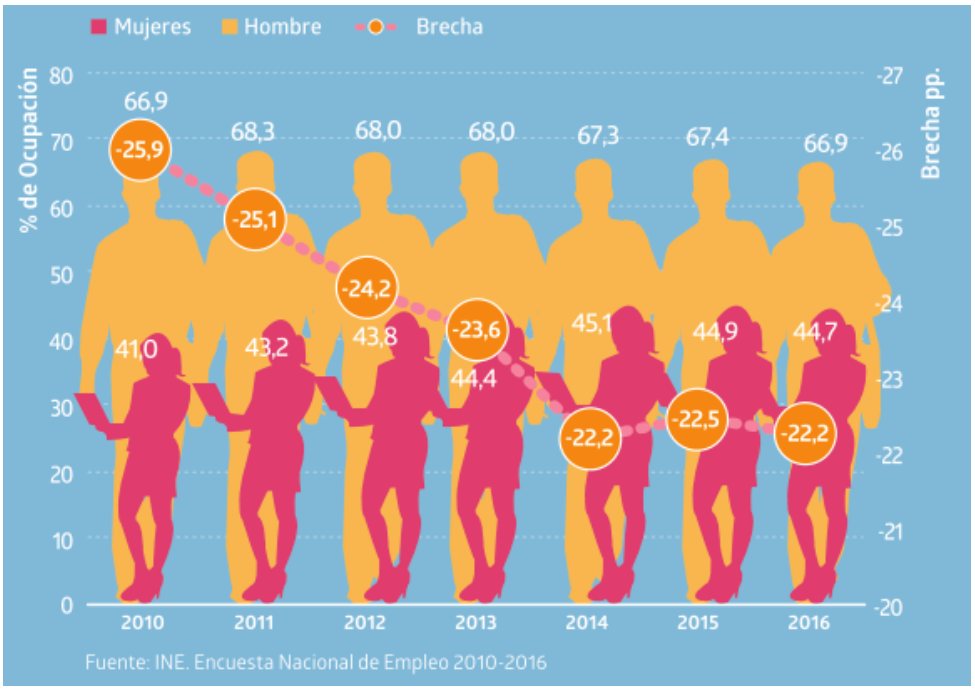


ILUSTRACIÓN 9: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE OCUPACIÓN SEGÚN SEXO, 2010-2016. FUENTE: (INE, 2007)

2.7.3 Evolución de las tasas de desocupación femenina

La tasa de desocupación se refiere al número de personas desocupadas expresado como porcentaje de la Fuerza de Trabajo, es decir alude a las personas de 15 años o más que no trabajaron, al menos una hora, en la semana de referencia de la encuesta, y que buscaron trabajo durante las últimas cuatro semanas (incluyendo la de referencia) y están disponibles para trabajar en las próximas dos semanas (posteriores a la de referencia). Dicho indicador refleja la presión coyuntural que existe en el mercado laboral.

La antigua Encuesta Nacional de Empleo arroja que para los años 2000 y 2010, se observa un leve aumento en la tasa de desocupación tanto de hombres como de mujeres, debido a la etapa del ciclo económico que enfrentó el país durante dicho período. Sin embargo, la brecha en la tasa de hombres respecto a mujeres disminuyó de acuerdo a lo observado en los años noventa, registrando tan sólo brechas de 1,9 y 2,1 puntos porcentuales respectivamente (Instituto Nacional de Estadisticas, 2014).

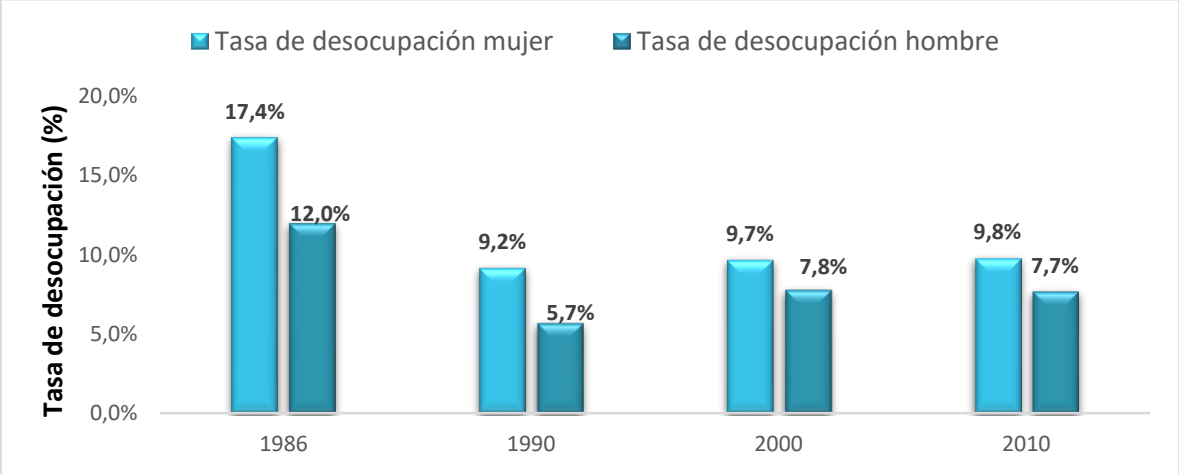


ILUSTRACIÓN 10: TASA DE DESOCUPACIÓN POR SEXOS. TRIMESTRE DICIEMBRE-FEBRERO, 1986-2010. FUENTE: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, 2014)

Consistentemente, en la desocupación se mantienen las desventajas para las mujeres respecto a los hombres, mostrados en las tasas anteriores (participación y ocupación), porque son las mujeres las que tuvieron mayores tasas de desocupación en el período 2010-2016. Entre 2010 y 2013, la tasa de desocupación de las mujeres disminuyó de 9,6% a 6,9%, y de 2014 a 2016 aumentó de 6,9% a 7,0%, con una variación de 0,1 puntos porcentuales, reflejando un estancamiento de la tasa en los últimos tres años estudiados. En el caso de los hombres, la tendencia de la tasa de desocupación se mantuvo a la baja entre 2010 y 2013, con una variación negativa de 1,9 puntos porcentuales en ese período; sin embargo, desde 2013 a 2016 aumentó 0,8 puntos porcentuales. (INE, 2007)

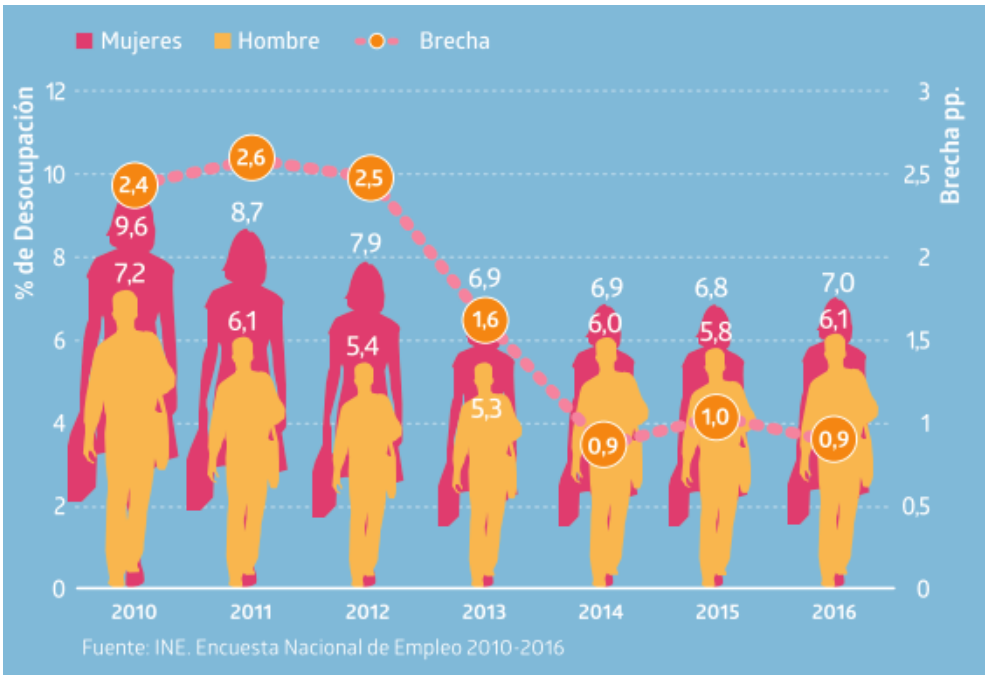


ILUSTRACIÓN 11: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESOCUPACIÓN SEGÚN SEXO, 2010-2016. FUENTE: (INE, 2007)

2.8 Estructura ocupacional

A modo de contexto, las cifras de CEPAL indican que los sectores económicos en los cuales se insertan mujeres y hombres pertenecientes al mercado laboral latinoamericano muestran diferencias considerables, mientras las mujeres concentran 89,6% de su ocupación en cuatro sectores: otros servicios, comercio, manufactureras y agricultura. Los hombres por otra parte se concentran en forma más equitativa en las mayorías de los sectores: agricultura; minería; manufactureras; electricidad, agua y gas; construcción; comercio; transporte; servicios financieros y otros servicios. (“Segmentación horizontal del mercado del trabajo Caracterización de la ocupación por sexo,” n.d.)

Los datos reflejan una realidad diferenciada por sexo, que se atribuye a la feminización o masculinización de los sectores económicos, en donde dependiendo del

sexo se da facilidad o dificultad para ingresar a dicha división. Además de políticas públicas ineficientes que no han logrado cumplir su objetivo: la inserción de las mujeres en distintas actividades económicas y espacio dentro de la toma de decisiones.

Se puede decir que las mujeres desarrollan labores de gran importancia en la sociedad, pero que sigue siendo un trabajo invisible al no ser contabilizado en el PIB. En los países de la OCDE las mujeres le dedican dos horas y media más que los hombres a trabajos no remunerados independiente si sus cónyuges estén o no empleados. El trabajo a tiempo parcial sigue siendo predominantemente femenino, la mejor alternativa a la hora de equilibrar la vida familiar o cuidado del hogar (principalmente cuidado de los hijos) con la vida laboral. Es así como en países avanzados se han generado trayectorias profesionales específica de cada género, esto dado que las mujeres a lo largo de su vida profesional tienden a interrumpirla para el cuidado de los niños. (Elborgh-Woytek, y otros, 2013)

En Chile la situación no es muy distinta a la realidad del resto de los países de América Latina, donde se muestra una fuerte segmentación del mercado laboral nacional, en el que los hombres se encuentran posicionados en actividades o tareas asociadas a los sectores primario y secundario, además de marcar presencia en gran parte de las actividades del sector terciario. En tanto vemos que las mujeres se ocupan principalmente en ramas del sector terciario o de servicios, actividades en las que generalmente el nivel de ingreso medio mensual al que se puede acceder es menor al de otras actividades.

En el mercado laboral nacional durante el 2015 hubo una clara segmentación en términos de las actividades económicas en las que se desempeñaron mujeres y hombres, al realizar un análisis de los datos, estos reflejan que las mujeres ocupadas sólo predominan en seis sectores económicos:

- Alojamiento y servicios de comidas

- Actividades financieras y de seguros
- Enseñanza
- Actividades de salud
- Otras actividades de servicios
- Hogares como empleadores

En comparación con los hombres que están presentes en trece ramas económicas:

- Agricultura y pesca
- Minería
- Industria manufacturera
- Suministro de agua
- Construcción
- Comercio
- Transporte
- Comunicaciones
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales
- Servicios administrativos y de apoyo
- Administración pública
- Actividades artísticas

Esto da cuenta de que el mercado se encuentra segmentado según el sexo de las personas que se encuentran ocupadas en él.(“Segmentación horizontal del mercado del trabajo Caracterización de la ocupación por sexo,” n.d.)

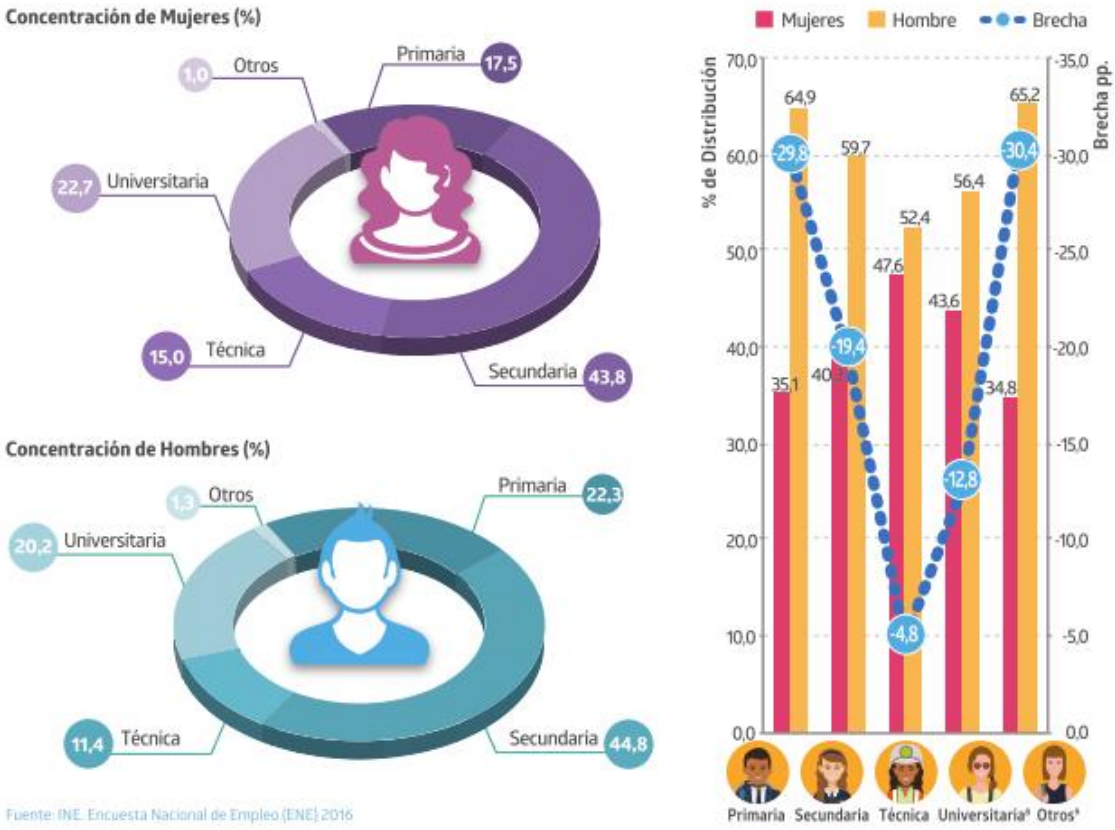
TABLA 2 : PERSONAS OCUPADAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SEXO. FUENTE: ("SEGMENTACIÓN HORIZONTAL DEL MERCADO DEL TRABAJO CARACTERIZACIÓN DE LA OCUPACIÓN POR SEXO," N.D.)

	Personas Ocupadas			Distribución			Concentración	
	Total	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Brecha (pp.)	Hombre	Mujer
Total	**8.027.786**	**4.750.861**	**3.276.925**	**59,2%**	**40,8%**	**-18,4**	**100,0%**	**100,0%**
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	**737.045**	581.502	155.543	78,9%	21,1%	-57,8	12,2%	4,7%
Minería	**232.180**	214.050	18.130	92,2%	7,8%	-84,4	4,5%	0,6%
Industrias manufactureras	**896.013**	600.297	295.716	67,0%	33,0%	-34,0	12,6%	9,0%
Suministro de electricidad[25]	**39.209**	33.674	5.535	85,9%	14,1%	-71,8	0,7%	0,2%
Suministro de agua	**44.536**	36.609	7.927	82,2%	17,8%	-64,4	0,8%	0,2%
Construcción	**691.709**	646.720	44.989	93,5%	6,5%	-87,0	13,6%	1,4%
Comercio	**1.524.148**	808.739	715.408	53,1%	46,9%	-6,2	17,0%	21,8%
Transporte y almacenamiento	**532.874**	449.952	82.922	84,4%	15,6%	-68,8	9,5%	2,5%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	**316.373**	129.351	187.022	40,9%	59,1%	18,2	2,7%	5,7%
Información y comunicaciones	**137.183**	97.190	39.993	70,8%	29,2%	-41,6	2,0%	1,2%
Actividades financieras y de seguros	**172.641**	82.795	89.845	48,0%	52,0%	4,0	1,7%	2,7%
Actividades inmobiliarias	**65.993**	42.543	23.450	64,5%	35,5%	-29,0	0,9%	0,7%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	**224.333**	134.924	89.409	60,1%	39,9%	-20,2	2,8%	2,7%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	**196.261**	103.009	93.252	52,5%	47,5%	-5,0	2,2%	2,8%
Administración pública	**449.500**	276.513	172.987	61,5%	38,5%	-23,0	5,8%	5,3%
Enseñanza	**668.461**	196.406	472.055	29,4%	70,6%	41,2	4,1%	14,4%
Actividades de atención de la salud humana	**427.683**	119.327	308.355	27,9%	72,1%	44,2	2,5%	9,4%
Actividades artísticas y entretenimiento	**87.556**	57.692	29.864	65,9%	34,1%	-31,8	1,2%	0,9%
Otras actividades de servicios	**234.220**	107.543	126.678	45,9%	54,1%	8,2	2,3%	3,9%
Actividades de los hogares como empleadores	**348.178**	31.577	316.600	9,1%	90,9%	81,8	0,7%	9,7%
Actividades de órganos extraterritoriales[26]	**1.691**	447	1.244	26,4%	73,6%	47,2	0,0%	0,0%

FUENTE: INE. Encuesta Nacional de Empleo, 2015.

Es importante, además mencionar el nivel educacional de las personas ocupadas. Donde en el año 2016 las personas ocupadas, mujeres y hombres, se concentraron en el nivel educacional de secundaria, con 43,8% y 44;8% respectivamente. Donde la segunda mayoría en el caso de las mujeres ocupadas, fue en el nivel de educación universitaria con un 22,7% y en el caso de los hombres ocupados, en el nivel primario con 22,3%. Se puede destacar entonces que las mujeres ocupadas son más educadas que los hombres ocupados, o

dicho de otra forma que, a mayor educación de las mujeres, mayor es su incentivo a participar de la fuerza de trabajo. (INE, 2007)



IUSTRACIÓN 12 : NIVEL EDUCACIONAL DE PERSONAS OCUPADAS, SEGÚN SEXO AÑO 2016. FUENTE: (INE, 2007)

Ahora bien, si se realiza un estudio de concentración por sexo, es decir se realiza un análisis de la distribución porcentual de cada sexo o variable, en donde la suma porcentual de las categorías pertenecientes a la variable especifica tiene que dar como resultado un 100%. Da que el 75,3% de las mujeres ocupadas se concentran en ramas del comercio, con 21,8%; enseñanza con 14,4%; hogares como empleadores con 9,7%; actividades de salud con 9,4%; industria manufacturera con 9%; alojamiento y servicios de comida con 5,7% y administración pública con 5,3%.

A partir del mismo análisis se ve que el 75,3% del total de los hombres ocupados se concentran en las ramas de comercio con 17%; construcción con 13,6%; industrias manufactureras con 12,6%; agricultura y pesca con 12,2%; transporte con 9,5%; administración pública con 5,8% y minería con 4,5%.

2.9 Las mujeres en cargos de responsabilidad y toma de decisiones

En los puntos anteriores se ha reflejado la situación de las mujeres en el ámbito educativo y en el ámbito laboral en general. En ambos casos se puede observar la incorporación generalizada de la mujer, reflejando además la condición de desigualdad en las que se encuentran. Desigualdad que es aún más frecuente y marcada cuando se analiza los puestos de dirección y toma de decisiones.

La investigación del Grant Thornton International Business, revela que globalmente el porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección ha aumentado sólo 1% en el último año, del 24% en el 2016 a 25% en el 2017. Lo que contribuye a un cambio de sólo un 6% en los últimos 13 años desde que se realiza dicha investigación. Por desgracia, al mismo tiempo, el número de organizaciones sin participación femenina a nivel superior ha aumentado de 33% en 2016 al 34% en 2017.(GrantThornton, 2017)

La proporción de mujeres que ingresan a la alta dirección tiene un aumento lento, hecho que sólo opaca los constantes esfuerzos de líderes de negocios en este tema. Aun así, no todos los esfuerzos están fallando, es así como en Europa del Este lleva la delantera en porcentaje de mujeres en puestos de alto rango, mientras que las economías MINT (México, Indonesia, Nigeria y Turquía) han visto la mayor mejoría. Resultados que se han vistos opacados por la situación estática de las economías desarrolladas de Asia del

Pacifico, los países del G-7 y América del Norte y una disminución en el Sur de Europa (GrantThornton, 2017).

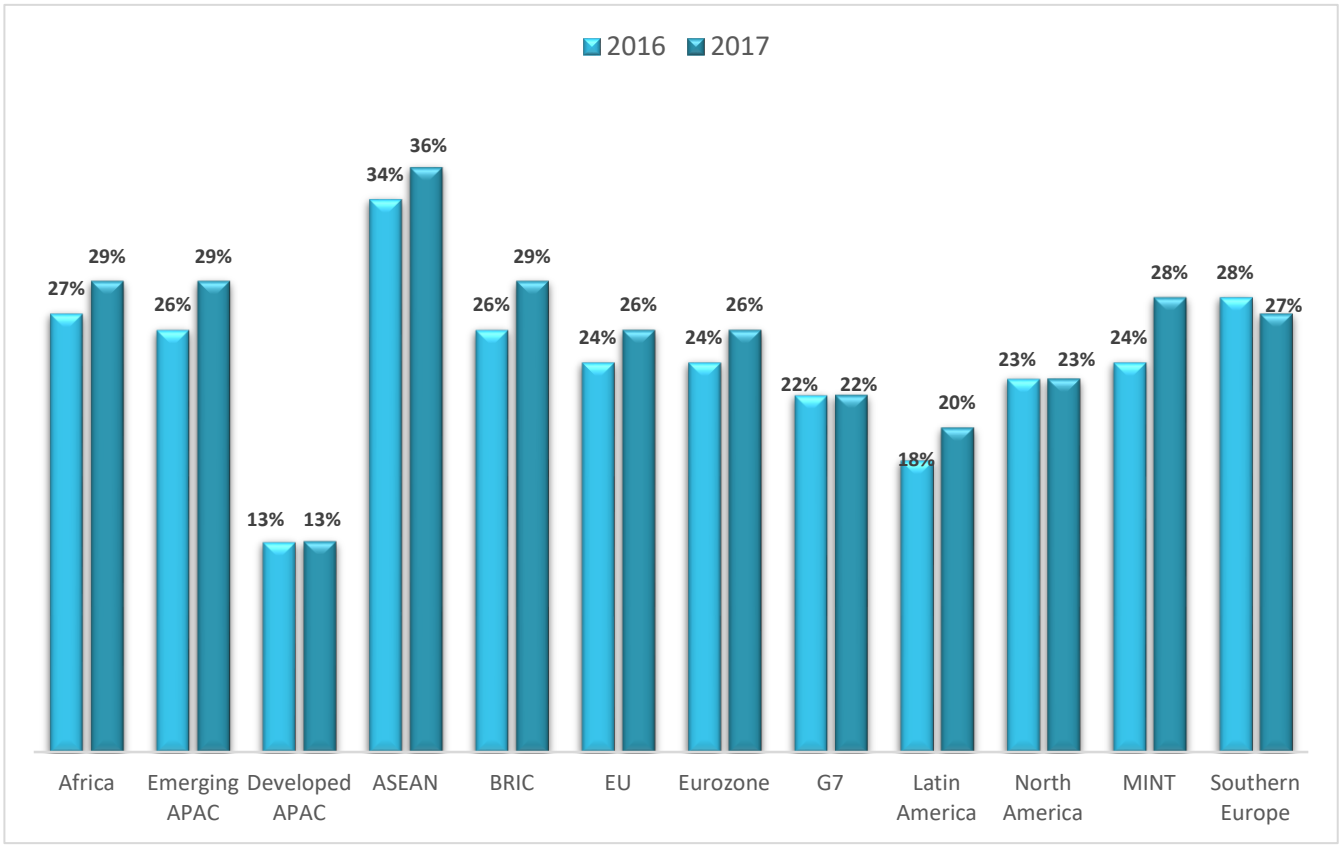


ILUSTRACIÓN 13 : PROPORCIÓN DE PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN OCUPADOS POR MUJERES. FUENTE: (GRANTTHORNTON, 2017)

Es interesante analizar el nivel de participación femenina en cargos de liderazgo, esto dado que está asociada a que las mujeres que están en altos cargos son aquellas mujeres que presentan mayores niveles educacionales y que han podido encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la vida profesional.

Tanto en Chile como en el mundo existen mujeres que están presentes en cargos de altas responsabilidades como presidentas, senadoras, diputadas, entre otros, aun así, siguen siendo minoría. De las direcciones generales de las 500 empresas líderes en el mundo, solo

4% son ocupadas por una mujer, lo que corresponde a 20, señala un conteo de la ONU mujeres. (ONU, 2017)

Otro estudio que presenta resultados relevantes es el informe del Grant Thornton International Business (IBR), encuesta de negocios del mercado medio líder en el mundo, el cual entrevista a aproximadamente 2.500 ejecutivos de alto nivel cada trimestre, e incluye más de 10.000 empresas líderes en 36 economías. Dicha investigación presenta en detalle la participación de la mujer en cargos de alto rango a nivel mundial:

- **Europa del Este:** el 38% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y un 9% de las empresas no tienen mujeres en puestos de alto rango.

  Rusia es el único país en el que cada negocio tiene una mujer en su equipo directivo. En Polonia, la proporción de puestos directivos ocupados por mujeres ha mejorado en un 6%, llegando a un 40%. (GrantThornton, 2017)

- **África:** 29% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y 18% de las empresas no tienen mujeres en puestos de alto rango.

  Botswana ha mejorado significativamente en términos del porcentaje de mujeres que ingresaron a puestos de alto rango, aumentando en un 8% desde el 2016, llegando a un 31%, al igual que Sudáfrica que aumentó del 23% al 28%.

  Botswana además disminuyó en un 6% el porcentaje de empresas que no tienen mujeres en la alta dirección, siguiéndole Nigeria quien disminuyó llegando a un 9%. (GrantThornton, 2017)

- **APAC emergentes:** 29% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y el

26% de las empresas no tienen mujeres en puestos de alto rango.

Existe una dicotomía marcada, al tener a China; una de las 10 mejores economías del mundo, con un 31% de mujeres en puestos directivos. Y la India, figurando en los diez últimos países, con sólo un 17%. (GrantThornton, 2017)

- **América Latina:** 20% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y un 48% de las empresas no tienen mujeres en puestos de liderazgo.

  Hay un retroceso en sus países al presentar en Argentina un paso atrás en la proporción de mujeres en puestos de alto rango y al tener un 53%, un récord, de las empresas con ninguna mujer a un nivel de liderazgo. Acompañado de Brasil quien no presenta ningún cambio con respecto al año 2016. (GrantThornton, 2017)

- **Unión Europea:** 26% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y un 36% de las empresas no tienen mujeres en puestos de alto rango.

  Francia y España presentan un 31% y 27% respectivamente, de mujeres en puestos de liderazgo, seguido por Irlanda con un 26%, Reino Unido con un 19% y a la cola Alemania con un 18%. (GrantThornton, 2017)

- **APAC desarrollada:** 13% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y el 54% de las empresas no tienen mujeres en puesto de alto rango.

  Nueva Zelanda se ubica dentro de los diez países con peor desempeño, donde sólo el 20% de los puestos directivos son ocupados por mujeres y más aún un 37% de las empresas tienen equipos ejecutivos conformados sólo por hombres.

Australia va mejor al tener un 23% de los puestos directivos ocupados por mujeres y un 20% de las empresas con ninguna mujer en puestos de alto nivel, lejano a la realidad de Nueva Zelanda. (GrantThornton, 2017)

- **Norteamérica:** 23% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y un 31% de las empresas no tienen mujeres en puestos de alto rango.

  Canadá presenta un 23% de mujeres en puestos de liderazgo y Estados Unidos no ha visto ningún movimiento en el último año, presentando sólo un 23% de porcentaje de empresas con mujeres directivas y un 31% de empresas sin ellas. (GrantThornton, 2017)

Un mayor detalle de lo que ocurre a nivel mundial se presenta en la siguiente imagen, la cual permite ver el aumento de mujeres en puestos de mayor responsabilidad desde el año 2015 al 2017.



ILUSTRACIÓN 14 : PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN OCUPADOS POR MUJERES. FUENTE: (GRANTTHORNTON, 2017)

Cabe destacar que los puestos de izquierda a derecha van de forma descendente, siendo: HR Director (Director de Recursos Humanos), CFO (Director Financiero), CEO (Director de Ejecutivo), COO (Director de Operaciones), CMO (Director de Marketing), Corporate Controller (Auditor Corporativo) y Sales Director (Director de Ventas).

Ahora bien, al analizar la situación en Chile se puede decir que en el año 2015 de las 40 empresas que componen el índice de precio Selectivo de Acciones (IPSA), sólo 13 tienen mujeres en sus directorios, lo que corresponde a un 32,5% y si se mira a nivel de número de directores, de los 331 sólo 18 son mujeres, un 5,4%. Esta tasa es baja al compararla con Estados Unidos o Europa, donde en promedio hay una proporción de mujeres en directorios de las grandes empresas transadas en la bolsa de un 19,2% y un 18,1 % respectivamente. (Comunidad Mujer, 2015)

Además, durante el año 2016, del total de personas asalariadas existentes en Chile, se estimó que un 38,1% fueron mujeres y el 61,9% fueron hombres, de una población total de 5 millones de personas. Observándose por tanto una brecha, que es aún más marcada cuando se analiza la responsabilidad asociada a las personas asalariadas, dado que existe un 64,9% de hombres que están en puestos de responsabilidad y/o toma de decisiones de empresas, a diferencia de las mujeres que tan sólo son un 35,1% (INE, 2007). La exclusión de las mujeres de altos cargos va mucho más allá de la representación política, comparativamente se advierte mayor presencia de mujeres en cargos directivos en el servicio público que en el sector privado empresarial. Además de bajísimas tasas de participación de mujeres en cargos superiores se dan también en universidades, clínicas privadas, gremios empresariales e incluso sindicatos. (Fuentes C. , 2015). Situación preocupante al pensar que la mayoría de las mujeres ingresan y se reciben de carreras asociadas a la salud y educación.

2.10 Factores explicativos de la baja participación de mujeres en puestos de liderazgo

Las mujeres se concentran en cargos medios o bajos al interior de las organizaciones y está comprobado que tienen menos posibilidades de adquirir cargos de alta responsabilidades, dicho patrón se llama segmentación vertical, en donde incluso aquellas mujeres con un nivel educacional más alto se ven afectadas de manera directa por la falta de oportunidades en lugares de liderazgo.

La importancia de incorporar la mujer al mercado laboral formal, no sólo se sustenta por temas de derechos humanos e igualdad de género, sino que además es muy relevante en términos económicos y de bienestar, señala Joseph Ramos, presidente de la CNP. (Albertini, 2017)

Los aspectos que son susceptibles de ser considerados obstáculos, en tanto que pueden dificultar, en mayor o menor grado, el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad puede ser numerosos y tantos, quizá, como mujeres tratan de abrirse paso en el mercado de trabajo. Es por lo mismo que a continuación sólo se presentan aquellos factores que afectan en mayor medida a la mayoría de las mujeres que desean tener una promoción a nivel profesional.

2.10.1 Factores externos

Se puede decir que son los factores ambientales que afectan el desarrollo y comportamiento laboral de las mujeres. Son tantos los factores que inciden en este fenómeno, que a continuación se presentan aquellos de mayor relevancia:

- **Estereotipos de género:** los estereotipos y sesgos inconscientes afectan de manera directa a las mujeres, pues a priori muchas mujeres son discriminadas al momento de ascender, pues sin evidencia alguna se cree o espera que sean menos asertivas y motivadas, además de ser menos competentes o peores líderes. (Comunidad Mujer, 2015). Aún en la actualidad se cree que el líder está asociado a características masculinas, muy lejos de las cualidades que identifican a la mujer.

- **Segregación del mercado de trabajo***:* dada la existencia de estereotipos de género se genera una división sexual del trabajo, donde las mujeres tienen un acceso limitado a un sinfín de carreras y mayores oportunidades en áreas de la salud, educación, servicios personales y domésticos y el comercio. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007)

- **Acoso sexual en el trabajo:** es una forma de discriminación que sufren las mujeres y una de las barreras más aversivas de cara a su desarrollo profesional. Engloba cualquier conducta de naturaleza sexual que afectan la dignidad de las personas en el trabajo. Estas acciones tienen un enorme impacto, ya que crean un ambiente de trabajo hostil para la víctima, deteriorando su salud física y psíquica. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007)

- **Acoso psicológico en el trabajo (mobbing):** es la agresión psicológica que ejerce un grupo de personas sobre una persona de una forma sistemática y continuada en el tiempo. Abarca un conjunto de acciones hostiles que afectan negativamente al

entorno social y desempeño del trabajo de la persona acosada, conductas discriminatorias asociadas al género y a la edad, así como amenazas, insultos e indirectas para abandonar el trabajo. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007). La agresión psicológica deteriora gravemente el bienestar físico y psicológico de la víctima, lo que causa abandono temporal e incluso abandono permanente de sus sitios de trabajo.

- **Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización:** el trabajo profesional, especialmente el directivo, exige con frecuencia una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Pero las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para considerar el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera, cuando precisamente es esta etapa la que exige una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007). Las mujeres dado su rol maternal dentro del hogar, postergan en su mayoría su vida profesional para estar más presente en la casa, y si es que decide equilibrar dicha labor con la vida laboral acceden a trabajos que en su mayoría son de medio tiempo, es decir en donde las remuneraciones no son las mejores. Además se destaca que le es difícil aceptar desafíos laborales y competir por ascensos, respecto de sus pares hombres.(Comunidad Mujer, 2015).

  Esta situación afecta de paso, a las mujeres sin responsabilidades familiares ya que son vistas como madres potenciales, por lo que se les ofrece menos formación y oportunidades de progresar en sus carreras profesionales, a diferencia de sus pares masculinos que se desarrollan en las mismas labores.

- **Ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar:** conciliar significa ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales. La ausencia de conciliación hace difícil que las mujeres puedan compatibilizar la vida personal con el trabajo y el deseo de progresar en él. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007). Son las mujeres aquellas que solicitan una mayor cantidad de permisos laborales para el cuidado de los hijos y son ellas las que abandonan el trabajo por razones familiares. Y si bien parte de la responsabilidad pasa por las mujeres, buena parte también depende de las propias firmas. De acuerdo con la investigación "Análisis de diversidad en los directorios latinoamericanos", publicada por la consultora Egon Zehnder, ninguna de las compañías examinadas tiene programas o políticas especiales para promover a las mujeres en cargos de administración. (Morales, 2016)

- **Dificultades a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijo/as:** pese a que las mujeres han aumentado significativamente su ingreso al mundo laboral, no ha cambiado nada en el ámbito familiar donde son ellas las que se encargan de los asuntos domésticos y el cuidado de los hijos. De hecho, son las mujeres quienes dedican a la familia alrededor de 2,5 horas más que los hombres, lo que comprueba que no existe una corresponsabilidad en el cuidado especialmente de los hijos, imponiendo estas responsabilidades especialmente a las mujeres. (Comunidad Mujer, 2015). Las dobles jornadas laborales, por tanto, han sido una barrera indiscutible en el ingreso de la mujer al trabajo, pues la sobrecarga

la ha puesto en desventaja de sus pares, no sólo por el cansancio físico sino además por el psicológico.

- **Minoría de mujeres en la alta dirección:** Existen pocas mujeres en la alta dirección, lo que dificulta encontrar mentoras o modelos en los cuales guiarse o inspirarse. Además aquellas que ingresan lo hacen a cargos donde no tienen responsabilidades del núcleo, o dicho de otra forma no lo manejan, puestos que tradicionalmente conducen a la gerencia general (Comunidad Mujer, 2015). La existencia de pocas mujeres en la alta dirección es una barrera que dificulta en demasía el trabajo de la mujer en cargos de alta responsabilidad, lo cual la pone en desventaja frente a sus pares masculinos, creando un círculo vicioso en donde se cree que el hombre es mejor líder y por tanto son menos las mujeres a las cuales se les da la oportunidad de ingresar a puestos de alto rango.

2.10.2 Factores internos

Factores individuales, los cuales en vez de constituir recursos personales esenciales para afrontar obstáculos se convierten en barreras que dificultan aún más el acceso de mujeres a cargos de responsabilidad.

- **Baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas:** la autoeficacia hace referencia a la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras. Estas creencias de eficacia influyen, entre otras cosas, en el modo en que las personas piensan, sienten, se motivan y actúan. Así por ejemplo la creencia compartida de que las mujeres

pueden desempeñar sólo algunos trabajos, no sólo logra que se resistan a contratarlas sino además que ellas mismas crean que no sirven para determinados puestos, como los de dirección, con lo cual ponen menos empeño en su promoción profesional y se da el cumplimiento de la profecía. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007)

- **Formación en áreas tradicionalmente femeninas:** aunque el ingreso de la mujer a la universidad es un tema habitual en la actualidad, aún existe un factor que le genera dificultad a las mujeres para su ingreso a puestos de mayor responsabilidad, y está asociado a la elección de carreras con áreas determinadas como lo son: la salud, educación, humanidades o ciencias sociales. Como consecuencia, históricamente las mujeres no se han formado en materias técnicas y son por tanto los chicos quienes dirigen las áreas de la ciencia y tecnología. Estas materias supuestamente masculinas son las que presentan una mayor demanda en el mercado del trabajo y por tanto tienen mayores posibilidades de empleo, y, en consecuencia, de promoción que las elegidas por las chicas. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007)

2.11 Cambios en el entorno socio-económico actual

Las organizaciones actuales están sometidas a desafíos constantes al estar inserta en un entorno cambiante, marcado por el desarrollo tecnológico, por la fusión de mercados, la pluralidad de la fuerza laboral, por la internacionalización y globalización de mercados. La internacionalización y globalización de mercados ha traído consigo una serie de

consecuencias, o ha sido por tanto el principio de los demás cambios, esto dado que en los últimos años del siglo XX se ha producido un intercambio entre las empresas a nivel internacional y con todos los puntos del planeta. Existe un aumento de las relaciones económicas, políticas, culturales y sociales a nivel internacional, el concepto de aldea global, cada vez más arraigado, conlleva un proceso en donde existe un cambio cultural de mayor aceptación, adaptación y flexibilidad, implica que las empresas deben coordinarse a nivel global al mismo tiempo que responden a cada idiosincrasia local en la cual están insertos y por tanto responder a las necesidades actuales de las personas, lo que implica por tanto, cumplir a las necesidades de las mujeres en las diferentes partes del mundo.

Son tantos los factores externos que han influido en los cambios de la sociedad y en el entono organizacional de los trabajos, que a continuación se presentan sólo los más destacados:

- **Diversidad en la fuerza laboral:** el descenso de la población en edad laboral por la baja natalidad de los últimos tiempos junto con el descenso de la población joven implica recurrir a nuevas formas de mano de obra: mujeres, minorías étnicas, inmigrantes y personal con minusvalías.

  Sólo en Chile la tasa global de fecundidad en el año 2004 fue de 1,9 hijos por mujer, cifra inferior a la tasa de recambio poblacional que es de 2,1 hijos por mujer, concepto que significa que los hijos nacidos por cada mujer no alcanzarían para renovar la población al momento del fallecimiento de sus progenitores. (Donoso, 2007). Fue por tanto la incorporación de la mujer al trabajo un tema de urgencia, que además se veía acrecentado al tener un aumento de mujeres que postergan la maternidad.

- **Desarrollo de nuevas tecnologías:** la constante innovación tecnológica es un hecho indiscutible en la actualidad. Las fuerzas tecnológicas cambian todo a su paso, están acabando literalmente con negocios día a día y provocando a su vez el nacimiento de otros. Es por tanto fundamental que las empresas sigan estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sustentables en el tiempo. No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los avances tecnológicos, la industria de las comunicaciones, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucho más sensibles que la industria textil, forestal y metálica. (Rubin-de-Celis, 2016). El auge de las tecnologías de la información ha tenido una repercusión fundamental en el desarrollo de las nuevas estructuras laborales caracterizada por una mayor flexibilidad y horizontalidad en las relaciones humanas. Además de traer como consecuencia adicional que el trabajo se pueda desarrollar desde distintos lugares, permitiendo que la presencia física en el trabajo sea más flexible, así como la jornada laboral y la movilidad geográfica.

- **Nuevas formas de estructura familiar:** se ha producido un importante cambio en la estructura familiar, en efecto, la familia tradicional formada por el padre y madre con varios hijos ha perdido fuerza para dar lugar a nuevas formas de convivencia, impensadas hace 30 o 40 años atrás, y que son cada vez más habituales en la actualidad: familias monoparentales, familias reconstituidas, hagares unipersonales y familias con cohabitación. (Martínez, Moreno, & Musito, 2010)

Familia nuclear: Formada por los dos cónyuges unidos en matrimonio y sus hijos.
Cohabitación: convivencia de una pareja unida por los lazos efectivos, pero sin el vínculo legal del matrimonio. Se denomina también "pareja de hecho". En ocasiones, este modelo de convivencia se plantea como una etapa de transición previa al matrimonio.
Hogares unipersonales: compuestos por una sola persona, normalmente jóvenes solteros, adultos separados o divorciados y ancianos viudos.
Familia monoparentales: constituida por un padre o una madre que no vive en pareja (casada o que cohabita). Vive, al menos, con un hijo menor de dieciocho años.
Familias reconstituidas: familia que, después de una separación, divorcio o muerte de cónyuge, se rehace con el padre o la madre que tiene a su cargo los hijos y el nuevo cónyuge.

ILUSTRACIÓN 15 : DIVERSIDAD DE FORMAS FAMILIARES. FUENTE: (MARTÍNEZ ET AL., 2010)

Las mujeres han tenido que tomar un rol, no sólo de madre y esposa, sino de jefa del hogar, para lo cual han tenido que ingresar al mundo laboral y ganar su propio dinero para subsistir.

- **Nuevos valores de los trabajadores y trabajadoras:** en los últimos años se han presentado importantes cambios en los valores asociados al trabajo. Inglehart afirma que los valores tradicionales como la seguridad o el bienestar económico, propios de la sociedad industrializada, se están transformando a valores relativos a la calidad de vida y la autorrealización. Es así como además existe una creencia arraigada en donde los jóvenes ven el trabajo como un derecho, más aún cuando el nivel educacional asciende.

Las nuevas generaciones incorporan valores cuyas características principales son un mayor interés por la libertad personal, la auto elección en el trabajo y el equilibrio entre carrera, familia e intereses personales. La necesidad de reconocer los nuevos valores de flexibilidad y horizontalidad, han permitido la contabilización de la vida familiar y profesional, y por tanto han contribuido a desmantelar barreras que impiden la incorporación de mujeres a puestos de dirección. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

- **Nuevas formas de gestión:** en la actualidad las empresas buscan dar mayor competitividad al mercado, para lo cual han buscado un valor añadido que ofrecer a los clientes, mediante lo cual han llegado a la Dirección de Calidad Total. Según Rodríguez calidad es "Proporcionar productos y servicios cuyas características respondan de manera adecuada a las expectativas de uso del cliente, de acuerdo a sus necesidades y al precio que está dispuesto a pagar" (López, 2017). Es así como el personal se convierte en cliente interno al que se les motiva para desarrollar un trabajo con calidad total, para cumplir con el objetivo principal, la "satisfacción del cliente", para lo cual además se presupone aceptar la filosofía económica de que los recursos humanos son la idea principal de la organización.

  Junto con la calidad total se debe tener presente la gestión de las competencias como un factor estratégico, la influencia del entorno conlleva además importantes cambios en las organizaciones, como lo son fomentar el trabajo en equipo y habilidades de cooperación, se implantan modelos y valores participativos y se abandona la dirección basada en la autoridad en favor de estructuras más planas. Se genera un cambio en la estructura de las empresas por lo que las instituciones

solicitan personal con competencias específicas para adaptarse a los cambios de necesidades en el tiempo lo que determina una mayor pluralidad en la mano de obra: se demandarán personas con jornada extensa y personas con jornadas cortas de trabajo, pero con alto rendimiento y compromiso.

Es así como la fuerza laboral se muestra cada vez más variada fomentando la diversidad generacional, de raza, de género o nacional. El criterio de diversidad enfatiza las diferencias de cada persona, se valora por lo que es y por lo que puede aportar por sí misma. Es en ese sentido, que el concepto de diversidad en las organizaciones cobra una gran importancia, perfilándose como una alternativa que puede ser útil para mejorar la competitividad laboral y optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles. El adaptarse a los entornos organizacionales actuales permite reconocer a las personas como el núcleo clave de las mismas., contribuyendo al desarrollo de la mujer, la cual es vista más allá de su género sino más bien a través de las capacidades que ésta misma posea y pueda entregar a la institución y entorno en la que está inserta. (Ramos López M. , Mujer y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

2.12 Características de las organizaciones y nuevos estilos de dirección

En la actualidad se da un panorama en las empresas, que se aleja bastante de las organizaciones altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional de antaño. Los cambios en el entorno socio-económico mundial han generado nuevos tipos de organizaciones laborales, más pequeñas, flexibles y simples.

Se da por tanto una estructura que reduce los niveles jerárquicos y da un mayor énfasis sobre la responsabilidad, en donde las personas presentes en estas empresas con menos niveles jerárquicos tengan la facultad e iniciativa de tomar decisiones y asumir responsabilidades implicándose en la consecución de las metas organizacionales. Para adaptarse a la nueva realidad, las organizaciones deben adoptar medidas flexibilizadoras, que van desde la eliminación de la estructura clásica piramidal y potenciación de la horizontalidad, hasta desarrollar nuevas actitudes, comportamientos, habilidades y competencias, alejarse por tanto de los valores y creencias de décadas anteriores. Se busca además, trabajadores y trabajadoras que tengan adaptación al cambio, conocimiento de idiomas, capacidad para utilizar nuevas tecnologías, iniciativa, creatividad, capacidad de comunicación, aptitud para trabajar en equipo y un potencial de apertura mental amplio con alta capacidad para adquirir nuevos conocimientos y competencias (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005) .Personas que miren hacia el futuro y no hacia el pasado, que estén en una búsqueda constante de re-formulación de procesos, de sistemas en pos de la mejora de la organización. Es por tanto absolutamente necesario que se adquieran competencias para afrontar el mercado global y hacerlo de manera competitiva, para lo cual las habilidades de trabajo en equipo, innovación, iniciativa, comunicación funcional cruzada y creatividad para resolver problemas y situaciones nuevas, se convierten en parámetros fundamentales a la hora de seleccionar a un nuevo trabajador.

Según Sánchez- Apellániz valores tradicionalmente aceptados como la antigüedad, el ser complaciente con los superiores y el ser conservador se consideran innecesarios en las organizaciones actuales, mientras que la auto exigencia, las aspiraciones formativas, la responsabilidad y la iniciativa son valores que no tienen tradición en las organizaciones,

pero que hoy en día se consideran necesarios. Se puede decir entonces que las características asociadas mayoritariamente a las mujeres y a los valores femeninos tales como el cooperativismo, la colaboración, la creatividad y la sensibilidad, entre otros, adquieren importancia en el ámbito directivo. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

El adecuarse a las organizaciones eficaces actuales conlleva que los nuevos líderes adopten nuevos estilos de dirección. El nuevo director, es un director eficaz que se adapta a los cambios, tiene respuestas certeras y se apoya en su equipo, impulsa a su equipo de trabajo, dándoles la confianza para que acepten nuevos desafíos y responsabilidades, fomentando además de manera continua la creatividad e innovación. Es así como estos líderes influyen en los demás por su credibilidad personal y no como consecuencia de su estatus o posición jerárquica.

La nueva gestión ha cambiado, así como también los sistemas jerárquicos de las empresas, y las necesidades que éstas tienen. Es en ese sentido que se puede afirmar que estos nuevos sistemas de gestión están más relacionados con lo que tradicionalmente se han llamado cualidades femeninas. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

2.13 Estilo directivo masculino

El estilo directivo masculino está asociado a una dirección tradicional, esto dado que era el estilo mediante el cual se afrontaba las demandas organizacionales de situaciones pasadas, en donde se presentaba una estructura organizativa jerárquica, con una gran masa de empleados en la base de la pirámide y con numerosos niveles directivos hasta llegar a la

cúspide donde se asienta la dirección general. El objetivo principal es lograr triunfar y vencer al resto de los competidores existentes. Al presentar un estilo operativo competitivo las características claves más valoradas son un riguroso control, una dirección autoritaria, capacidad para pensar estratégicamente y una actitud objetiva y no emocional con respecto al trabajo.

Dado que las mujeres son minorías en los puestos directivos, el modelo de líder se ha asociado por años al estilo directivo masculino. Es en ese sentido que muchas mujeres han optado por desarrollar conductas y comportamientos masculinos, de tal forma de ascender y alcanzar posiciones de la alta dirección. Sin embargo, se puede decir que son muchas las diferencias existentes entre hombres y mujeres, y es por eso mismo que son cada vez más aquellas que prefieren ser fieles a sí mismas y alejarse de los valores organizacionales que subyacen el estilo masculino, como lo son la jerarquía, el individualismo, la competitividad, el conformismo, la dominación y el control frente a los valores que potencian la colaboración, el desarrollo del equipo y las relaciones personales. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

2.14 Estilo directivo femenino

El estilo directivo de las mujeres se conoce como femenino-natural y se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional, se dice que las mujeres en su trabajo directivo utilizan el corazón y la cabeza simultáneamente. Por lo que su estilo básico es la cooperación, en donde pretenden conseguir los objetivos organizacionales a través de la colaboración de todo el personal implicado, por lo que el equipo se convierte en la unidad fundamental en la estructura de la organización. Frente a la consecución del éxito

o el triunfo, el objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad. La resolución de problemas se hace a través tanto de la intuición como de la estrategia racional. Finalmente, las características más importantes de este estilo son un control reducido, comprensión, colaboración y niveles altos de rendimiento.

Las directivas tienen una mayor aptitud para mantener unas relaciones personales más estrechas con los demás, tienen en cuenta tanto los sentimientos como los datos básicos en la toma de decisiones y buscan soluciones en las que todos ganen evitando situaciones en las que alguien tenga que perder. Subordinan los progresos personales a corto placo en favor de la mejora de la salud de la organización a largo plazo. Es importante destacar, que estas características no están en todas las mujeres, pero cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo natural de dirección diferente al grupo de directivos, aunque igualmente eficaz. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

2.15 Aspectos claves en la dirección femenina

Aquí se aborda el estilo directivo femenino en mayor detalle, lo que implica revisar ciertas características, estrategias y actitudes en las que aparecen claras diferencias respecto al estilo de dirección masculino. Son aquellos puntos claves que diferencian a la mujer y, por lo tanto, es imprescindible abordarlos para entender de mejor forma su estilo de liderazgo.

2.15.1 Poder e influencia

El personal directivo puede ejercer su influencia en la organización recurriendo a dos fuentes de poder que sintetiza como poder del cargo y poder personal. El poder del cargo se refiere a los roles de autoridad y las responsabilidades que asumen en una organización tales como la asignación y control de recursos y posición jerárquica. Por otro lado, el poder personal proviene de las cualidades personales y del talento individual como la competencia laboral, la competencia para las relaciones personales y el carisma principalmente.

Por años se ha creído que las mujeres no utilizan de manera correcta el poder dentro de una organización, ya que se les considera poco firmes a la hora de entregar ordenes, a diferencia de los hombres que se caracterizan por mandar y ejercer poder de una manera adecuada. Sin embargo, lo que ocurre es que las mujeres prefieren utilizar el poder personal para influir y motivar a sus equipos de trabajo y cumplir con los objetivos organizacionales, a diferencia de los hombres que utilizan el poder del cargo para dicha finalidad.

Dicha diferencia puede radicar en que las mujeres tienen la noción de que utilizar el poder personal es un instrumento de propósito público, en donde todos se ven beneficiados por la gestión. En cambio, los hombres lo ven como una herramienta de ambición personal. Es así como se establecen diferencias abismantes utilizando la misma característica organizacional, en donde el poder ostentado por las mujeres, es caracterizado por el apoyo y la ayuda a los demás, y el de los hombres que muestran un poder reactivo basado en la asertividad o agresividad hacia los demás. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

Es así como se puede decir que los directivos se caracterizan por ejercer un poder del cargo, en donde centralizan el poder en ellos mismos, son más controladores, asumen completamente la responsabilidad en la toma de decisiones y son más enérgicos y

autoritarios. Sin embargo, las directivas, que como grupo prefieren ejercer el poder personal, son más cooperativas, fomentan la participación, comparten la responsabilidad en la toma de decisiones, estimulan e inspiran al personal y prefieren el consenso frente a imponerse autoritariamente. (Garcia-Retamero & Lopez-Zafra, 2006)

2.15.2 Trabajo en equipo

Se puede decir que el trabajo en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en pos de llegar a la meta o misión común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que son únicas y se diferencian del resto de miembros de equipo. Es decir, cada miembro tiene un rol o posición determinada que se complementa con los demás, se relacionan entre sí coordinadamente en pos del objetivo, pues todos son fundamentales para lograr la eficacia del trabajo en equipo. (Cardona & Wilkinson, 2006)

No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Esto claramente es trabajar individualmente en compañía. Situación que evitan las mujeres directivas, al intentar cohesionar al grupo y potenciar el compromiso de los miembros del equipo con la empresa. Siempre buscan el equilibrio y armonía del grupo y para ello tienden a evaluar el desempeño del personal más positivamente que los hombres, ofreciéndoles menores tasas de feedback negativo. Es así como las mujeres se sienten responsables de inspirar una mayor autonomía entre los miembros del equipo, pues los

mejores resultados se producen gracias al estímulo y no por el control del comportamiento, a diferencia de los directivos hombres en donde actúan como un único líder poderoso, en donde existe un control centralizado, rigidez de los procedimientos y normalización de los resultados. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

2.15.3 Dirección participativa y toma de decisiones

Está relacionado con el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, aspectos claves de la dirección femenina. En cuanto a la menor o mayor participación del personal en la toma de decisiones, se generan dos estilos llamados autocrático y democrático, en donde el primero se caracteriza por una menor participación del equipo, es decir una toma de decisiones unilateral por parte de la jefatura. En cambio, el democrático, se caracteriza por una participación activa del equipo en la toma de las decisiones. (Heredia, López, & Agulló, 2011) Es así como en las organizaciones actuales se tiende a enfatizar las relaciones democráticas, la toma de decisiones participativa, la delegación, habilidades que son principalmente adscriptas a las mujeres. (Lupano, 2009)

Las directivas se caracterizan por tanto por fomentar la dirección participativa cuyas características más destacables son la comunicación abierta, la colaboración con el personal, el fomento de la creatividad y la autonomía entre los miembros del equipo. En general, las mujeres les dan un enfoque más humano a las relaciones laborales y de negocios, supeditado hasta hoy por valores masculinos. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005). Es así como las mujeres hacen participe del proceso a su equipo, quienes no sólo están informados sino además que dan su opinión con respecto al proceso, teniéndolos en cuenta en todo el proceso de negociación.

2.15.4 Comunicación y relación interpersonal

La eficiencia en las relaciones interpersonales es el punto en donde es más significativo la diferencia entre directivos y directivas. Pues mientras los directivos consideran que es un medio para alcanzar un objetivo, para las directivas es un fin en sí mismo.

Lo que queda claro es que las mujeres tienen cosas diferentes que aportar y que se comportan de modo distinto de los líderes varones, se exhiben generalmente como personas compasivas, éticas y cooperativas, tendrían un estilo participativo y darían un gran valor a la comunicación interpersonal y trabajo en equipo. (Ruiloba, 2013) Es así como entre los numerosos testimonios de directivos y directivas en el estudio realizado por Olga Pizarro y Massiel Guerra, aparece un comentario muy acorde con esta cuestión en particular:

"...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) (Pizarro & Guerra, 2010)

Las mujeres por tanto presentan un mayor conjunto de habilidades de la comunicación verbal y no verbal, no sólo son más cordiales sino, además, tienen menos dominancia visual reflejada por un mayor contacto visual, una mayor escucha y menos interrupciones en el discurso, especialmente en grupos mixtos. (Ellyson, Dovidio, & Brown, 1992)

Ellas consideran que la cordialidad es más adecuada que la paga como estrategia para motivar a los empleados, por lo que enfatizan en las relaciones. Son más sensibles en las relaciones interpersonales, más accesibles para los subordinados y suelen ser directas, cariñosas y duraderas en las relaciones humanas. En definitiva, tanto los directivos como

directivas reconocen que la eficiencia interpersonal y las relaciones interpersonales satisfactorias contribuyen al buen desempeño laboral, e igualmente, a unas relaciones laborales sanas. Para ello desarrollan y utilizan cualidades de percepción, saber escuchar, expresar sentimientos y dar y recibir feedback, frente a los directivos y directivas tradicionales que utilizan un estilo impersonal y distante del equipo. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

2.15.5 Resolución de conflictos

Los entornos organizacionales actuales se caracterizan por estar en un ambiente de constantes cambios, por un alto grado de turbulencias y conflictos, y es por lo mismo que el personal directivo debe poseer habilidades para la resolución de problemas, siendo además personas hábiles a la hora de negociar y que se caracterizan por tomar decisiones rápidas.

Son muchos los estudios que demuestran que las mujeres y hombres actúan de manera distinta ante ciertas situaciones, basado principalmente en sus condicionamientos biológicos, educativos y sociales, y cuando se habla de resolución de conflictos, no se da una excepción. Es así como en el estudio realizado por Juana Ruiloba, se presenta que la mujer tiene un estilo de resolución de conflictos intuitivo-racional, a diferencia de los hombres que se basan sólo en lo racional. (Ruiloba, 2013) Por otra parte Loden, rectificando lo anterior menciona en su trabajo de investigación, que las directivas abordan principalmente las situaciones de conflicto a través de la colaboración basada en la búsqueda del consenso para que ambas partes ganen, en la que siempre destaca el interés por la calidad de las relaciones independientemente de las fuentes del conflicto. En segundo lugar, prefieren la modalidad de adaptación que implica subordinar los propios intereses en

favor de los de la otra parte debido a que la relación es considerada más importante que el resultado. Por último, prefieren utilizar el compromiso cuando las dos modalidades anteriores no resuelven el conflicto o como apoyo a las soluciones conseguidas. En cambio, los directivos abordan los conflictos desde una perspectiva totalmente diferente, donde en primer lugar muestran preferencia por la modalidad competitiva, relacionada con la máxima ganar-perder y cuyo objetivo es vencer. En una segunda instancia, prefieren utilizar la evasión del conflicto y, por último, de una forma mucho más secundaria utilizan el compromiso, al igual que las directivas, como un estilo de resolución de los problemas. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

2.15.6 Intuición

La intuición es definida como la utilización del instinto, la sensación o los sentimientos junto con los hechos y la información para guiar la toma de decisiones, históricamente la intuición es una cualidad asociada a las mujeres, y es por lo mismo que no era valorada en el ámbito empresarial, siendo infravalorada y, por tanto, generando un rechazo hacia ella por parte de los directivos. En la actualidad, debido a los cambios del entorno y estructurales de las organizaciones, los procedimientos intuitivos han tenido un auge importante y son cada vez más valorados en las organizaciones.

Autores como Helsegen o Loden sintetizan en dos las características básicas del estilo de dirección femenino, siendo la utilización de la intuición y la empatía una de ellas, siendo para las directivas el método más efectivo de resolver problemas, a diferencias de sus pares masculinos que prefieren guiarse por la racionalidad (Barberá, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002).

2.15.7 Nivel de auto exigencia

A lo largo de esta memoria se ha presentado en diversas oportunidades las barreras que dificultan el acceso a las mujeres a puestos de liderazgo, así como también las exigencias que presentan al querer permanecer en sus puestos de alta dirección y triunfar. Es está problemática la que explica que muchas mujeres traten de anticiparse a los problemas para prevenir cualquier error. Para ello las mujeres son más reflexivas, se aseguran que tienen razón antes de decir algo, meditan mucho antes de lanzar una idea y se exigen altos niveles de rendimiento.

En la investigación realizada por López, sobre el estilo de dirección y discriminación, las directivas entrevistadas piensan que tienen que trabajar más que sus compañeros hombres para obtener el mismo reconocimiento y acceder a los mismos puestos. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005). Y cuando al fin ingresan a los puestos de dirección, deben esforzarse aún más para demostrar su valía.

2.15.8 Adopción de riesgos

La adopción de riesgos en la toma de decisiones dentro de una empresa, es un punto crucial para los directivos, pues de ello depende la efectividad de su gestión.

Socialmente a la mujer se le asocia una actitud más conservadora y a los hombres una actitud más agresiva a la hora de abordar un manejo de riesgos. No obstante, algunas ejecutivas aseguran que no se trata de adversidad al riesgo, sino más bien de la capacidad de tener una visión más integral, de medir los riesgos de una mejor manera. (DESUC, 2016)

El camino que recorren las mujeres hasta llegar a puestos de liderazgo es bastante complejo, y es por tanto la preocupación a las consecuencias negativas lo que las lleva a asumir menos riesgos. En general, las mujeres directivas tienen que demostrar, en mayor medida que los hombres, que son perfectas para el cargo y por tanto no pueden cometer fallos.

2.15.9 Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés

Las directivas se destacan por realizar varias tareas simultáneamente sin perder detalle de lo que pasa en cada área del proceso, mientras los directivos suelen tratar un tema detrás de otro. Esto se debe fundamentalmente a las características propias de cada sexo.

En cuanto al estrés laboral, las diferencias se asocian a la estructura y entorno que existe actualmente en las empresas, en donde las mujeres al ocupar puestos tradicionalmente masculinos experimentan mayor estrés como consecuencia de los prejuicios y la discriminación laboral. Además, están expuestas a fuentes especificas relativas a su menor estatus, a la presión laboral, a los sentimientos de aislamiento y ausencia de modelos de rol, a los estereotipos de género y a la compatibilidad de la vida familiar y vida laboral. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir , 2005)

Es importante mencionar que las mujeres al tener la capacidad de manejar diversas tareas al mismo tiempo, contribuyen a manejar o disminuir en cierta forma el estrés al cual están sometidas.

2.16 Características de mujeres en altos cargos

Las mujeres han debido enfrentar por años barreras que les han impedido ingresar primero al mundo del trabajo y segundo, a puestos de alta responsabilidad. Es por lo mismo que es importante analizar los factores en común que tienen aquellas que si han logrado superar los obstáculos y han tenido éxito en su intento de cambiar las estructuras de las empresas. Se espera que, a través de ello, muchas otras puedan ingresar a puestos de alta responsabilidad y puedan por tanto guiar a tantas otras que vienen atrás.

2.16.1 Estudio del programa Chile Emprendedoras

Este estudio se enmarca dentro del programa Chile Emprendedoras, 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, entre otros puntos, con el fin de contribuir a la competitividad y dinamismo de la economía chilena, a través de un mayor protagonismo de las mujeres en el proceso emprendedor.

Para llevar a cabo este estudio 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. Por lo que las empresas aquí consideradas son aquellas que figuran en el Índice General del Precio de las Acciones (IGPA).

La investigación es de tipo cualitativa, en donde el principal instrumento de recolección de información es una entrevista en profundidad realizada a cada mujer seleccionada. La entrevista en profundidad se elabora dentro de un marco semiestructurado,

donde existen preguntas previamente definidas y otras nuevas que se incluyen según la fluidez de la conversación.

De este modo, a través de la diversidad de las 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. Además, para obtener información que permita comparar y contrastar características de las mujeres ejecutivas en el ambiente que se desenvuelven se consideró una muestra de hombres que se desempeña en un cargo gerencial, que diera con la visión de los pares respecto del medio organizacional y su evolución.

La cantidad de entrevistadas son 11 mujeres y 5 hombres, provenientes de empresas grandes de Chile. Esta muestra representa el 40% del total de mujeres en cargos de alta dirección en empresa IGPA para el año 2009, en sectores de retail, financiero, industria inmobiliaria y de construcción, además de la industria vitivinícola y forestal.

Es así como a través de este estudio se puede decir que las características comunes de la mujer en cargos de alta dirección, se condensa en lo siguiente: son mujeres entre 38 y 50 años de edad, con altos niveles de educación y/o experiencia, en su mayoría casadas y con un promedio de 3 hijos. Cuyas características más destacables se presentan a continuación:

- Establecen dinámicas organizacionales en donde el objetivo no es el fin, sino más bien el proceso.

- La forma de aproximarse a los problemas de las mujeres es mucho más amplia, pues ellas van más allá de la situación misma, los hombres en cambio son muchos más concretos y no ven los detalles y consecuencias.

- Poseen claridad respecto a sus atributos, autoconfianza, seguridad, alto nivel de perseverancia y sentido de 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.

- Tienen la capacidad de consensuar, al nivel de llegar a ser intermediadora en ciertas situaciones de tensión.

- Manejan los riesgos de manera conservadora, esto dado que poseen la capacidad de una visión más integral de las situaciones, siendo capaz de medir los riesgos de una mejor manera y haciéndolos más acotados. De hecho, las mujeres perciben que en situaciones de crisis ellas se desenvuelven mejor, pues poseen capacidad para reinventarse.

- 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.

- Saben 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.

- Tienen una estrategia 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.
- Les gusta liderar desde la emoción y los efectos, toda vez que consideran que esta es una pieza fundamental para generar el compromiso y entusiasmo necesario para el logro de un fin superior.

- 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.

  La tendencia actual apunta hacia la interdependencia horizontal, por lo que está cualidad apunta hacia una ventaja femenina con respecto a sus pares masculinos.

- El habla de las mujeres líderes es menos racional y manifiesta mayor sensibilidad; utilizan menos palabras abstractas, un vocabulario más restringido y una estructura más sencilla. Son estos mismos ajustes del lenguaje, aquello que refleja el predominio de una cultura organizacional masculina, pues 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. (Pizarro & Guerra, 2010)

2.16.2 Memoria de la Universidad de Chile

La presente investigación fue realizada durante el año 2016, es una memoria titulada "Estudio sobre las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad en grandes empresas" escrita por Macarena Zárate de la Universidad de Chile. Se caracterizó por la realización de entrevistas semi estructuradas presenciales a mujeres de alta responsabilidad de grandes empresas chilenas con el fin de detectar cuáles son las características buscadas por el mercado que permitieron a las mujeres ascender y cuáles fueron las dificultades para su ascenso.

En el estudio se consideran cargos de alta responsabilidad los siguientes puestos:

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

La muestra se origina a partir de las 100 empresas más grandes de Chile según ventas del año 2015. De dicho listado desarrollado por la revista Capital se sacan todas las empresas públicas, quedando finalmente las 96 empresas más grandes del país. No se consideran empresas del sector público ya que podrían tener iniciativas específicas para incorporar una mayor cantidad de mujeres a sus cargos directivos.

Con el fin de detectar cuáles son las características buscadas por el mercado que permitieron a las mujeres ascender y cuáles fueron sus dificultades para su ascenso, es que contrastan los resultados de las entrevistas con las características de los modelos de

liderazgo escogidos y con lo que declaren las empresas especialistas en contratación de cargos directivos y gerenciales.

Dado el estudio se puede decir que dentro de los conceptos en común que presentaban las entrevistadas se destacan los siguientes:

- **Vínculos con los equipos:** tienen una preocupación constante por mantener una buena relación con los equipos de trabajo que ellas lideran. Son honestas y transparentes con ellos, manteniendo una comunicación constante, escuchando sus opiniones e ideas.

  Además, las mujeres creen fundamental mantener la motivación de sus equipos, generando ambientes de trabajo cómodos, a través de estrategias claras, como compartir fuera del horario laboral.

- **Atribución del éxito profesional:** le atribuyen su éxito al esfuerzo, personalidad o forma de liderar, ser responsable y minuciosa, además de mencionar el ser estudiosa como punto fundamental para lograr ascender en las organizaciones.

  Dentro de los factores externos mencionados, destacan el contar con personas que las ayudaron en su desarrollo profesional, tales como mentores o jefes, el contar con equipos de trabajo que les daban su apoyo, además del apoyo familiar mediante el cual no habrían podido desarrollarse profesionalmente. Existen otras que atribuyen su éxito a un factor suerte, el estar en momento y lugar indicado.

  Es importante mencionar que la atribución del éxito a factores externos se relaciona con la percepción de humildad, característica que sin embargo sólo presenta el 50% de las entrevistadas, pues el resto atribuye su éxito sólo a su esfuerzo.

- **Ambición de ascender:** intentan ascender en su carrera, crecer al interior de las organizaciones y poder desarrollarse profesionalmente y cuando se ven estancadas en sus trabajos buscan nuevos desafíos. Es más, aceptan cargos como una forma de abrirse al mundo de los directorios, siempre y cuando sean puestos que les interesen para más adelante en sus carreras.

- **Equilibrio de vida personal y laboral- apoyo de la pareja*:*** consideran que pudieron desarrollarse profesionalmente ya que tienen un compañero que las respalda, que es su soporte y que las motiva en las decisiones laborales que tomaron. Y no sólo eso, sino además hay una distribución el hogar de las tareas domésticas y el cuidado de los niños.

  Es importante destacar que las directivas creen que son afortunadas por los compañeros que tienen, pues en la actualidad no es común que existan hombres que apoyen a sus parejas de esta forma y que además no les importe que ellas tengan una mayor visibilidad que él.

- **Nuevos desafíos-proyectos personales y ser directoras***:* es importante mencionar que las ejecutivas en su gran mayoría consideran dedicarse a proyectos personales diferentes a su actual desarrollo profesional en un futuro. Además de declarar que les gustaría ser directora de empresas. Aun así, es loable observar que muchas otras sienten que ya han cumplido con lo que se planteaban para sus vidas a esta edad.

- **Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia:** característica presentada especialmente por las directoras, más que por las gerentes, se cree se da porque las primeras deben su foco en revisar los datos a un nivel más global de la empresa, a diferencia de las segundas que deben tener su atención en el trabajo diario del equipo.

  Es así como las ejecutivas tienen como principal preocupación el desempeño del área para lograr los resultados que la empresa espera, buscando para ello el cumplimiento de objetivos, orientados a cumplir metas. Es por eso que se consideran exigentes con sus equipos de trabajo, pues son una pieza fundamental para cumplir con las metas planteadas, aun así, a pesar de su exigencia siempre tienen presente el cuidado y una preocupación contantes por sus equipos.

- **Confianza en los equipos:** para ellas es fundamental de su rol como líder la confianza en sus equipos, para lo cual les dan libertad y autonomía en el trabajo, sin necesidad de supervisar constantemente.

  Es importante que, a la hora de formar los equipos, es fundamental conocerlos, identificar sus intereses, motivarlos, que estén contentos con su trabajo y a partir de eso, se les da la confianza necesaria para convertirlo en un equipo de excelencia. Paso fundamental, pues solas no podrían hacer todo el trabajo, por lo que a través de la confianza pueden delegar tareas y también llegar a mejores resultados.

- **Cómo motiva- empoderando equipos:** como estrategia en común que declaran las gerentes es motivar a sus equipos, a través del empoderamiento. Lograr que todos se

sientan parte del trabajo, responsabilizándolos, dándoles objetivos y metas personales que se alineen con los de la empresa, planteando problemas desafiantes, que provoquen el interés y las ganas de aportar por parte de los trabajadores.

Lo importante es tener claridad frente a los intereses de cada persona, buscando con ello que su motivación personal sea al mismo tiempo un aporte para el desarrollo de la empresa. De esta forma, se produce entusiasmo por hacer el trabajo, ya que además existe la opción de desarrollo personal.

- **Cómo motiva-acompañamiento***:* una forma de motivar a sus equipos es darles un respaldo constante, para que noten que existe preocupación por el trabajo y ayuda en caso de ser necesaria. Lo importante es apoyar en el trabajo diario dando "feedback" constantemente y enseñando con el ejemplo, para luego darles la confianza suficiente para que los desarrollen ellos mismos.

- **Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias*:*** el equilibrio de la vida familiar y profesional era un desafío constante dentro de sus carreras y lo habían podido sobrellevar generando estrategias específicas.

  Se sienten culpables por dedicar poco tiempo a sus hijos, se consideran trabajólicas, por lo que para compensar su ausencia han mostrado gran disposición hablar de su trabajo con sus hijos, recibiéndolos en sus oficinas constantemente y que su desarrollo profesional es importante, pero que ellos no deben dejar de estar presentes.

- **Necesidad de demostrar capacidad para el cargo:** debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo o alguna responsabilidad, a través de hechos concretos, a diferencia de lo que ocurre con sus pares masculinos.

  Enfrentan por tanto un desafío personal, en el que deben adaptarse a las situaciones del entorno, y esforzarse más que sus pares masculinos para lograr ascender.

- **Ser escuchada:** tienen dificultades al momento de ser escuchada por sus pares masculinos en espacios de discusión. Dificultad que es un problema al momento de hacer su trabajo, ya que su cargo requiere influir en la toma de decisiones y trabajar en equipo.

- **Enfrentar trato despectivo en directorios:** existe un trato despectivo en los directorios hacia las mujeres, algunos hombres se refieren a ellas por medio de apodos o diminutivos

  Es así como las mujeres han debido adaptarse al entorno de forma amable, con humor o simpatía, para no generar además un ambiente de tensión en sus trabajos.

- **Doble vara- caso para gerentes:** es un punto en donde se ven afectadas especialmente las gerentes, en donde ellas consideran ser evaluadas de forma más crítica que los hombres con respecto al manejo de su ira o forma de dirigirse a los demás. Existe por tanto una doble vara, en donde las mujeres son evaluadas de una forma más exigente que sus pares masculinos en temas de trato y manejo de las emociones, sobre todo vinculado a la ira, rabia o mal genio, punto que es

considerado una fortaleza a la hora de ser abordada por un hombre, pero una debilidad cuando las mujeres actúan en los mismo términos.(Zárate Díaz, 2016)

2.16.3 Estudio empírico en el contexto Valenciano

El desarrollo de este trabajo se centra en el estudio del liderazgo, concretamente, en los estilos de liderazgo en una muestra de directivos y directivas valencianos, pero para efectos de esta memoria, sólo se presentarán aquellos resultados que tengan directa relación con las directivas.

El estudio empírico se diseñó teniendo en cuenta tanto métodos cuantitativos como cualitativos basados en el empleo de cuestionarios y grupos de discusión respectivamente. Para obtener la información cuantitativa se utilizaron dos cuestionarios diferentes dirigidos a dos muestras distintas. El primero de ellos, dirigido al personal directivo, pretende analizar, por un lado, el perfil de las personas que ocupan puestos de dirección e identificar qué aspectos favorecen el acceso a estos cargos, y por otro, el estilo de liderazgo de los directivos y directivas.

En el estudio participaron 356 empresas valencianas, procedentes del sector industrial (169), comercial (61) y servicios (126). Las dos muestras que contestado los cuestionarios estaban formadas por 305 personas directivas de las cuales 230 son varones y las 75 restantes mujeres, y por 96 personas empresarias, 90 varones y sólo 6 mujeres. En el caso de los grupos de discusión, participaron 6 directivas y 3 directivos.

Al analizar la descripción de los datos de la muestra de este trabajo se pone de manifiesto las características más representativas de las directivas, las cuales se presentan en detalle a continuación:

- **Relación interpersonal:** hace referencia al comportamiento de interacción entre la directiva y el personal que es dirigido, se refiere a la comunicación, de la escucha activa, de la persuasión y de la cooperación, o propiamente refleja la orientación a las personas. En donde las directivas colocan mayor énfasis.

- **Orientación hacia el equipo:** las mujeres se destacan en tener un mayor dominio de este factor, el cual recoge ciertas aptitudes que reflejan el interés por el desarrollo del personal: capacidad de motivar, capacidad para dar feedback y capacidad para delegar. Además de recoger claramente la confianza que se tiene en el equipo y la capacidad para comunicarles opiniones y sentimientos con toda libertad, es decir se centra en la interacción del personal directivo con el equipo de trabajo y en la relación con los miembros que lo componen.

- **Orientación a la calidad:** las directivas presentan dos características primordiales en cuanto a este punto, se refiere a la consecución de la calidad en el trabajo y a la actitud conciliadora en la resolución de conflictos. Lo que les ha permitido mantener las buenas relaciones dentro de su equipo y a su vez cumplir con los objetivos propuestos. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

2.16.4 Características de mujeres en altos cargos, resumen de los estudios

Son pocos los estudios que analizan en profundidad las características en común de aquellas mujeres que han logrado superar barreras y se han posicionado en puestos de liderazgo de las empresas, es un tema que sólo en las últimas décadas ha causado curiosidad y, por tanto, se puede decir que es relativamente nuevo. Puede ser porque aún son escasas las mujeres que se posicionan en puestos de alta responsabilidad, porque aún el contexto te dice que ellas no son aptas para asumir dichos cargos, pero si algo está claro es que a través de estos estos estudios se espera que sean muchas las que puedan seguir este camino a través de la consecución de lo que ya han demostrado las líderes que se han alzado en la historia y que han logrado a través de un estilo femenino responder a las demandas de los entornos organizacionales actuales.

A continuación, se presenta un resumen de los tres estudios antes mencionados, aquellos ejes que se creen fundamentales para que las mujeres puedan en un futuro cercano llegar a ser líderes.

1. **Vínculos con los equipos:** tienen una preocupación constante por mantener una buena relación con los equipos de trabajo que ellas lideran. Son honestas y transparentes con ellos, manteniendo una comunicación constante, escuchando sus opiniones e ideas.

   Además, las mujeres creen fundamental mantener la motivación de sus equipos, generando ambientes de trabajo cómodos, a través de estrategias claras, como

compartir fuera del horario laboral. Llegando incluso a ser intermediadora en ciertas situaciones de tensión, debido a su capacidad de consensuar.

2. **Atribución del éxito profesional***:* le atribuyen su éxito al esfuerzo, personalidad o forma de liderar, ser responsable y minuciosa, además de mencionar el ser estudiosa como punto fundamental para lograr ascender en las organizaciones.

   Dentro de los factores externos mencionados, destacan el contar con personas que las ayudaron en su desarrollo profesional, tales como mentores o jefes, el contar con equipos de trabajo que les daban su apoyo, además del apoyo familiar mediante el cual no habrían podido desarrollarse profesionalmente. Existen otras que atribuyen su éxito a un factor suerte, el estar en momento y lugar indicado.

   Es importante mencionar que la atribución del éxito a factores externos se relaciona con la percepción de humildad, característica que sin embargo sólo presenta el 50% de las entrevistadas, pues el resto atribuye su éxito sólo a su esfuerzo.

3. **Ambición de ascender:** intentan ascender en su carrera, crecer al interior de las organizaciones y poder desarrollarse profesionalmente y cuando se ven estancadas en sus trabajos buscan nuevos desafíos. Es más, aceptan cargos como una forma de abrirse al mundo de los directorios, siempre y cuando sean puestos que les interesen para más adelante en sus carreras.

4. **Claridad de sus atributos:** Poseen claridad respecto a sus atributos, autoconfianza, seguridad, alto nivel de perseverancia y sentido de 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.

5. **Vista en el todo, no en lo especifico:** La forma de aproximarse a los problemas de las mujeres es mucho más amplia, pues ellas van más allá de la situación misma, los hombres en cambio son muchos más concretos y no ven los detalles y consecuencias.

6. **Manejo de riesgos:** manejan los riesgos de manera conservadora, esto dado que poseen la capacidad de una visión más integral de las situaciones, siendo capaz de medir los riesgos de una mejor manera y haciéndolos más acotados. De hecho, las mujeres perciben que en situaciones de crisis ellas se desenvuelven mejor, pues poseen capacidad para reinventarse.

7. **Equilibrio de vida personal y laboral- apoyo de la pareja:** consideran que pudieron desarrollarse profesionalmente ya que tienen un compañero que las respalda, que es su soporte y que las motiva en las decisiones laborales que tomaron. Y no sólo eso, sino además hay una distribución el hogar de las tareas domésticas y el cuidado de los niños.

   Es importante destacar que las directivas creen que son afortunadas por los compañeros que tienen, pues en la actualidad no es común que existan hombres que apoyen a sus parejas de esta forma y que además no les importe que ellas tengan una mayor visibilidad que él.

8. **Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia:** característica presentada especialmente por las directoras, más que por las gerentes, se cree se da porque las primeras deben su foco en revisar los datos a un nivel más global de la empresa, a diferencia de las segundas que deben tener su atención en el trabajo diario del equipo.

   Es así como las ejecutivas tienen como principal preocupación el desempeño del área para lograr los resultados que la empresa espera, buscando para ello el cumplimiento de objetivos, orientados a cumplir metas. Es por eso que se consideran exigentes con sus equipos de trabajo, pues son una pieza fundamental para cumplir con las metas planteadas, aun así, a pesar de su exigencia siempre tienen presente el cuidado y una preocupación contantes por sus equipos.

9. **Confianza en los equipos:** para ellas es fundamental de su rol como líder la confianza en sus equipos, para lo cual les dan libertad y autonomía en el trabajo, sin necesidad de supervisar constantemente.

   Es importante que, a la hora de formar los equipos, es fundamental conocerlos, identificar sus intereses, motivarlos, que estén contentos con su trabajo y a partir de eso, se les da la confianza necesaria para convertirlo en un equipo de excelencia. Paso fundamental, pues solas no podrían hacer todo el trabajo, por lo que a través de la confianza pueden delegar tareas y también llegar a mejores resultados.

10. **Cómo motiva- empoderando equipos***:* como estrategia en común que declaran las gerentes es motivar a sus equipos, a través del empoderamiento. Lograr que todos se sientan parte del trabajo, responsabilizándolos, dándoles objetivos y metas

personales que se alineen con los de la empresa, planteando problemas desafiantes, que provoquen el interés y las ganas de aportar por parte de los trabajadores.

Lo importante es tener claridad frente a los intereses de cada persona, buscando con ello que su motivación personal sea al mismo tiempo un aporte para el desarrollo de la empresa. De esta forma, se produce entusiasmo por hacer el trabajo, ya que además existe la opción de desarrollo personal.

11. **Cómo motiva-acompañamiento:** una forma de motivar a sus equipos es darles un respaldo constante, para que noten que existe preocupación por el trabajo y ayuda en caso de ser necesaria. Lo importante es apoyar en el trabajo diario dando "feedback" constantemente y enseñando con el ejemplo, para luego darles la confianza suficiente para que los desarrollen ellos mismos.

12. **Como motiva-emociones:** Les gusta liderar desde la emoción y los efectos, toda vez que consideran que esta es una pieza fundamental para generar el compromiso y entusiasmo necesario para el logro de un fin superior.

13. **Cómo motiva-comunicación:** Tienen una estrategia 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.

14. **Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias***:* el equilibrio de la vida familiar y profesional era un desafío constante dentro de sus carreras y lo habían podido sobrellevar generando estrategias específicas.

    Se sienten culpables por dedicar poco tiempo a sus hijos, se consideran trabajólicas, por lo que para compensar su ausencia han mostrado gran disposición hablar de su trabajo con sus hijos, recibiéndolos en sus oficinas constantemente y que su desarrollo profesional es importante, pero que ellos no deben dejar de estar presentes.

15. **Necesidad de demostrar capacidad para el cargo:** debieron demostrar que tenían las competencias para el cargo o alguna responsabilidad, a través de hechos concretos, a diferencia de lo que ocurre con sus pares masculinos.

    Enfrentan por tanto un desafío personal, en el que deben adaptarse a las situaciones del entorno, y esforzarse más que sus pares masculinos para lograr ascender.

16. **Doble vara:** el habla de las mujeres líderes es menos racional y manifiesta mayor sensibilidad; utilizan menos palabras abstractas, un vocabulario más restringido y una estructura más sencilla. Son estos mismos ajustes del lenguaje, aquello que refleja el predominio de una cultura organizacional masculina, pues 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

2.17 Habilidades de liderazgo femeninas, base de la memoria

A continuación, se presenta la base de la memoria, la cual contiene los aspectos claves de la dirección femenina y de las tres investigaciones presentadas en el punto anterior. Cabe destacar que a continuación se presenta aquellos ejes que se creen fundamentales para que las mujeres puedan desenvolverse con éxito en su entorno laboral.

Dado que son muchos los puntos que convergen entre la teoría y las investigaciones, se debe hacer un análisis exhaustivo, de esta forma se asegura que ningún parámetro de relevancia quede fuera del estudio.

1. **Poder e Influencia:** es fundamental utilizar el poder personal, no el poder que te da el cargo, para influir y motivar a los equipos de trabajo, siendo más cooperativa, fomentando la participación, compartiendo la responsabilidad en la toma de decisiones, estimulando e inspirando al personal y prefiriendo el consenso frente a imponerse autoritariamente.

2. **Trabajo en equipo:** unir las características de las personas que conforman un equipo en pos de un objetivo en común. Hay que cohesionar al equipo de trabajo y potenciar su compromiso. Inspirar una mayor autonomía entre los miembros del equipo, y no el control del comportamiento.

3. **Dirección participativa y toma de decisiones:** se relaciona con el trabajo en equipo, utilizar un estilo democrático en donde se favorece la participación activa del equipo en la toma de decisiones. Fomentar la dirección participativa.

4. **Resolución de conflictos:** es fundamental a la hora de dirigir un grupo de personas, se debe desarrollar un sistema intuitivo-racional, buscando el consenso para que todas las partes ganen, en donde prime el interés por la calidad de las relaciones independientemente de las fuentes de conflicto.

5. **Intuición:** es definida como la utilización del instinto, la sensación junto con los hechos y la información para guiar la toma de decisiones. Se debe utilizar junto con la empatía como método efectivo para resolver problemas.

6. **Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés:** realizar tareas simultaneas sin perder detalle de lo que pasa en cada área del proceso, disminuyendo de esta forma el estrés asociado al doble rol de madre y trabajadora.

7. **Vínculos con los equipos:** tener una preocupación constante por mantener una buena relación con los equipos de trabajo que se lideran. Ser honesta y transparente, manteniendo una comunicación constante, escuchando sus opiniones e ideas.

8. **Ambición de ascender:** querer ascender en la carrera, crecer al interior de donde se está inserta y buscar nuevos desafíos cuando sea necesario.

9. **Claridad de sus atributos:** tener claridad respecto a los atributos propios, autoconfianza, seguridad, alto nivel de perseverancia, sentido de responsabilidad y compromiso.

10. **Vista en el todo, no en lo especifico:** ver más allá de la situación misma, aproximarse a los problemas de una forma mucho más amplia.

11. **Manejo de riesgos:** manejar los riesgos de manera conservadora. Tomar una decisión cuando se tenga una visión más integral de las situaciones.

12. **Equilibrio de vida personal y laboral-apoyo de pareja:** poseer parejas, compañeros que apoyen y permitan desarrollarse profesionalmente. Además, de tener una distribución igualitaria de las tareas domésticas y cuidado de los niños, si es que se tiene.

13. **Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia:** ser exigente con el equipo de trabajo, pero manteniendo cuidado y preocupación constante por cada uno de los miembros que lo conforman.

14. **Cómo motiva-empoderando equipos:** es necesario darles empoderamiento a los equipos. Es fundamental que se sientan parte del trabajo, responsabilizándolos, dándoles objetivos y metas personales, que vayan acorde al desarrollo de la empresa.

15. **Cómo motiva- acompañamiento:** motivar a través de un respaldo constante, para que noten que existe preocupación por el trabajo y ayuda en caso de ser necesaria. Es fundamental dar el ejemplo y enseñarles para que luego ellos se desarrollen por sí mismos.

16. **Cómo motiva- emociones:** liderar desde la emoción y los efectos, pieza fundamental para generar el compromiso y entusiasmo necesario para el logro de un fin superior.

17. **Cómo motiva-comunicación:** tener una estrategia de comunicación, y de esta forma incidir en los equipos de trabajo, desde el análisis y una actitud formadora y generadora de confianza.

18. **Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias:** generar estrategias eficientes que permitan equilibrar la labor en el trabajo y en la familia, en especial con los hijos.

19. **Necesidad de demostrar capacidad para el cargo:** demostrar la existencia de competencias para el cargo, a través de hechos concretos.

3.18 Beneficios de tener mujeres en altos cargos

Las mujeres son parte del mundo del trabajo, son productoras de cultura, de relaciones sociales, de pensamiento intelectual, de desarrollo científico y de sustento económico; dejar de considerar esto es tratar de invisibilizar su aporte. Para fomentarlo debemos fortalecer las herramientas que aseguren el ingreso de las mujeres al mundo del trabajo en igualdad de condiciones, basadas en la corresponsabilidad de la crianza y

cuidado del hogar y en la comprensión de que hombres y mujeres contribuyen al desarrollo.

Estudios de la economista Andrea Repetto establecen que aumentar en 10 puntos porcentuales la participación laboral de las mujeres generaría un aumento de 5 puntos en el Producto Interno Bruto del país, lo que evidencia que, al no mejorar las condiciones laborales de las mujeres, nos perdemos no solo su talento y aporte, sino también nuevas posibilidades de crecimiento económico.

Se dice por tanto que la participación de mujeres en los altos directorios, es en definitiva un buen negocio. Pues las empresas al no considerar el valor que presentan las mujeres en la alta dirección están perdiendo ese valor agregado, siendo un proceso ineficiente que tiene como principal problema el no poder o no querer acceder a ese talento humano. Otro punto importante hace referencia a que las empresas que presentan mujeres en los altos cargos poseen tienden a mostrar un mejor desempeño financiero y organizacional. Este punto se puede ahondar más a través de los siguientes estudios:

- En 2001 la Harvard Business Review ya publicaba que la rentabilidad de las empresas con mayor promoción de mujeres a puestos de alta dirección era entre un 18% y un 69% más alta que la demás empresa. Luego en 2007, Catalyst consignaba que las empresas con la más alta representación de mujeres en sus directorios tenían un 53% más de rentabilidad sobre el capital contable, un 42% más de retorno sobre las ventas y un 66% más de rentabilidad sobre el capital invertido, en comparación con las empresas que tenían la menor representación de mujeres en sus directorios.

- En 2010 EY y The Economist Intelligence Unit, realizaron un estudio en donde encuestaban a ejecutivos para ver la importancia, entre otros puntos, de la

diversidad de los directorios y la reputación y/o el desempeño financiero. Los resultados arrojaron que del total de encuestados un 85% creía que era un tema relevante y que más aún estaban relacionados.

- Un informe publicado en 2012 por la Associaton of Chartered Certified Accountants y la Economic Social Research Council indica que la diversidad de género "facilita la toma de decisiones, da más independencia, mayor adhesión al gobierno corporativo, menos insolvencia, más innovación y creatividad, y menos pensamiento de grupo", es decir las mujeres crean un ambiente que permite escuchar más a los trabajadores y por ende tomar decisiones más asertivas.

- La investigación realizada por Thomson Reuters en base a 4100 empresas públicas destacó que a nivel mundial se observa que las empresas con directorios mixtos tienen menos volatilidad en el precio de la acción, mientras que las empresas sin mujeres en sus directorios presentan ligeramente más volatilidad. Destacando además que muchas veces incluso las empresas con directorios mixtos presentan mayores retornos.

- Mckinsey por otra parte afirma que en promedio las ganancias antes de impuestos e intereses de las empresas con representación de mujeres en el directorio y el comité ejecutivo, son un 55% superior a las de las empresas sin mujeres en posiciones de liderazgo.

- Ahora bien, en el caso latinoamericano, Mckinsey estudió 345 empresas que cotizan en seis países. Los resultados mostraron que empresas con una o más mujeres en sus comités ejecutivos superaron a aquellas con comités exclusivamente masculinos. Sus rendimientos de capital fueron 44% más altos, y sus márgenes de intereses e impuestos 47% mayores.

- Por último, PWC para el caso de la industria minera documentó que existe una marcada correlación entre el rendimiento de los activos y el número de mujeres en los directorios. El rendimiento de los activos oscila entre -2,86 para los directorios masculinos y 6,40 para los directorios con dos o más mujeres. En términos simples, esto significa que, en promedio, por cada libra invertida en un negocio, los que tienen directorios integrados sólo por hombres pierden dos libras y aquellos con dos o más mujeres ganan seis libras. (Comunidad Mujer, 2015)

Es importante destacar que los beneficios económicos también afectan a Chile, lo que ha sido presentado y estudiado por el Servicio Nacional de la Mujer, el cual presenta a través de datos chilenos que la incorporación de mujeres trae beneficios a las empresas. Las conclusiones son decisivas y por lo mismo se apuntan a un cambio inmediato en las estructuras del país, Catalyst encuentra que el impacto positivo en el desempeño de empresas ocurre luego de tener a lo menos 3 mujeres en su directorio, estudio que es corroborado más tarde por McKinsey usando sus estimadores propios de éxito. La discontinuidad en el impacto se produciría luego de incorporar a la tercera mujer en el directorio o en la plana ejecutiva. Y es así, como en Chile sólo una de las empresas estudiadas tenía más de dos mujeres en su directorio en el momento de este estudio, por lo

que se podría decir que, aunque las empresas han estado incorporando mujeres, no han conseguido tener reales beneficios al integrarlas en una tasa tan baja. Aun así, los resultados que presentan las empresas IPSA e IGPA con mujeres en los directorios son mejores, con Margen Ebitda, ROE y ROA entre 29 y 44% mayores que en las empresas sin directoras.

El impacto en las empresas se puede atribuir a que las mujeres tienen estilos de liderazgo diferente a la de los hombres, que en definitiva complementan e incluso reemplazan la visión de directivos utilizadas por años. Un estudio de las Universidades de Maryland y Columbia en 1.500 empresas top de Estados Unidos, señala que cuando las mujeres tienen un mayor rol en la alta gerencia las compañías logran un mejor desempeño, pues es un liderazgo diferente basado en la comunicación oportuna y el trabajo en equipo.

Otra línea de investigación basada en diferentes estilos de gestión entre hombres y mujeres muestra cómo la capacidad de resiliencia ante shocks económicos externos mejora cuando las empresas forman equipos directivos con presencia femenina. Ferrary estudió 44 empresas grandes francesas después de la crisis del 2008 y encontró que aquellas con mayor tasa de feminización, en particular en sus equipos directivos, tuvieron mayor resistencia a las turbulencias económicas. Lo que se explica por una actitud de mayor aversión al riesgo de las mujeres que “prefieren ganar menos que perder, planifican a largo plazo, tienen menos agresividad en la toma de decisiones”, lo cual es recompensado por los mercados en períodos de crisis. (Tokman, 2011).

Pero los beneficios no sólo se limitan al sector financiero, sino además al ámbito social, pues en la actualidad conceptos que antes no eran ni mencionados, se han vuelto

fundamentales en las estructuras de las empresas. Es así como en el Informe de Mujeres en Alta Dirección 2016, de las personas entrevistadas un 36,6% cree que es muy necesario y otro 36, 9% cree que es necesario incorporar mujeres a las empresas para promover la diversidad dentro de la institución. En segundo lugar, emerge como fundamento el mejorar la imagen de la empresa, con un 24,7% que cree que por dicha razón es muy necesaria sumar mujeres a altos cargos. Desde esa perspectiva, llama la atención que las razones que emergen con más contundencia están más lejos del aporte directo al núcleo del negocio. De hecho, sólo un 16,4% de los encuestados ve como muy necesario la presencia de más mujeres en altos niveles para incrementar la productividad de las compañías de su rubro. (DESUC, 2016)

Parece interesante además mencionar que al aumentar la participación femenina en la fuerza laboral (PFFL) se podrían resolver varios problemas presentes en la actualidad, los cuales se mencionan a continuación:

- **En las economías que están envejeciendo con rapidez, una mayor PFFL puede estimular el crecimiento al mitigar el impacto de la reducción de la mano de obra.** En Japón la tasa anual de crecimiento podría aumentar en un cuarto de punto porcentual, si la tasa de participación femenina aumentará, logrando con ello elevar el PIB per cápita un 4%, además de elevar la calificación de la mano de obra, dado que las mujeres poseen un mayor nivel educacional.

- **Mejores oportunidades para que las mujeres obtengan ingresos y los controlen podrían contribuir a un desarrollo económico más amplio en las economías en desarrollo.** Existen estudios que comprueban que es bastante probable que las mujeres inviertan una mayor proporción del ingreso familiar que los hombres en la

educación de sus hijos. Según la OIT, el trabajo de la mujer, ya sea el remunerado como el no remunerado, es un factor primordial para reducir la pobreza de las economías en desarrollo. Es así como un mayor PFFL, logra un aumento de los ingresos de las mujeres, da un mayor nivel de escolarización de niños y niñas, creando un ciclo virtuoso, donde la mujer educada se convierte en modelo de referencia.

Stotsky sostiene que la relativa falta de oportunidades para las mujeres en los países en desarrollo inhibe el crecimiento económico, lo que, a su vez un aumento de del crecimiento económico permite mejorar las condiciones de desventaja en que éstas están insertas. (Elborgh-woytek, Newiak, F., & Clements, 2013)

Finalmente se cree primordial hablar sobre la incidencia positiva que tiene la incorporación de la mujer a car a nivel de la organización, en donde EY reseña así con respecto a tres ejes fundamentales:

- **Excelencia organizacional:** se estudiaron 101 grandes corporaciones, donde aquellas con 3 o más mujeres en funciones de alta dirección obtuvieron mayor puntaje en nueve criterios de excelencia, que las empresas con ninguna mujer en dichas funciones. Dado que las mujeres enfatizan en las relaciones, el desarrollo de su equipo de trabajo y llevar a cabo una toma de decisiones en colaboración, han provocado, como se examinó en la investigación a través de estos comportamientos afectar de manera positiva ciertos aspectos importantes de la salud de la organización, como sus valores o capacidad de innovación, lo que a su vez se ha demostrado influye en el rendimiento financiero.

- **Calidad:** datos sobre las principales 1500 empresas de Estados Unidos desde 1992 hasta 2006 muestran una fuerte y positiva correlación entra la calidad de la empresa, medida por la Q de Tobin (valor de mercado de una empresa dividido por el valor de reposición de sus activos) y la participación femenina en la alta dirección.

- **Innovación:** el estudio sobre mil equipos de trabajo internacionales encontró que la innovación está correlacionada positivamente con la tasa de igualdad de género en dichos equipos y negativamente con la desigualdad.

2.19 Mecanismos internacionales para elevar la participación femenina en puestos de liderazgo

Existen tres modelos, hasta ahora, en el mundo para aumentar la participación de mujeres en los directorios:

1. **Autorregulación**

   Se refiere a la capacidad de las empresas para regularse a sí mismas, en base al control y monitoreo voluntario, sin necesidad de que haya una norma o ente fiscalizador que las vigile y sancione. Se reconoce la sub-representación de las mujeres en las instancias de dirección y se recomienda la disminución de esa desigualdad, pero sin indicar metas al respecto.

   Este mecanismo fue el escogido por Estados Unidos. En 2010 la Securities and Exchange Commission (SEC) decidió adoptar el Reglamento de Divulgación de Información, que obliga a las empresas a publicar si se tuvo en consideración la

diversidad de género a la hora de nominar a sus directores/as. A pesar de lo novedoso de la medida, ésta se tradujo en muy pocos avances, dado que la tasa promedio de crecimiento anual de la proporción de mujeres en los directorios de las empresas del Fortune 500 entre 1993 y 2013 ha sido sólo de 5,5% por lo que se puede decir que a ese ritmo recién en el 2025 las mujeres alcanzarían a ser un tercio de los directores.

2. **Comply or Explain**

"cumplir o explicar", establece normas que idealmente deben cumplir las empresas, pero al no hacerlo deben explicar públicamente por qué no lo han hecho. El propósito es que no sea una imposición a través de leyes, y dejar además que el mercado decida si un conjunto de normas es o no apropiado para tal o cual empresa, en definitiva, se da la búsqueda de lo apropiado para cada institución lo cual será juzgado a través de sus inversionistas, los cuales, al no estar de acuerdo con las explicaciones de la empresa por no cumplir, venderán sus acciones, aplicando así una sanción de mercado más allá de lo legal.

Este método ha sido adoptado por Reino Unido, Suecia, Australia, Nueva Zelanda, Singapur y Hong Kong. La efectividad de este método depende del contexto cultural del país, pues si no existe primero un interés real por aumentar la participación femenina en el campo laboral y segundo, una estrecha cooperación entre todas las partes interesadas, no es factible avanzar y menos a una velocidad deseable.

3. Cuotas de género

Es un mecanismo en donde existe la obligatoriedad de por medio para lograr un porcentaje equilibrado de participación de hombres y mujeres en los directorios de las empresas. Se imponen pues se reconoce que existe un desequilibrio que impide la igualdad de oportunidades efectiva entre grupos e individuos. Con esto se espera, que un proceso que se debe dar por si solo se acelere.

Dado que son leyes, su implementación debe tener una serie de elementos en consideración. En primer lugar, las sanciones por su incumplimiento, además es necesario definir al tipo de compañías que se les exigirá la cuota, en términos de propiedad (pública o privada; con o sin presencia bursátil y tamaño (número de trabajadores o facturación anual). Finalmente, se requiere gradualidad en su implementación, estableciendo metas intermedias en el corto plazo, que logren avanzar en la senda deseada.

Este modelo ha sido adoptado por la mayoría de los países europeos, teniendo cuotas obligatorias que van desde 30% hasta el 50%.

La evidencia internacional demuestra que para lograr una representación sustantiva de mujeres en los máximos niveles de toma de decisión, es necesario instaurar medidas especiales, obligatorias, de carácter gradual y transitorio, como las cuotas de género. Ellas están destinadas a acelerar un proceso que de otro modo tardaría décadas en llegar.

En Europa hasta el 2010, la presencia femenina en directorios prácticamente no crecía, pues lo hacía a una tasa promedio del 5% anual. En 2011, la Comisión Europea insistió en establecer metas voluntarias para la representación de las mujeres entre los miembros de los directorios. Medida que fue insuficiente, por lo que se propuso una

legislación con el objetivo de alcanzar en el año 2020 una participación del 40%. Es así, como en el 2013 el Parlamento Europeo, votó con una amplia mayoría para respaldar la propuesta, aprobando la legislación en su primera lectura.

En Chile, en septiembre de 2014, la diputada Marisol Turres, ingresó un proyecto al Congreso para modificar la ley Nº 18.046 sobre sociedades anónimas, que establece que las empresas más grandes deberán conformar sus directorios con una cuota mínima de un 30% de participación femenina. A inicios del 2015, dicha propuesta sufrió una modificación estableciendo una cuota de género de 40% en los directorios de las empresas públicas. (Comunidad Mujer, 2015)

Dicha ley no te da certeza de que la brecha entre hombres y mujeres decaerá, pero al menos permite avanzar en la igualdad de oportunidades, contribuye a un país más igualitario, en donde todos y todas contribuyen al país.

2.20 Antecedentes de los principales programas para mujeres líderes

El proceso de incorporación de mujeres al mundo laboral ha sido un camino lento y si se piensa en su integración a puestos de liderazgo se encontrará un camino bastante sinuoso y complicado, es por lo mismo que los gobiernos de los diferentes países del mundo han intentado apresurar este proceso a través de diferentes modelos e incluso leyes en pos de la mujer. Aun así, se podría decir que estando en el 2018 la tarea se ve complicada y que, a pesar de los impulsos dados por agentes externos, es primordial generar soluciones factibles y reales, que se propicien desde el interior, de las mujeres.

Es así como se han desarrollado recomendaciones para la creación de talleres de liderazgo para mujeres, con el fin de potenciar las habilidades y competencias de éstas, con lo cual se espera generar una solución a corto plazo, no existirá un cambio del contexto sino más bien las ganas de impulsarse, de cerrar las brechas y de potenciarse más allá de lo que el entorno diga.

Macarena Zarate a través de su investigación generó una serie de recomendaciones para la creación de talleres, poniendo su foco en entregar las herramientas necesarias para que sean cada vez más las mujeres que lleguen a cargos de liderazgo. Los talleres propuestos nacen de las entrevistas realizadas a diferentes directivas de empresas chilenas, las cuales a través de su experiencia han podido dar una visión global de aquellos puntos en que se sienten en desventaja frente a sus pares masculinos, y por tanto han presentado aquellos puntos en los que se puede trabajar para cerras las brechas existentes en la actualidad. Los talleres se presentan a continuación:

- **Desarrollo de una mirada global del negocio**

Es relevante enfocar parte de los talleres en preparación técnica que ayude a las mujeres a desarrollar una mirada integral de la empresa.

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

- **Ser escuchadas**

A partir del análisis de las experiencias de las entrevistadas, surge la dificultad que tuvieron algunas de ellas para ser escuchadas por sus pares o superiores. El contexto

cultural de la empresa afectará significativamente este punto, pero el entregar herramientas a las mujeres que les permita contar con estrategias de comunicación efectiva, permitirá que puedan hacer frente a la dificultad a la que se pueden ver enfrentadas.

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

- **Equilibrio de la vida familiar y profesional**

Planteado por las mujeres como uno de los puntos de mayor conflicto para ellas, esta es una problemática a la que las madres se enfrentan en algún punto de su momento laboral. Actualmente, existe una población femenina que se incorpora y sale del trabajo, abandonando sus empleos para dedicarse a la maternidad. El informe "Mayor incorporación de las mujeres en la economía chilena" expone que las mujeres pueden pasar de ocupadas a inactivas laboralmente con un 20.24% de probabilidad, explicado por la conciliación del tiempo con las tareas domésticas y de cuidado de los hijos. (Berlien, Franken, Pavez, & Polanco, 2016)

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

además del respaldo y motivación que éstos le entregan por las decisiones laborales que tomaron.

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

El liderazgo, además se ha convertido en un tema fundamental no sólo en aquellos que poseen cargos directivos, sino en aquellos que quieren llegar a aquellos puestos. Existe para ello varios cursos que permiten aprender habilidades, principios y conceptos para triunfar en el trabajo y en la vida en general, son impartidos por las universidades más prestigiosas del mundo, los cuales permiten aprender sobre la gestión de equipos, situaciones; a negociar y como mejorar continuamente. Algunos de ellos son detallados a continuación:

- **La gestión de personas y equipos**

Permite conocer los principales conceptos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones, potenciando que estén motivados; liderando individuos y equipos; facilitando un trabajo eficaz. Es dictado por IESE Business School.

- **Especialización: Liderazgo efectivo para el siglo XXI**

Esta especialización es útil para la gente que trabaja con personas y necesita desarrollar habilidades y herramientas para crear comunidades que trabajan juntas, a partir de grupos con opiniones e intereses diversos. Esta dividida en cuatro cursos:

-Estilos de liderazgo: opciones para avanzar en desafíos complejos.

-Autoliderazgo y gestión de emociones para avanzar en desafíos complejos.

-Comunicación, expermientación y aprendizaje de liderazgo.

-Proyecto final: Liderazgoo para el siglo XXI.

Este curso es dictado por la Universidad de los Andes

- **Autoridad, dirección y liderazgo**

Permite identificar las principales responsabilidades y actividades que realiza un directivo en cualquier nivel de mando, al igual que reconocer los diferentes estilos de liderazgo y como éstos deben ser utilizados dependiendo de las particularidades de cada situación. Es dictado por la Universidad Nacional Autónoma de México.

- **Introducción a la negociación**

Sirve para aprender a utilizar tus conocimientos, habilidades y aptitudes en función del cumplimiento de tus objetivos personales, formativos o profesionales. Además, de conocer herramientas que le permitirá desarrollar capacidades de colaboración, trabajo en equipo y participación que aporten de forma positiva a la transformación de nuestra sociedad. Es impartido por la Universidad de Chile.

- **Gestión de proyectos: Las bases del éxito**

En este curso se combinan los elementos esenciales de la gestión de proyectos y liderazgo de equipo. Se adquiere una mayor comprensión de las responsabilidades que conlleva el liderazgo y una mejor preparación para aplicar este conocimiento en el entorno de un proyecto. Es dictado por la Universidad de California, Irvine.

- **Aspectos fundamentales de la gerencia**

Permite conocer la responsabilidad de un gerente en cuanto a la planificación, organización, liderazgo, contratación de personal y control en el lugar de trabajo. Para luego planificar su propia carrera profesional aprendiendo cómo se desenvuelven los mejores gerentes para lograr el éxito. Es impartido por la Universidad de California, Irvine.

- **La comunicación laboral en el siglo XXI**

La comunicación, tanto verbal como no verbal, constituye la base de todo lo que se hace y dice y es trascendental en el entorno laboral del siglo XXI. A través de este curso es posible aprender a comunicarse, y gracias a la intrucción adecuada se puede mejorar bastante. Es dictado por la Universidad de California, Irvine.

- **Curso de liderazgo para mandos intermedios**

En este curso se conocerán diferentes estilos de liderazgo y las situaciones en las que son más adecuados, para luego establecer un plan de trabajo personal para mejorar las habilidades propias como líder y convertirse en uno eficaz. Es dictado por la Universitat Politécnica de Valencia.

- **Curso de liderazgo y trabajo en equipo en grupos de mejora continua**

Se entrega los conocimientos y habilidades necesarios para liderar y participar de forma efectiva en equipos de mejora e innovación continua en entornos 6-sigma y lean manufacturing. Es impartido por la Universitat Politécnica de Valencia.

- **Curso en cómo convertirse en un líder exitoso**

El fin de este curso es enseñarle y convertir a las personas que lo imparten en un líder exitoso a través de las habilidades de liderazgo del siglo XXI y aplicando los conceptos en el mundo actual. Es dictado por Catalyst. (10 cursos de liderazgo en línea para tu formación profesional)

Es importante destacar que los talleres antes mencionados no son exclusivamente para mujeres, es en esa línea, donde se pudo ver la inexistencia de talleres sólo para directivas, pues éstos son escasos y son llevados a cabo, a difencia de otros, de manera escueta a lo largo del año. Sin embargo, existen algunos relevantes en Chile, y que son de suma importancia para la línea investigativa de esta memoria.

- **Programa Promociona Mujer Chile**

Con el objetivo de apoyar a las mujeres que las empresas quieren proyectar como altas ejecutivas dentro de sus organizaciones, se quiere replicar en Chile un programa español de formación especializado en promover la participación femenina en cargos directivos de alto nivel.

La iniciativa es impulsada en el país por la Subsecretaría de Economía, la agrupación CAP +Mujeres, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con ICARE y la Universidad Adolfo Ibañez, utilizando la experiencia de Promociona España, donde es promovido por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (SSSI) en alianza con Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) de ese país.

En Chile este proyecto tiene como objetivo mejorar el acceso de las mujeres a los puestos directivos, comités de dirección y consejos de administración de empresa para seguir avanzando y crear liderazgo compartido, además de capacitar a un número significativo de mujeres para mejorar su acceso a puestos de mayor responsabilidad en sus empresas.

El proyecto Promociona Mujer Chile está orientado a sensibilizar tanto a empresas públicas como privadas, además de organizaciones gremiales, a través de mujeres con talento, destacadas dentro de su entorno de trabajo y dispuestas a ampliar sus capacidades y habilidades directivas para acceder a puestos de mayor responsabilidad, rompiendo el denominado techo de cristal de las mujeres (Iniciativa público privada implementa inédito programa en Chile para aumentar presencia femenina en cargos directivos, 2017).

- **Escuela Mujeres Líderes, formación política y social**

La Escuela de Formación Política y Social para Mujeres Jóvenes es impartida por Comunidad Mujer en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD Chile, y se plantea como una instancia de aprendizaje, reflexión y análisis que pretende fortalecer y proyectar los liderazgos de mujeres jóvenes desde un enfoque de

género. Se han llevado a cabo cinco versiones, en las que se han fortalecido las capacidades de liderazgo de más de 200 dirigentas juveniles.

El programa ofrece una base conceptual y metodológica sobre materias claves para la formación social y política, tales como, derechos humanos, igualdad y equidad de género, poder, ciudadanía, liderazgo, negociación, comunicación y oratoria. Además, de promover la construcción de redes que potencien las habilidades y la participación activa y colaborativa de las mujeres jóvenes en la vida pública.

Esta dirigido a mujeres entre 18 y 24 años, que lideren y/o participen activamente en organizaciones políticas y sociales. Está conformado por nueve módulos impartidos durante siete semanas consecutivas (“Escuela Mujeres Líderes,” 2017).

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Liderazgo

El liderazgo se considera como la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores .(Es, Liderazgo, & Yarce, n.d.)

Se dice que el liderazgo puede potenciarse a través de distintas maneras, las cuales pueden darse de manera personal o colectiva. Proceso mediante el cual se crea un nuevo líder. El cual a través de sus habilidades logra liderar un grupo para cumplir los objetivos planteados. Es importante mencionar la necesidad de que el líder sea una persona que se da de forma natural y por tanto que no es impuesta por terceros. Es aquel que logra cambios en aquellos que le rodean. Es ahí donde se debe destacar que el liderazgo es fundamental para el crecimiento de una sociedad, pues un verdadero líder no busca fama, sino más bien busca resultados para todos.

Es en las peores situaciones que nacen aquellos que asumen tareas que otros intentan evitar, pues es en los tiempos malos en donde se necesitan personas que asuman la situación y que logren resolverla, sin mirar atrás, sino más bien con las ganas de cambiar el rumbo y teniendo presente siempre que es momento de dar un giro a la historia, dar un giro a la crisis existente.

Es por tanto el nuevo liderazgo una suma de cualidades excepcionales, la convergencia de ser creativo, innovador, asertivo, proactivo, arriesgado, optimista y ser un soñador. Donde la esperanza está siempre puesta en obtener un futuro mucho mejor, el que en sus bases logra nada más ni nada menos que el crecimiento de la sociedad en todos sus

aspectos.

3.2 Teoría del liderazgo de nivel 5

Modelo de liderazgo desarrollado por Jim Collins que presenta las características principales que debe tener un verdadero líder, cualidades que se alejan en demasía de lo dicho hasta ese momento. Es aquí donde el autor da énfasis a que los ejecutivos más poderosos e influyentes poseen una mezcla de humildad personal y voluntad (tenacidad) profesional. La cual se presenta en profundidad en "el triunfo de la humildad y de la voluntad firme". El autor basa su teoría en el estudio de 1.435 "buenas" compañías logrando encontrar 11 que se convirtieron en "excelentes". Lo relevante de estas empresas es que tuvieron un periodo de transición que las llevaron de buenas a excelentes. Jim Collins realiza el estudio comparando estas 11 empresas, para lo cual utilizó 6 criterios: negocio apropiado (producto o servicio similares), tamaño apropiado (antes de la transición), edad apropiada, rendimiento apropiado, prueba conservadora (en la transición la empresa de comparación era más próspera, es decir, más grande, mejor rentabilidad, posición de mercado más fuerte), validez a la par (línea de negocios similar y tiene menos éxito que la empresa sobresaliente luego de la transición). Además, incluye 6 compañías de comparación indirecta, que tuvieron un punto de transición, pero no lograron mantenerse y llegar a sobresalientes.

Para definir a las empresas como excelentes, Jim Collins identificó entre las 1.435 compañías en estudio, aquellas que pasan de buenos a resultados a sobresalientes y los mantienen al menos por 15 años. Para aquello se tomó como referencia el rendimiento de

las acciones que llegó a ser en promedio 6,9 veces superior al mercado general de acciones en los 15 años posteriores a la transición.

TABLA 3: EMPRESAS DE ESTUDIO. FUENTE: (J. C. COLLINS, ALEXANDER, ROTH, & SUMMARIES, 2001)

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

TABLA 4: EMPRESAS DE ESTUDIO. FUENTE: (J. C. COLLINS ET AL., 2001)

Comparación Indirecta
Burroughs
Chrysler
Harris
Hasbro
Rubbermaid
Teledyne

Obtenida las 11 empresas finales, Collins realizó un estudio en profundidad acerca de sus líderes, en donde obtuvo como resultado que éstos tenían características en común. Es aquí donde inicia la teoría del Liderazgo del nivel 5, la cual muestra una realidad muy diferente a la creencia común de la gente, en donde un buen líder es aquel con una imagen autoritaria, egocéntrica y con una fuerte personalidad, paradigma muy alejado de lo que arrojó la investigación, en donde la humildad era una de las principales cualidades de un

líder de nivel 5.

¿Pero qué significa ser un líder de nivel 5? Pues bien, Jim Collins elaboró una jerarquía de liderazgo, en donde explica a cabalidad todos los niveles. Dando énfasis a que a pesar de que en muchas empresas existen líderes de nivel 4, son muy pocas las que poseen un líder nivel 5 al mando de la organización.

El líder nivel 5 está situado a la cabeza de una jerarquía de capacidades y es, de acuerdo al estudio, un requisito necesario para convertir una organización buena en verdaderamente buena o grandiosa. Hay cuatro niveles por debajo del 5. Cada uno de ellos apropiado a su jerarquía, pero ninguno con el poder del nivel 5. Las personas no necesitan proceder secuencialmente a través de cada nivel de la jerarquía para alcanzar el más alto, pero llegar a convertirse en un nivel 5 requiere tener las capacidades de todos los niveles inferiores, más alguna característica especial del nivel 5.(J. Collins, 2001)

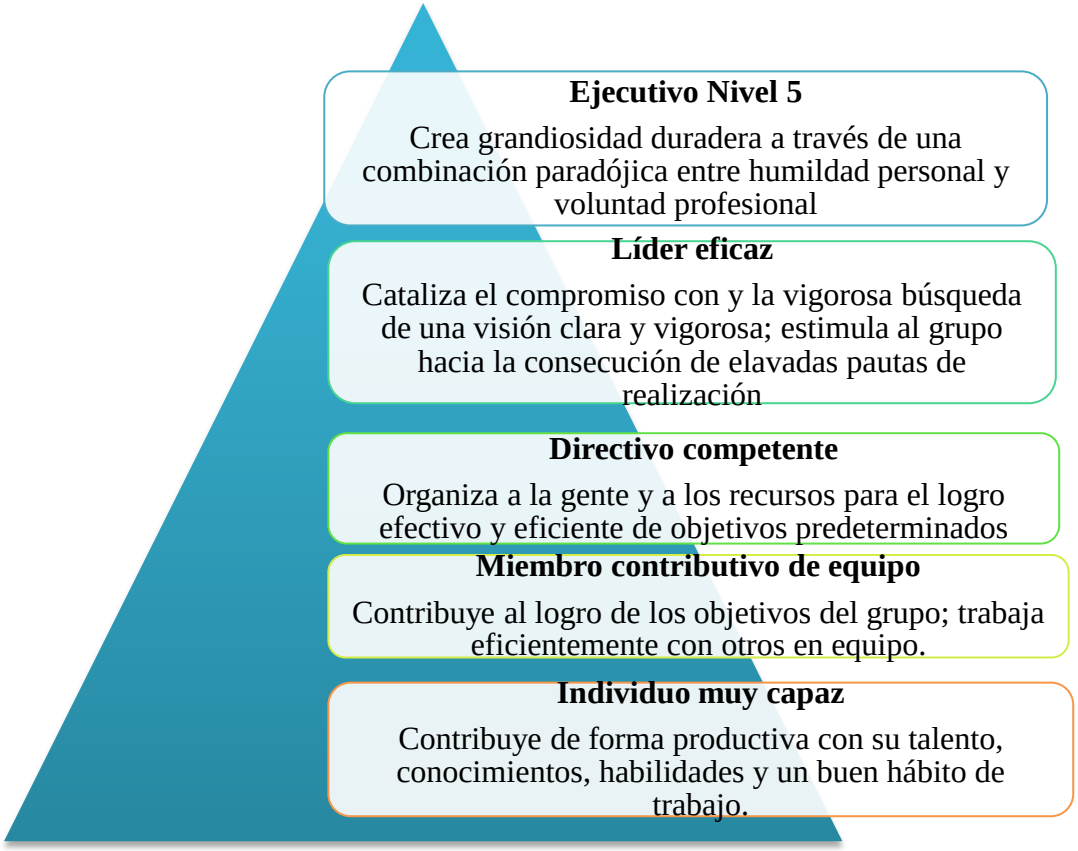


ILUSTRACIÓN 16 : JERARQUÍA DEL NIVEL 5. FUENTE: (J. COLLINS, 2001)

Las características del nivel 5 se basan en dos ejes fundamentales: humildad personal y voluntad profesional.

- **Humildad personal:**
    - Demuestra una modestia convincente, huyendo de la adulación pública.
    - Actúa con una determinación silenciosa y calmada; confía principalmente en normas que le llenan, sin inspirar carisma, a fin de motivar.
    - Dirige su ambición hacia la empresa no hacia el mismo. Elige sucesores para que logre aún una mayor grandeza en la generación siguiente.
    - No culpa ni asigna responsabilidades a otros por malos resultados, ni a factores externos o a la mala suerte.

- **Voluntad profesional:**
    - Logra resultados soberbios, es un gran catalizador para que se logre la transición de bueno a grandioso.
    - Demuestra una determinación inquebrantable en hacer lo que haga falta de hacer a fin de obtener los mejores resultados a largo plazo, no importándole la dificultad para conseguirlo.
    - Fija el patrón para construir una gran empresa duradera.
    - Le asigna el mérito por el éxito a otras personas, a factores externos o a la buena suerte.

A pesar de que un líder nivel 5 es fundamental para que una empresa pase de ser buena a verdaderamente buena, hay que destacar que no es lo único que se necesita, pero aparenta ser esencial para que la transición ocurra.

3.3 El Liderazgo desde el Modelo Conductual

Dicha teoría se basa en la conducta del líder. Es decir, busca encontrar las conductas y actitudes que identifica a los líderes tantos eficaces como ineficaces, mediante lo cual se puede llevar a cabo una diferenciación de los estilos de liderazgo. Es así como a través de los comportamientos comunes, se pudo especificar aquellos estilos de liderazgos que resultaban más efectivos.

La investigación de estilos de dirección se inicia con los trabajos desarrollados en la Universidad de Iowa por Kurt Lewin y su equipo, conformado por Lippitt y White. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

Las investigaciones realizadas a finales de los 30, fueron llevadas a cabo a través del estudio de un grupo de chicos y chicas de 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio. Bajo el planteamiento de que una característica importante del líder era saber crear un clima o atmósfera social en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros. (Cuadrado Guirado, Molero Alonso, & Navas, 2003). Los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos de liderazgo:

1. **Liderazgo autoritario o autocrático**: este estilo se caracteriza porque el líder determina los objetivos, las tareas y las funciones a realizar, y supervisa de forma estricta el trabajo de los subordinados. Los líderes autócratas no delegan autoridad y toman las decisiones de forma unilateral.
2. **Liderazgo democrático:** el líder determina los objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta a los subordinados que también participan en la toma de decisiones.
3. **Liderazgo laissez-faire:** en este estilo son los propios subordinados quienes determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar. El líder no participa en la ejecución de las tareas y no evalúa el trabajo realizado. Es decir, posee un estilo pasivo.

A través de dicha investigación se pudo comprobar que un mismo grupo, podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre ellos. Además de poner en manifiesto, resultados que reafirmaron White y Lippitt en un estudio posterior (1939), que el estilo democrático es el más eficaz. Pues, por un lado, en el grupo democrático se consiguieron los resultados que querían lograr, o conseguían el fin del

grupo en su conjunto, tanto metas sociales como metas de trabajo. Y, por otra parte, se logró el nivel más elevado de originalidad o pensamiento creativo, siendo además el estilo que presta más atención hacia el grupo. Ahora bien, el estilo autoritario, arrojó que puede crear mucha hostilidad y agresión dentro del grupo, genera un mayor descontento que el estilo democrático y produce más dependencia y menos individualidad. Finalmente, el estilo laissez-faire es menor organizado, menos eficiente y menos satisfactorio que el democrático, lo que dejo como resultado que el grupo realizará menos trabajo y de peor calidad. La ausencia de orientación y la falta de sugerencias causaron desorganización, fracasos y retrasos en el trabajo, lo que acababa desmotivando al grupo.

Hay que destacar, que a pesar de que dicho estudio señalará la superioridad del estilo democrático, estudios más recientes declaran que dicha afirmación no siempre es cierta, sino más bien que el estilo de liderazgo más efectivo depende de los criterios que se utilicen para medir. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

3.4 Liderazgo con Orientación a la tarea-Orientación a las relaciones

Posteriormente, al desarrollo de la teoría de Lewin, Lippitt y White, comenzaron a desarrollarse a partir de la década de las 50 numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de los integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse, aunque con distintos nombres según la teoría, bajo dos dimensiones principales: orientación a la tarea u orientación a la relación.(Cuadrado Guirado et al., 2003)

Bajo dicho contexto se puede mencionar los estudios realizados por el equipo del Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, representados principalmente por Likert, Katz, Kahn y Seashore. Los cuales realizaron estudios para identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, satisfacción, la motivación personal y las medidas de rendimiento y productividad del grupo en el contexto laboral.

La investigación comparaba la conducta de los líderes efectivos (alto rendimiento) y los líderes inefectivos (bajo rendimiento del grupo) centrando la atención en los empleados y en los resultados. Es así como estos trabajos identificaron dos dimensiones de la conducta del líder, distinguiendo entre los líderes centrados en el empleado y líderes centrados en los resultados

1. **Líder centrado en el empleado:** es aquel que manifiesta una conducta de orientación a las relaciones, el líder se interesa por el bienestar y satisfacción del grupo, por lo que se caracteriza por la comprensión que muestra al personal. Está abierto al grupo y dispuesto a ayudarles, delega funciones, favorece la independencia y la libertad para realizar el trabajo, enfatiza las relaciones interpersonales, se interesa por las necesidades de sus subordinados, y acepta las diferencias individuales entre ellos.
2. **Líder centrado en los resultados:** es aquel que manifiesta una orientación a la tarea. Está preocupado de conseguir los objetivos grupales, por lo que enfatiza en los aspectos técnicos del trabajo y se centra en la finalización y adecuado cumplimiento de los objetivos de producción del grupo.

A pesar, de que se distinguen dos dimensiones claras, autores como Kahn indican que la orientación de los líderes podía ser bidimensional ya que los directivos más eficaces

eran aquellos que integraban tanto el interés por el personal como el interés por la consecución de la tarea.

3.5 Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional

Este estudio está centrado en el líder y en explicar el desempeño individual, grupal y organizacional analizando la conducta específica del líder con relación a esos resultados. Es así como a través de dicha investigación surgieron dos tipos de liderazgo, transformacional y transaccional, enfatizando el segundo como respuesta a las características y demandas de los entornos laborales actuales.

En este estudio se presenta un nuevo paradigma, la relación existente entre el líder y los subordinados. Bass presenta el modelo de liderazgo transformacional- transaccional, en los niveles más altos de las organizaciones y respecto de la motivación intrínseca. Es decir, se da énfasis a la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a la visión del líder.

El nuevo paradigma transformacional, transformó el campo de estudio de liderazgo, pues se estudia un líder conectado con la cultura de la institución, con aspectos claves tales como los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal. Además de utilizar en mayor medida una investigación cualitativa, a través de observación, entrevistas y estudios de casos. Fue Burns, quien instauró el concepto a través de un estudio acabado de la literatura de rasgos, estilos directivos, intercambio líder-miembro y un análisis cualitativo basándose en las biografías de líderes políticos. Aun así, fue Bass quien años más tarde, basándose en el trabajo de Burns,

presentó la primera teoría formal del liderazgo transformacional, en donde presenta dos tipos de liderazgo con sus factores más relevantes.

Bass considera el liderazgo transaccional y transformacional como dimensiones separadas lo que da cabida a la existencia de ambas dimensiones en un mismo líder, siendo estas complementarias. Definiendo los modelos de la siguiente forma:

1. **Estilo de liderazgo transformacional:** Es un intercambio de recompensas entre el líder y el personal subordinado. El líder transaccional clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados y las subordinadas, inicia la estructura, intenta ser considerado y proporciona recompensas adecuadas. Es decir, el líder clarifica lo que espera del subordinado y además deja en claro que será lo que recibirán a cambio, mediante lo cual se espera crear motivación.

   Al establecer las tareas y la forma en que esperen que se realicen, el subordinado tiene dependencia del líder para la resolución de problemas. Además, son rigurosos, por lo que tienen un alto sentido de compromiso con la organización y se ajustan a las normas y valores organizacionales.

2. **Estilo de liderazgo transaccional:** Es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. Es, por tanto, un estilo de liderazgo que no sólo promueve el desarrollo de los miembros individuales sino además del grupo y la organización en su conjunto.

   Estos líderes transforman a su equipo haciendo que sientan confianza, admiración y lealtad hacia ellos, transmitiendo al personal subordinado la importancia y el valor

de los resultados de las tareas; motivándolos a trascender sus propios intereses por el bien del equipo y organización.

Bass considera que el liderazgo transformacional y transaccional, son estilos activos, al cual le sumo un tercer estilo llamado laissez-faire o no-liderazgo, ya que representa la ausencia total o un estilo pasivo de liderazgo en el cual el líder evita las decisiones, está ausente cuando se le necesita y no se implica. Aquí el líder se caracteriza por evitar proporcionar apoyo o dirección a los subordinados, no presta atención al personal, no se produce ninguna transacción, no se toman las decisiones necesarias, se retrasan las acciones a realizar, las responsabilidades son ignoradas y no existe autoridad. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

3.6 Diferencias del liderazgo entre hombres y mujeres

La existencia de una diferencia en el liderazgo entre hombres y mujeres ha instaurado por años una discusión permanente, la cual ha encontrado defensores y detractores en ambas posiciones.

Se han realizado diversos estudios a lo largo del tiempo, los cuales presentan resultados contradictorios. Algunos, como Chusmir y Durand, indican que no existe evidencia suficiente para decir que existe una diferenciación en los estilos de liderazgo. Pero por otra parte existe una vasta cantidad de estudios; Grant, Helgesen; Loden, entre otros, que indican que existen claras diferencias entre un estilo de liderazgo masculino y uno femenino. Es aquí donde nace una incertidumbre importante de analizar, pues se cree que los estereotipos de género juegan un papel determinante en la atribución de

características diferenciadas tanto a hombres como a mujeres, es decir las diferencias en los estilos de liderazgo están mediatizadas por las creencias estereotipadas de género.

Andrew, Coderre y Denis, mencionan en su investigación que si se agrupa las barreras que impiden el acceso de las mujeres a puestos directivos en factores sociales y factores estructurales, podemos encontrar la siguiente explicación. Desde el punto de los factores sociales o de socialización, se puede decir que tanto hombres como mujeres reciben una socialización diferenciada basada en su sexo. Por lo mismo las mujeres desarrollan un estilo directivo distinto de los hombres y distinto al modelo imperante en la cultura organizacional. Ahora bien, desde los factores estructurales, es fácil mencionar que variables como el mercado laboral, las responsabilidades familiares, entre otras, son aspectos que dificultan el acceso de las mujeres a la dirección. Se podría decir por tanto que, a igualdad de condiciones, es decir a igualdad de factores situacionales y estructurales, los estilos directivos tanto de hombres como de mujeres es el mismo. Dicho de otra manera, no existirían diferencias en los estilos de liderazgo si no existieran diferencias en el entorno que rodea tanto a hombres como a mujeres.

Por otra parte, se distingue la existencia de culturas organizacionales caracterizada por un fuerte masculinismo, lo que ha generado el reconocimiento de un estilo de dirección único. Se da un estilo de liderazgo masculino, asociado tradicionalmente a un mayor éxito y más adecuado para el desarrollo empresarial. Devaluando lo femenino. En ese sentido, como recoge Marshall en las organizaciones predominan las características y valores asociados con el rol masculino: independencia, control, competición, racionalidad y objetividad. Por el contrario, las características asociadas al rol femenino son rechazadas: interdependencia, cooperación, receptividad, intuición, emocionalidad y sensibilidad. Las empresas donde la cultura imperante esta masculinizada, tiende a seleccionar mujeres que

adoptan el modelo masculino, por lo cual no se perciben diferencias entre los roles que cumplen hombres y mujeres en los cargos directivos.

Wajcman rectifica lo de Marshall, sosteniendo que las mujeres directivas son virtualmente idénticas a sus compañeros masculinos. Siendo aún más tajante al mencionar que no existe un estilo directivo femenino, pues cuando una mujer alcanza el éxito para perdurar debe adoptar un estilo directivo masculinizado. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

Son muchos los estudios que indican la inexistencia de estilos directivos diferenciados por género, pero a su vez son muchos los que contradicen dicha conclusión. Se podría decir que los consultores de dirección se basan principalmente en su propia experiencia en las organizaciones y en las inferencias realizadas a partir de entrevistas con líderes o directivos profesionales. A diferencia de los científicos sociales que obtienen sus conclusiones a partir de la realización de estudios controlados, en los que los datos se obtienen a través de cuestionarios u observaciones de conducta y son sometidos a análisis estadísticos y sistemáticos. Todos estos aspectos contribuyen a la existencia de una falta de acuerdo entre los distintos investigadores, y por tanto generan resultados diferentes en las investigaciones .(Cuadrado, 2003)

Para centrarse en la perspectiva que guía el trabajo, se analizarán en detalle las teorías presentadas anteriormente, estilos conductuales, liderazgo orientado a la tarea u orientado a los logros y liderazgo transformacional o transaccional. Ahora bien, incluso centrándose en lo psicosocial, se encontrarán resultados tanto a favor como en contra. Es importante además señalar que la investigación sobre estos estilos aporta una excelente oportunidad para determinar si el estilo de hombres y mujeres líderes es o no un estereotipo de género.

Ahora bien, se presentarán a continuación las investigaciones más relevantes del liderazgo y su relación con el género, mediante lo cual se espera tener un conocimiento más acabado del contexto de la siguiente memoria.

I. Eagly y Johnson

Realizaron un meta-análisis con 144 estudios de laboratorio, estudios de evaluación y estudios de campo para analizar la relación entre los estilos de liderazgo y género. Los resultados arrojan una diferencia en dos ejes centrales, el estilo autocrático versus el democrático y el estilo orientado a la tarea versus el orientado a las relaciones. Reflejando que los hombres presentan estilos centrados en la tarea y autocrático, y las mujeres orientación en las relaciones y democrático. Esta situación se da por igual en los estudios de laboratorio y en la evaluación en estilos de liderazgo, en cambio, en los estudios de campo en organizaciones solo se presentan diferencias en los estilos autocráticos y democráticos, aludiendo a los hombres al primero y a las mujeres al segundo. Estas autoras sugirieron que ambos sexos aportan a sus puestos de liderazgo una gran cantidad de experiencia basada en el género. Para ambos sexos, la habilidad en la interacción interpersonal contribuyó a potenciar un estilo de dirección democrático y participativo, en el que permitían a sus subordinados participar en la toma de decisiones, en tanto que los líderes que carecían de habilidades interpersonales compartían una manera autocrática que desanimaba la participación (Ramos López M. A., Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005).

II. Gardiner y Tiggeman

A través de este estudio los autores querían comprobar la existencia de correlación en el estudio de meta-análisis de Eagly y Johnson, en donde se dice que, dependiendo de la cantidad de hombres o mujeres dentro de una organización, es decir de la dominación numérica existente dentro de la empresa, es el estilo adoptado por los líderes.

En este estudio Gardiner y Tiggeman, seleccionaron 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones dominadas numéricamente por hombres y 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones dominadas numéricamente por mujeres. Estos líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo mediante el LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire), un cuestionario que mide conductas relacionadas con los estilos "orientación a la tarea" y a las "relaciones". El criterio para distinguir entre organizaciones dominadas por uno u otro sexo, fue ver si las mujeres constituían menos del 15%, tanto a nivel general como ejecutivo, al ser así, se dice que la organización es dominada por hombres. Y viceversa.

Los resultados mostraron, que en general, las mujeres estaban más orientadas a las relaciones que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por mujeres, pero hombres y mujeres no diferían en este estilo en organizaciones dominadas numéricamente por hombres. Respecto al estilo orientación a la tarea, los resultados mostraron el patrón inverso, es decir mujeres más orientadas a la tarea que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por hombres. Mientras que hombres y mujeres estaban igualmente orientados a la tarea en organizaciones femeninas.

Se da, por tanto, que las mujeres en organizaciones con predominio de hombres adoptan un estilo estereotípicamente masculino de liderazgo e inhiben las conductas propias de un estilo orientado a las personas porque su adopción puede ser una fuente

adicional de estrés. Las autoras además agregan que los resultados pueden ser una de las causas de la casi inexistencia de mujeres en roles de liderazgo (Cuadrado, 2003).

III. Rosener

Es un estudio de auto informe, realizado con hombres y mujeres líderes cuya edad, ocupación y nivel educativo eran similares. La autora encontró que las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia básicamente a aspectos como estimular la participación, compartir el poder y la información, aumentar la confianza en sí mismos de sus seguidores y estimularles. Características propias del liderazgo transformacional. Por otra parte, los líderes hombres describían su estilo de liderazgo aludiendo a una serie de transacciones con sus subordinados propios del liderazgo transaccional.

Rosener interesada por estas diferencias entrevistó a las mujeres que se describían como "transformacionales" con el fin de comprender mejor a qué se debía que su estilo de liderazgo difiriese del tradicional estilo de mando y control estereotípicamente masculino. Sus entrevistas la llevaron a concluir que las mujeres utilizan un estilo de liderazgo –que definió como "liderazgo interactivo"- caracterizado por un modo de trabajar activamente haciendo que las interacciones sean positivas para todos los subordinados implicados. Partiendo del resultado de sus entrevistas, esta autora defendió que el estilo de liderazgo natural de las mujeres es el transformacional, mientras que los líderes masculinos emplean con más frecuencia el liderazgo transaccional.

Además, su estudio llegó aún más lejos al indicar que las mujeres líderes expresan dicho liderazgo (interactivo) cuando el contexto organizacional lo permita, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura acorde con sus habilidades. Entre las cuales se

puede mencionar: organizaciones de tamaño medio, con tendencias a experimentar un crecimiento rápido y cambios (crisis), en las que es fácil medir el desempeño individual, y con una alta proporción de profesionales jóvenes, con formación, que demandan participar y contribuir. Se trata de organizaciones flexibles que permiten liderar a las mujeres como ellas quieren. Es decir, organizaciones con una cultura que estimule la participación, donde se comparta el poder y la información, que motive a los trabajadores y que les permita auto dirigirse. (Cuadrado, 2003)

Es importante mencionar, que los resultados de dicho estudio fueron criticados fuertemente, pues la autora no realizó un estudio de las organizaciones en donde trabajan los hombres, no resolviendo una cuestión de suma importancia: ¿el liderazgo interactivo es un estilo de liderazgo típicamente femenino, o es el tipo concreto de organización el factor clave que favorece su aparición? (Cuadrado, 2003).

IV. Druskat

El objetivo principal de la investigación, era estudiar los estilos de liderazgo en organizaciones no tradicionales, es decir, organizaciones completamente masculinas o completamente femeninas.

El estudio por tanto consistía en 6.359 hombres y mujeres de órdenes religiosas católicas (3.352 religiosas, 1.541 religiosos y 1.466 sacerdotes) debían evaluar a sus superiores inmediatos mediante MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Los resultados mostraron que las mujeres puntuaban por encima de los hombres en los factores transformacionales, carisma-consideración individualizada y estimulación intelectual-inspiración. A la inversa, los hombres obtenían puntuaciones más elevadas en los factores transaccionales, tales como laissez faire-dirección pasiva por excepción, recompensa

contingente y dirección activa por excepción. Es decir, a las mujeres les atribuían más conductas de liderazgo transformacional que a los hombres. En cambio, los subordinados de los hombres líderes, sin embargo, percibían que estos adoptaban más conductas transaccionales que las mujeres líderes. (Cuadrado, 2003)

Es importante mencionar que Druskat, a través de dicho estudio deja en evidencia que aquellas organizaciones tradicionales son aquellas donde impera normas y valores masculinos. Dando énfasis en que si las mujeres quieren tener éxito en dichas organizaciones deben conformarse a normas y expectativas que sean más consistentes con las de los hombres. Frente aquello, es en las organizaciones no tradicionales en donde el rol directivo no se rige por normas ni por estereotipos, lo que permite a las mujeres expresar con total libertad su estilo de liderazgo propio.

Druskat por tanto deja en evidencia que el carácter tradicional o no tradicional de la organización resulta clave a la hora de estudiar el papel del género en el liderazgo.

V. Bass y colaboradores

En una primera instancia, Bass y Avolio realizaron un estudio con 582 hombres y 219 mujeres, los cuales evaluaban según el MQL a sus respectivos líderes (150 hombres y 79 mujeres), los cuales ocupaban posiciones de diferente nivel en seis grandes compañías norteamericanas. Los resultados revelaron que, según los subordinados, las mujeres mostraban en mayor medida que los hombres en las cuatro conductas representativas del liderazgo transformacional. Obteniendo diferencias estadísticamente significativas en “consideración individualizada” e “influencia idealizada” (carisma). Lo que además les permitió, a las mujeres líderes, obtener puntuaciones elevadas en puntos importantes como lo son: esfuerzo extra, eficacia y satisfacción. Además, reforzando los resultados obtenidos

por otros investigadores, los hombres nuevamente obtenían puntuaciones superiores a las mujeres en los factores relacionados con el liderazgo transaccional, "dirección por excepción" (activa y pasiva). Aun así, se generó un patrón invertido al obtener que las mujeres líderes tenían mayores puntuaciones en "recompensa contingente", un factor atribuible a los hombres por décadas.

Bass y Avolio, van más allá y generan explicaciones con respecto a los resultados obtenidos, la primera hace alusión a que los subordinados tienen mayores expectativas hacia sus líderes hombres, es decir esperan un desempeño peor al presentado por parte de las mujeres, es por lo mismo que le dan puntuaciones más altas. Es en esa misma línea que los líderes hombres son evaluados de forma más severa por no ajustarse a las expectativas de los subordinados. Una segunda explicación, más verosímil que la anterior, explica que las mujeres tienen una mayor experiencia en actividades relacionadas con la crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social; cualidades que son acordes al liderazgo transformacional. Reflejando que las mujeres tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, a diferencia de los hombres que se caracterizan por valores como los derechos y la justicia. Por último, explican que las diferencias pueden deberse a la forma en que hombres y mujeres ven o perciben el mundo, las mujeres lo perciben como una "red de conexiones" y los hombres como un "orden social jerárquico". Es decir, las mujeres les dan una mayor importancia a las redes de relaciones y a las redes sociales, en cambio los hombres les dan un mayor énfasis a las relaciones jerárquicas.

Dado el alto interés de Bass en estudiar las diferencias de liderazgo por sexo, realizó dos estudios posteriores, los cuales esperaba llegarán a los mismos resultados del primero. Es por lo mismo que junto a Avolio y Atwater, investigaron en una primera instancia 45 organizaciones del nordeste de Estados Unidos (hospitales, bancos, etc.), en donde 124

hombres y 147 mujeres evaluaban el liderazgo de 58 hombres y 38 mujeres, los cuales eran líderes directos, es decir líderes de primer nivel. Los resultados, corroboraron la investigación anterior, obteniendo solo una diferencia, en este caso, los subordinados consideran que las mujeres líderes ejercen más "dirección por excepción activa" que los hombres líderes. Por otra parte, en la segunda muestra, de 532 mujeres y 381 hombres evaluaban a 131 hombres y 154 mujeres líderes que pertenecían a diversas organizaciones de Nueva York (negocios, servicios sociales, etc.). Aquí la gran diferencia fue que cada líder realizaba un plan de entrenamiento y les daba el cuestionario a tres de sus subordinados, a pesar de aquello los resultados arrojaron las mismas conclusiones, obteniendo sólo leves diferencias en el factor transformacional "carisma" y en el transaccional "recompensa contingente", en ambos las mujeres obtuvieron puntajes más elevados que los hombres.

Finalmente, Bass y sus colaboradores, concluyen que en general en las distintas muestras las mujeres líderes son consideradas, por sus subordinados, más transformacionales y mostrando más conductas de recompensa contingente que los hombres, y menos de liderazgo pasivos. Además, destacan que las mujeres líderes no utilizan estilos que las sitúen en una posición de desventaja con respecto a los hombres, sino todo lo contrario; los estilos adoptados por ellas son los que consistentemente han demostrado predecir el desempeño individual, grupal y organizacional (Cuadrado, 2003).

VI. Eagly y Johannesen-Schmidt

Siguiendo la línea de Bass y sus colaboradores, los autores generan una muestra conformada por 2.874 mujeres y 6.126 hombres procedentes principalmente de Estados Unidos. En donde los líderes son evaluados por subordinados, compañeros, superiores o

ellos mismos, mediante el MQL. Se obtiene que las mujeres tienen puntajes más altos en factores asociados al liderazgo transformacional y en recompensa contingente asociado al liderazgo transaccional. A diferencia de los hombres que obtienen puntajes elevados en dirección por excepción pasiva y activa, en el no liderazgo o laissez-faire.

En consonancia con autores anteriores, Eagly y Johannessen-Schmidt señalan que las mujeres poseen un estilo de liderazgo más eficaz que sus colegas masculinos. Dicha situación lo asocian a varias variables, la primera hace referencia a la dificultad que tienen las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo, es por lo mismo que éstas siempre intentarán tener un desempeño elevado para mantenerse en dichas posiciones, a diferencia de los hombres que se permiten tener en algunas situaciones un peor rendimiento. Además, los autores explican que los resultados pueden reflejar, que en realidad las mujeres optan y gestionan un estilo de liderazgo femenino. Y finalmente, argumentan que es posible que las mujeres se alejen del tradicional estilo de mando y control, y en ese proceso descubran las ventajas de dirigir en las formas captadas por las medidas del liderazgo transformacional.

Es importante mencionar que estudios posteriores de Ramos, Sarrió, Barberá y Candela; de López-Zafra y Morales; y de Carless, se llega a resultados similares a los presentados con anterioridad, donde el objetivo siempre estuvo centrado en las diferencias de liderazgo transformacional versus el transaccional. Y como se ha podido comprobar, las discrepancias teóricas y metodológicas que pueden apreciarse incluso entre los estudios que encuentran resultados similares, hombres y mujeres dirigen de distinta forma, contribuyen a la falta de coherencia que afecta a esta línea de investigación, que alcanza su expresión más nítida con la existencia de estudios que reflejan resultados opuestos a los presentados (Cuadrado, 2003).

3.7 Liderazgo femenino

Hace años atrás la sociedad creía imposible que mujeres llegarán a puestos de liderazgo, tanto en organizaciones o en los gobiernos de los países. Eran pocas, que por linaje tenían este privilegio, sobreponiéndose a una sociedad machista, reinas que gobernaban con todo en su contra. Realidad, que a diferencia de lo que se piensa, no ha variado a lo largo de los años. La información cuantitativa y cualitativa sobre las mujeres en posiciones directivas refleja que la presencia femenina en los niveles de mayor poder es una minoría, y las "elegidas" que alcanzan los puestos de mayor responsabilidad, lo hacen con mayores dificultades y en peores condiciones que sus compañeros hombres. Para tratar de explicar las metáforas que se emplean para representar la relación entre las mujeres y el acceso que éstas tienen a puestos de liderazgo, autoras como Eagly y Carli permiten tener una visión más amplia de lo que ocurre en la actualidad.

3.7.1 El muro

Esta metáfora explica la situación de las mujeres hasta mediados del siglo pasado. Se asocia al rol que se espera tanto de mujeres como de hombres. En donde mujeres son asociadas a una vida hogareña, encargadas del hogar y los hijos, mientras los hombres trabajan fuera de la casa para ser el sustento económico de la familia. Esta metáfora explica los cambios obtenidos progresivamente, el acceso de generaciones de mujeres a los mismos derechos que sus pares masculinos.

Los diferentes cambios históricos y sociales, sumado a las crisis económicas, fueron dando lugar al ingreso de las mujeres en el mercado laboral. Su ingreso fue paulatino, y en un principio asociado a "características de su género". Es así como en los años 1960-1970

aún era difícil encontrar mujeres en el mercado laboral y académico, y aún más impensado que éstas llegarán a los cargos más altos de las organizaciones. A pesar del contexto, las autoras Eagly y Carli indican que si bien solo algunas pocas mujeres podían atravesar estas barreras, éstas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos por la mayor parte de la gente.(Lupano, 2009)

3.7.2 Teoría del techo de cristal

En los años 80 del siglo XX, se comenzó a utilizar el término techos de cristal para denominar a las barreras invisibles, pues son sutiles y difíciles de constatar, que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de mayor poder, prestigio o salario, en cualquier ámbito laboral y en cualquier país. (Bozal)

Aunque se sabe que en los últimos años las estadísticas a nivel mundial, indican que las mujeres continúan aumentando su participación en puestos gerenciales, la tasa de progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora para las mujeres, quienes encuentran obstáculos, la regla empírica es siempre la siguiente: en cuanta más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay.

No existen razones objetivas para que las mujeres no alcancen los puestos más altos, tradicionalmente reservados a los varones, sí que persiste una discriminación inherente en las estructuras y en los procesos, tanto de las empresas como de la sociedad en general. Así, no es difícil encontrar mujeres por lo menos tan cualificadas y competentes como los hombres que miran a través del techo de cristal y ven lo que serían capaces de conseguir, pero no pueden hacerlo porque las barreras invisibles se lo impiden.

El techo se suele representar mediante una pirámide y puede existir diferentes niveles dependiendo de hasta qué punto avanzan las mujeres. Se puede decir que todos los

empleos en general, pero particularmente los trabajos de dirección, se han estructurado para adaptarse a alguien que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total que lo respalda desde el hogar, vale decir, alguien que haga la compra, cocine, lave y mantenga las relaciones personales y familiares.

Para disertar sobre la problemática del techo de cristal y la división sexual del trabajo, se hace un análisis de la teoría feminista, en donde el pensamiento feminista persigue la igualdad entre los sexos, sin renunciar a las diferencias entre ellos. Se dice que el feminismo es un movimiento histórico cuyo objetivo es cambiar la vida de subordinación de las mujeres. La elección de esta teoría se hace en base a que es una de las pocas que pueden explicar la desventaja laboral, y lo hacen basándose en la existencia de una estructura patriarcal en la familia y en la sociedad que ubica a las mujeres en una situación de desventaja laboral, social y familiar. (Delgado & Rondon)

Desde la psicología, la sociología y otras ciencias sociales se han desarrollado diversas hipótesis explicativas sobre los factores que conforman la metáfora del Techo de Cristal. La mayoría coincide en señalar la influencia tanto de factores externos a las mujeres como determinantes de su posición subordinada en la dirección, como de factores internos a las propias mujeres relativas a las actitudes y variables de personalidad, interesándose también por conocer las estrechas interacciones que entre ellos se establecen. Se analizan por tanto los factores externos, factores internos y en última instancia las barreras interactivas, en las que se refleja que los factores anteriores se encuentran estrechamente relacionados.

3.7.2.1 Factores obstaculizadores externos

Las teorías explicativas que parten de la base de que los factores externos o barreras externas dificultan el acceso y promoción de las mujeres a puestos de alto nivel directivo, se centran en las consecuencias derivadas de los roles asociados tanto a hombres como mujeres. Además, de indicar que los factores externos sustentan la Teoría del Techo de Cristal más que los factores internos.

- **La estructura organizacional:** es entendida como el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos administrativos que les permite dirigir, controlar y coordinar sus actividades de trabajo.

  Las teorías explicativas, que analizan en profundidad este punto, indican que la discriminación de género viene marcada por la posición ocupada en la estructura jerárquica de la organización. Donde la tendencia central apunta a que las mujeres se sitúen en los escalafones laborales más bajos mientras que los puestos con mayor estatus están ocupados por hombres, lo que lleva a sustituir el concepto de nivel laboral con el de género. Las mujeres ocupan áreas de actividades menos estratégicas y en puestos administrativos, y no en los cargos profesionales y de gestión que llevan directamente a la cúspide de las organizaciones. Es decir, las mujeres desarrollan dentro de las empresas tareas que no les permiten, en su mayoría ascender en la pirámide laboral. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

- **La cultura organizacional:** es entendida como el elemento integrador de los miembros de la organización., es por tanto el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes y compartidas que le permiten a las personas que trabajan en una empresa desarrollar una forma unificada de percibir la realidad, es decir, les permite reaccionar ante ciertas situaciones de una manera más bien uniforme.

  Se da que las personas ingresan a las empresas o instituciones con creencias y valores personales, pero poco a poco adquieren los valores y creencias comunes de la organización y su cultura. Aun así, los valores y creencias no son explícitos dentro de la organización misma, sino más bien se convierten en interpretaciones naturales. Aquí es donde se genera uno de los mayores problemas, pues en general debería generarse una cultura dominante que engloba a todos los participantes de la organización, facilitando que todos se sientan identificados con la cultura predominante. Pero, la realidad según Marshall y Powell, apunta a que la cultura dominante tradicional en las organizaciones se relaciona con la del "hombre blanco", con valores y características masculinos tales como asertividad, agresividad, competitividad, orientación al logro, independencia y respeto al poder que accederán posteriormente. Es por tanto una cultura organizacional en la que prevalecen los valores masculinos en contra de los valores femeninos, se genera una barrera de cristal que opera entorpeciendo el acceso de las mujeres directivas a los puestos de mayor responsabilidad de las empresas. Se da una interacción negativa entre los hombres y las mujeres. Las mujeres directivas mantienen relaciones con sus colegas hombres en la mayoría de las ocasiones conflictivas y frustrantes, sufren

aislamiento, son excluidas en la toma de decisiones y no obtienen el apoyo de los hombres de su alrededor porque éstos no suelen creer en sus capacidades.

La competitividad y la agresividad son las características principales, y las mujeres son fuertemente sancionadas si no actúan de este modo. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

Además, se genera una exclusión de las mujeres a través de las redes informales formadas exclusivamente por hombres, generándose una falta de mentoras que actúen de modelo para las mujeres que luchan por promocionarse. Pues las redes o net Works masculinas existentes en las organizaciones han puesto de manifiesto que las redes se han fortalecido, en su mayor parte entre los individuos de género masculino, mediante los lazos de amistad y confianza, las formas de comportamiento afines a las actividades compartidas fuera del entorno laboral, así como excluyendo a las mujeres de redes y círculos de comunicación informales donde se comparten informaciones importantes sobre la política organizacional y el proceso de decisión. (Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela, 2002)

Es fundamental, mencionar la existencia de discriminación sexual implícita en los procesos de selección y en el desarrollo de carrera de los miembros de la organización. Fundamentalmente, el sesgo viene asociado con las creencias, generalmente erróneas en el sentido que, las mujeres no se adecuan al perfil directivo demandado, que abandonarán el trabajo, que crean relaciones conflictivas con los compañeros y resto de los trabajadores, o que no son bien vistas en determinados trabajos y espacios típicamente masculinos. (Sarrió et al., 2002) son factores interdependientes que entorpecen la promoción de las directivas a los

puestos de mayor responsabilidad de las empresas limitándolas, en la gran mayoría, a los puestos de mando intermedio, considerados femeninos y por tanto infravalorados.

Se presenta, por tanto, que si aumenta la cantidad de mujeres en cargos de alto nivel, facilitará los cambios en la cultura organizacional dando lugar a una cultura diversa e inclusiva para ambos sexos.

- **Los estereotipos de género:** hacen referencia a un sistema de creencias acerca de las características que se piensan son compartidas por un determinado grupo. Se dice por tanto que los estereotipos de género son simplificaciones, ideas preestablecidas que socialmente se gestan y generalizan, asociándole a las personas por el mero hecho de pertenecer a uno de los sexos. La finalidad de los estereotipos de género es exagerar las diferencias reales de los grupos y así poder justificar la distribución sexual en los distintos roles sociales. A partir del contenido de los estereotipos de género se han definido perfiles de masculinidad y feminidad, los cuales tienen rasgos y características asociadas a cada uno de ellos. Es así como dichos perfiles perjudican el ingreso de mujeres a roles directivos, pues son muchos los que aún creen que las mujeres no poseen las características propias de un cargo directivo, donde se espera que sean duras para poder funcionar en ambientes de exigencias. Es decir, se da una clara dicotomía entre el rol femenino y rol masculino, en donde claramente el rol femenino contradice la imagen necesaria para formar parte de los eslabones más altos de las empresas.

  Por tanto, los estereotipos de género con una influencia determinante en la configuración del techo de cristal. Hacen referencia o bien a la convicción, de que

los varones son mejores directivos que las mujeres, o bien a la creencia de que los rasgos configuradores del perfil directivo ideal se corresponden con aspectos prototípicos de la masculinidad. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005). De esta forma a la hora de seleccionar candidatos para ocupar los niveles superiores de decisión de la organización, la presencia de estereotipos se convertiría en el factor determinante que excluye a la mujer o bien otorga prioridad al varón, derivando como consecuencia lógica en la escasez de mujeres en puestos de dirección asociados al rol de género masculino. (Abad, 2012)

3.7.2.2 Factores obstaculizadores internos

Los factores obstaculizadores internos, hacen referencia a las características propias de las mujeres que influyen en el acceso y promoción laboral, esto es, buscan las causas de la discriminación de género en las propias mujeres.

- **Identidad de género femenina:** Se buscan explicaciones centrando la investigación en las actitudes y características asociadas a la identidad de género femenina, las cuales le generan dificultades a las mujeres en su promoción y éxito profesional.

  Se considera que las mujeres deben tener éxito en aquellos ámbitos que se consideran más adecuados para sus características. Se espera, por tanto, que sean los hombres las personas más idóneas para asumir roles de liderazgo dentro de las instituciones, lo que trae como consecuencia que las mujeres se auto limiten en el desarrollo de su carrera. Se crea una visión o creencia compartida en donde las mujeres en comparación con los hombres tienen menos habilidades para dirigir, en donde el empresariado las valora menos y se rehúsa a darles la oportunidad para

ejercer puestos de liderazgo. Esto ha provocado que las mujeres lleguen a creerse que no sirven, por lo que pueden esforzarse menos y poner menos empeño en su promoción profesional. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

Los estereotipos inducen la aceptación por parte de muchas mujeres de empleos compatibles con su "rol de género" que infrautilizan la capacidad con la que cuentan muchas mujeres. (Abad, 2012)

- **Formación en áreas tradicionalmente femeninas***:* aunque el nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres, sus opciones académicas normalmente se centran en la sanidad, educación, las humanidades o las ciencias sociales. Los hombres, al contrario, muestran más interés por carreras dirigidas hacia el ámbito tecnológico. A este fenómeno se le denomina segregación educacional, haciendo referencia a que subsisten diferencias en el tipo de carrera elegida en contra de la mujer. Es decir, las titulaciones preferidas por los hombres suelen tener más demanda en el mercado de trabajo y, por lo tanto, tienen mayores posibilidades de empleo y promoción. (Abad, 2012)

- **La ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar:** el patrón social predominante muestra que son muchas las mujeres que tienden aún a distribuir su tiempo entre tres funciones: trabajo doméstico, ocio y trabajo remunerado; mientras que los hombres se concentran preferentemente en las dos últimas. Las diferencias en horas de trabajo mercantil, por la dedicación de las mujeres al trabajo en el hogar, son un asunto

central a la hora de explicar por qué las carreras profesionales de los hombres avanzan más rápidamente, así como para justificar también las diferencias salariales de los puestos de responsabilidad. En consecuencia, uno de los pilares sobre los que se asienta la desigualdad vertical sería la asunción por muchas mujeres de la doble carga o doble jornada laboral que deben soportar, (Abad, 2012) ante la inexistencia de política laboral que regule y facilite la vida laboral de cientos de mujeres que esperan tener una conciliación efectiva de la vida familiar y laboral.

- **Motivación al logro:** esta hipótesis dice que las mujeres temen perder su feminidad y las relaciones satisfactorias y plenas si es que optan por vivir de forma independiente y desarrollar una vida profesional, orientada hacia el éxito y el poder. Dicho fundamento genero una idea que asocia a las mujeres a una vida profesional menos ambiciosa y menos orientada al desarrollo profesional. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

- **Variables de personalidad:** en el punto que hace referencia a las "Diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres" se puede analizar en mayor profundidad la existencia de disimilitud entre las características propias de hombres y mujeres. En donde los resultados psicológicos comparativos reflejan, que hombres y mujeres no pueden diferir en demasía, en su mayor o menor eficacia como directivos. Además, se da una situación en donde las dimensiones son compensadas entre sí, es decir algunas veces se benefician las mujeres y en otras los varones. (Ramos López M. , Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005)

3.7.2.3 Factores explicativos interactivos.

Muchos estudios presentan que uno de los mayores problemas que viven las mujeres, es la dificultad de compatibilización entre la vida familiar y generar una promoción profesional a puestos directivos. Pues se da que dichos puestos están asociados a una mayor demanda horaria, y una mayor disponibilidad para viajar cuando así se solicite. Aquí es donde se presenta el mayor obstáculo, donde para ellas es complicado asumir el doble rol que supone ocupar un puesto directivo y asumir el cuidado de los hijos. Es importante mencionar, que esta barrera es interactiva porque intervienen tanto factores internos, ligados a la identidad de género femenina, como factores externos relativos, al consenso social existente respecto al rol femenino asociado a la esfera privada y la maternidad, y por otra parte a la falta de apoyo sociales y la inexistencia de reparto equitativo de las responsabilidades familiares.

Cuando se presenta este dilema, las mujeres deben optar entre desarrollar una vida profesional o dedicarse a las responsabilidades familiares. Su opción, en la gran mayoría de los casos, es renunciar al desarrollo profesional. Los hombres, en cambio, priorizan el trabajo. Dicho proceso, se intenta explicar a través de la teoría de la elección racional, la cual intenta explicar porque las mujeres priorizan su vida privada, especialmente el cuidado de los hijos, en detrimento de su desarrollo profesional. Según Hakim, en la teoría de la elección racional, explica que las mujeres hacen elecciones conscientes, las cuales tienen directa relación con la racionalidad femenina frente al concepto clásico de racionalidad masculina. La racionalidad femenina, ve más allá de sus propios sentimientos, sino que además en toda decisión ella se preocupa de los sentimientos y emociones de los demás. En cambio, los hombres, se centran en cómo llegar a la meta. Esta elección polariza la posición de las mujeres en el mercado laboral.

El contraste de estos puntos es lo que genera la posición que ocupan los hombres y mujeres, tanto en la vida privada como laboral. Por otra parte, hay que destacar que cuando las mujeres se incorporan al trabajo luego de una interrupción lo hacen en puestos de menor nivel perjudicando su promoción laboral, al igual que cuando optan por dedicar tiempo parcial a los cargos de responsabilidad. (Barberá et al., 2002)

Sin embargo, las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar su carrera. Aunque la maternidad sigue siendo una parte fundamental de su identidad de género femenina, se observa un importante cambio generacional con respecto a otras épocas, por lo que el aspecto interno de esta barrera actualmente tiene menor peso en la explicación del techo de cristal. (Sarrió et al., 2002)

Las explicaciones planteadas reflejan que son muchos los factores que mantienen la situación de discriminación femenina en la promoción a puestos de dirección y estructuras de poder. Pero entre todos ellos, la cultura organizacional, predominantemente masculina, y la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares son las principales barreras que mantienen el techo de cristal, apartando a las mujeres de los procesos de toma de decisiones y generando una situación de injustica social. (Ramos López M. A., Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir, 2005). Aun así, se espera que los cambios sociales actuales, permitan en gran medida la incorporación de la mujer al mundo laboral, pero no sólo a los eslabones más bajos sino en los puestos de alta responsabilidad. Respondiendo a las demandas de equidad y justicia, y a los nuevos requerimientos empresariales.

3.7.3 Suelo Pegajoso

Se habla muy a menudo del techo de cristal, pero existe otra teoría que hace alusión a las limitaciones que tienen las mujeres, por su sola condición de ser mujer.

El "suelo pegajoso" o "piso pegajoso" alude a la situación de las mujeres en los estadios más bajos de la jerarquía, con magros salarios, empleos informales y de baja calidad, y con pocas perspectivas de progreso. Situación difícil de cambiar ante la inexistencia de apoyo y la falta de capacitación en el trabajo, "casi como si una fuerza invisible las mantuviera pegadas al piso". Existen además mujeres que ni siquiera han alcanzado el piso y cuando lo hacen, si no cuentan con apoyos suficientes y adecuados, es altamente probable que caigan, incluso antes que sus pares varones. (Ardanche & Celiberti, 2011)

Es importante mencionar que el piso pegajoso no sólo se limita a esas situaciones, sino además a las posibilidades de ascenso de la mujer que se ven disminuidas por el hecho de que al tener que hacerse cargo de sus familias, no pueden aumentar su formación con cursos fuera del horario laboral, tienen más dificultades para asistir a reuniones e incluso a comidas de la empresa. Este efecto de suelo pegajoso tiene una relación directa con la sobrecarga que sufren las mujeres con la doble jornada y la falta de conciliación por parte de los varones, y hace que las mujeres en vez de progresar con su carrera profesional, abandonen sus puestos de trabajo o reduzcan sus jornadas. (Entre el techo de cristal y el suelo pegajoso, 2009). Todo asociado a la inexistencia de leyes que permitan la conciliación de la vida familiar y laboral, que en la mayoría de los casos afecta fundamentalmente a la mujer.

3.7.4 Teoría del laberinto

Esta teoría nace, por los cambios presentados en la sociedad actual. Iniciada por Eagly y Carli, hace alusión que, en virtud de los últimos cambios producidos, ya no resulta atinado seguir hablando del techo de cristal.

Las autoras señalan la metáfora del Laberinto para explicar la situación actual de las mujeres en relación al liderazgo. El liderazgo asociado a las nuevas organizaciones. Esta metáfora muestra que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos, mencionando, además que éstas no son totalmente invisibles. En la actualidad las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos, pero a diferencia de los hombres, deben sortear una mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos. Es así como las autoras indican que los caminos correctos para poder avanzar pueden ser difíciles de hallar, esta particularidad es la que se quiere representar con la idea del laberinto.(Lupano, 2009)

La noción de laberinto constituye una metáfora más apropiada ya que las mujeres pueden alcanzar puestos de liderazgo, pero para llegar a ella antes deben sortear un laberinto lleno de obstáculos, giros, desvíos, vueltas y callejones sin salida. Más que una única barrera a la cima, se enfrentan múltiples dificultades a lo largo del camino. Se considera, además que existen a lo largo de la trayectoria profesional diversos factores perjudiciales para las mujeres y beneficioso para los hombres. Entre los que se puede mencionar:

- **Estereotipos y prejuicios de género:** asociaciones del tipo “piensa como un directivo- piensa en masculino” hacen que los hombres parezcan más aptos para el liderazgo que las mujeres.

- **Discriminación en el acceso a los recursos sociales*:*** existencia de redes de apoyo masculinas y femeninas con respecto a compañeros de igual estatus o superior, supone una dificultad añadida para las mujeres a la hora de encontrar la salida del laberinto, a la vez que significa que los hombres se mueven por sus trayectorias laborales y carreras profesionales de una manera mucho más fluida.

- **Diferencias en cuanto a responsabilidades domésticas*:*** aún son las mujeres quienes contribuyen más al cuidado de los hijos y las labores domésticas, las mujeres asumen de tal forma dichas tareas que un gran porcentaje interrumpen sus carreras para dedicarse de forma parcial o al 100% a dichas labores. Y aunque muchas otras, no lo hagan, los responsables de la toma de decisiones suelen pensar que las mujeres tienen como prioridad el hogar y por tanto no pueden promocionarse a puestos de alta exigencia.

Es por tanto importante mencionar, que las causas de discriminación identificadas en el laberinto son muy similares a las que explican el techo de cristal, pero la diferencia radica en que los procesos que "el laberinto" describe no constituyen una única dificultad sino más bien un conjunto de obstáculos que se generan a lo largo del camino. (Viladot, 2014)

Esta metáfora puede ser "comprobada" fácilmente al analizar muchos estudios que indican que la cantidad de mujeres en puestos de liderazgo es muy inferior a la cantidad de hombres, o estudios que indican que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral son similares. (Lupano, 2009)

3.7.5 El precipicio de Cristal

Es propuesta por Ryan y Haslam, los cuales parten del análisis de una noticia periodística publicada en The Times en el año 2003 titulada: Mujeres en puestos directivos: ¿una desventaja o un inconveniente? En dicha nota se resalta que las mujeres obtienen peores resultados que los hombres en puestos directivos. Es aquí donde ellos indican que dicha situación se da como consecuencia de que, si bien una mayor cantidad de mujeres acceden a puestos directivos, lo hacen en los que se corre un riesgo de fracasar.

Esta línea de investigación intenta dilucidar las razones por las que se da dicha situación. A partir del análisis de empresas británicas pretenden discernir si a las mujeres se les ofrecen los puestos más altos en empresas en crisis porque se considera que sus características estereotípicas de género les permitirían a las mujeres lidiar con los aspectos socio-emocionales que toda crisis conlleva, o por el contrario porque existiría un sexismo que buscaría el fracaso de la mujer situándola en los puestos directivos difícil de triunfar. (Lupano, 2009)

En un análisis sobre los nombramientos de miembros de los consejos directivos de 100 empresas de la FTSE se vio que, en un periodo de recesión económica, las empresas que ascendieron a una mujer para formar parte de su consejo directivo habían experimentado en los meses precedentes al nombramiento un patrón de rendimiento en bolsa considerablemente más bajo que aquellas empresas que habían designado un hombre. Prácticas similares de preferir a las mujeres para las tareas más duras de liderazgo en situaciones de crisis, mientras se opta por los hombres bajo circunstancias más prometedoras, han sido demostradas por otros estudios sobre empresa y negocios. Este

patrón de nombrar a las mujeres en tiempo de crisis y los hombres en tiempos de estabilidad es que la que estudia y pone en desarrollo la metáfora del “precipicio de cristal”.

Mientras que la percepción del líder eficaz tiene más rasgos masculinos que femeninos, las descripciones del directivo ideal en tiempo de crisis incluyen características más estereotípicamente femeninas que masculinas- “piensa en crisis, piensa en femenino”- frase que sólo acuña la importancia que tienen las mujeres en dichas situaciones, situaciones que lamentablemente en la mayoría de los casos está destinada a fracasar. Considerándose, por tanto, puestos precarios de liderazgo, ante la dificultad que enfrentan los líderes en momentos de crisis económica. (Viladot, 2014)

3.8 Herramientas de investigación

En la búsqueda de la ciencia en encontrar cosas nuevas o verificar aquellas existentes, es que se han creado algunos métodos que permitan conocer la realidad. Se tiene por tanto métodos inductivos, asociados a la investigación cualitativa y métodos deductivos asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

Se puede decir por tanto que la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre diferentes variables. En cambio, la investigación cualitativa hace registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación y las entrevistas no estructuradas (Fernández & Pértegas, 2002).

3.8.1 La investigación cualitativa

Hablar de los métodos cualitativos, en definitiva, es hablar de un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales en el que se persiguen determinados objetivos para dar respuesta adecuada a unos problemas concretos.

Es ocupado cuando una investigación pretende captar el significado de las cosas, de los procesos, de los comportamientos o de los actos. Además, utiliza primariamente el lenguaje de los conceptos, las metáforas, las narraciones y las descripciones, es decir se utiliza un lenguaje conceptual y metafórico. Destaca además por tener un modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado (ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2014).

Se destaca que el investigador es una parte fundamental del proceso de investigación no sólo aportando experiencias, sino que participa desde su propia reflexibilidad, de su propia subjetividad. A lo cual podemos agregar la aportación de Filck sobre este punto en particular:

"Los métodos cualitativos toman la comunicación del investigador con el campo y sus miembros como una parte explícita de la producción de conocimiento, en lugar de excluirla lo más posible como una variable parcialmente responsable. Las subjetividades del investigador y de aquéllos a los que se estudia son parte del proceso de investigación. Las reflexiones de los investigadores sobre sus acciones y observaciones en el campo, sus impresiones, accesos de irritación, sentimientos, etc., se convierten en datos de propio derecho, formando parte de la interpretación, y se documentan en diarios de investigación o protocolos de contexto […] (Hernández Carrera, 1984).

3.8.1.1 Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa, la cual permite la obtención de información, mediante una conversación estructura, semi estructurada o libre con personas especialistas en el tema que contribuyan a la investigación que se está llevando a cabo. Es altamente recomendada cuando el tema es muy personal, cuando tiene implicaciones emocionales o cuando se requiere de la opinión de expertos (Ivankovich-Guillén & Araya-Quesada, 2011). Implica además un proceso de comunicación, en donde ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto consciente como inconscientemente.

La entrevista, lejos de constituir una conversación espontánea, comprende un proceso estructurado, a través del cual el entrevistador crea una situación concreta, donde se espera averiguar información concreta. Más aún, el tipo de preguntas y el cómo se estructuran configuran un marco dentro del cual los participantes responden y facilitan la información de sus experiencias personales.

Taylor y Boglan definen la entrevista en profundidad como *"encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con propias vidas"*, en la cual el entrevistador lejos de ser un recolector de datos se convierte en un instrumento de investigación (ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2014).

El término de entrevista se utiliza para designar una serie bastante heterogénea de clases de entrevistas y no sólo a las denominadas en profundidad. Puede adoptar una serie indeterminada de formas, desde la individual hablada, hasta la entrevista de grupo, o las desarrolladas por correo o teléfono, de forma estructurada y controlada o libre. Se puede

reducir a un breve intercambio de pocos minutos o acaparar sesiones y días de conversación interminable. Aun así, se puede destacar la existencia de tres características que pueden diferenciar a las entrevistas una de otra:

1. Las entrevistas sostenidas con un solo individuo (Individual) o con un grupo de personas (de grupo)
2. Las entrevistas que cubren un amplio espectro de temas (biográficas) o las monotemáticas. Este último caso suele denominarse entrevista enfocada (Focused).
3. Las entrevistas dirigidas (Estructurada) en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación o aquellas en las que el entrevistador sigue un esquema general y flexible de preguntas, en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas (No estructurada).

La entrevista en profundidad que se llevará a cabo en esta memoria, será de carácter individual, holístico y no directivo. Ahora bien, conviene matizar algunos puntos en detalle. Cuando se dice “individual” se entiende que es una conversación que se realiza entre entrevistador-entrevistado, lo cual no impide, en ningún caso, que se repita la entrevista, pero con otra persona. Manteniendo entonces, como criterio la individualización, el hecho de que no sea en grupo. Al hablar de una entrevista de carácter holístico, es que el entrevistador debe recorrer panorámicamente el mundo de significados del actor, aunque éste se refiera a un solo tema (ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2014). Finalmente, la “no-dirección” se refiere a la entrevista no estructurada que posee una estructura base de preguntas, pero se permite alterar el orden, así como también el agregar preguntas de ser necesario, manteniendo con ello cierta flexibilidad en la estructura del contexto de la entrevista.

3.8.1.2 Focus Group (sesiones de grupo)

Una sesión de grupo consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador es aquella persona encargada de guiar la discusión. El propósito de las sesiones de grupo es la de obtener información mientras se escucha a las personas que están presentes, las cuales son aquellas que tienen información respecto al tema de interés. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente.

Un Focus Group para ser exitoso debe tener entre 8 a 12 personas, de esta forma se genera motivación e ímpetu entre las personas participantes, generando una conversación amena y que entregue información relevante al moderador. De la misma forma grupos de más de 12 personas suelen ser demasiado numeroso, por lo que no se genera una conversación con cohesión y que sea natural.

Es importante además que el grupo posea características homogéneas, un punto en común que les permita evitar interacciones y conflictos sobre temas colaterales. Asegurando que cumplan con ciertos criterios que le permitan además opinar con propiedad sobre el tema en cuestión. Evitando a individuos que participen de manera recurrente en sesiones de grupo, ya que estos encuestados profesionales son atípicos y su participación origina serios problemas de validez (Naresh K. Malhotra, 2008).

El entorno físico es fundamental para propiciar un espacio seguro y relajado en donde los participantes tengan la confianza suficiente para poder opinar de manera honesta. Aunque la sesión puede durar de 1 a 3 horas, la duración más común es de 1.5 a 2 horas. En donde el moderador debe generar un espacio de cordialidad entre los individuos, lograr que

la discusión avance y que no se produzca un sesgo por un punto de vista individual que puede influir en el resto del grupo (Ivankovich-Guillén & Araya-Quesada, 2011).

Finalmente es fundamental grabar el proceso, de tal forma de transcribir de manera íntegra las opiniones de los "expertos". A continuación, se presenta un esquema del proceso para planear y conducir sesiones de grupo.

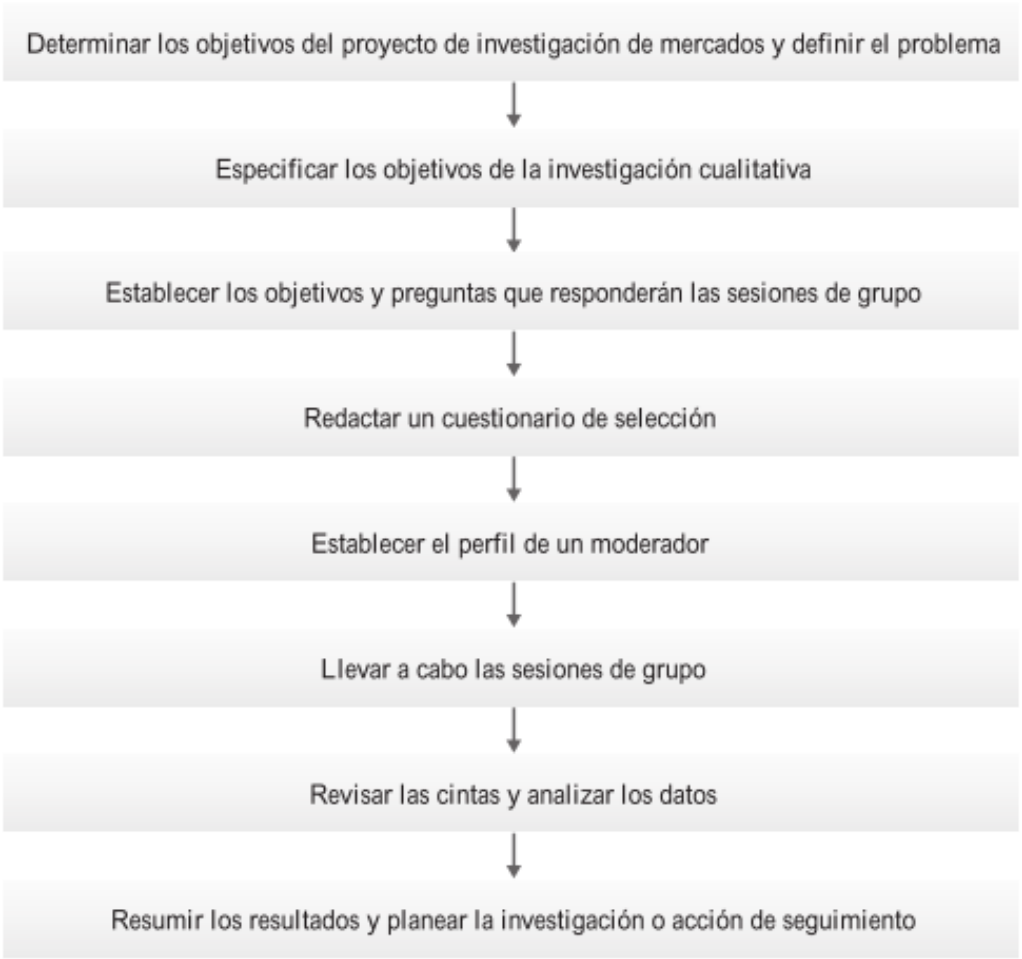


ILUSTRACIÓN 17 : ES QUEMA DEL PROCESO PARA PLANEAR Y CONDUCIR SESIONES DE GRUPO. FUENTE: (NARESH K. MALHOTRA, 2008).

3.8.2 Técnicas para la obtención de datos cuantitativos

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados, o para determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. Pues su propósito no es solo cuantificar el problema sino también entender la causa de este, y entender que tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.

En general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa, ya que con una muestra representativa de la población hacen inferencia con una seguridad y precisión definida.

3.8.2.1 Encuesta

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas (Naresh K. Malhotra, 2008).

Se destaca que la encuesta es un proceso estructurado que permite la recolección de datos, para aquello se debe preparar un cuestionario formal con un orden predeterminado con anterioridad, lo que permite un proceso directo e instantáneo. Es importante mencionar que la encuesta se puede clasificar como directa o indirecta dependiendo de si los participantes conocen su verdadero propósito. Es decir, un modo directo no es oculto, ya

que se revela desde el inicio la finalidad o es evidente para ellos por las preguntas planteadas.

La técnica de recolección de datos más popular, es la encuesta directa estructurada, la cual implica un cuestionario que posee alternativas fijas, las cuales son predeterminadas con anterioridad por el encuestador.

Aplicar encuesta tiene varias ventajas, la primera hace referencia a la facilidad para responder el cuestionario y a la facilidad para aplicarlo dado las tecnologías existentes en la actualidad. En segundo lugar, se destaca la confiabilidad de los datos recolectados situación que se da por lo limitada de las opciones existentes, las cuales además son seleccionadas con cuidado por el entrevistador, lo que permite reducir la variabilidad de las respuestas. Finalmente, se da que el análisis y la interpretación de los datos son relativamente sencillos.

Por otra parte, dentro de las desventajas importantes de mencionar se encuentra el que las personas sean incapaces de dar respuestas, dada la subjetividad de algunas preguntas y la dificultad de identificarse al 100% con una respuesta. Además, que las respuestas fijas suelen provocar la pérdida de validez de cierto tipo de datos, como creencias o sentimientos.

A grandes rasgos las etapas en el proceso de investigación en un estudio de encuestas son:

- La definición de objetivos y/o hipótesis
- Selección de la muestra
- Elección del método de encuesta: recogida de datos
- Análisis e interpretación de los datos (Hernández, Cantín, López, & Rodríguez, 2012).

3.8.2.1.1 Muestra de la Encuesta

Se quiere determinar cuál es el tamaño óptimo para que la encuesta sea realmente efectiva, para aquello se deben tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional. A continuación, se detalla cada una de las variables mencionadas:

- Parámetro: se refiere a la característica de la población que es el objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.
- Error muestral: es el grado en que se pierde la representatividad al escoger los elementos de la muestra, es el punto máximo que se puede aceptar para que los valores sean válidos.
- Nivel de confianza: representa el porcentaje de intervalos que incluirían el parámetro de población si se tomará muestras de la misma población una y otra vez. Por lo general, un nivel de confianza de 95% funciona adecuadamente.

Para determinar el tamaño de la muestra es fundamental conocer varios aspectos:

- El nivel de confianza o seguridad (1-α). El cual establece un coeficiente prefijado Z_{α}. Es importante mencionar que dichos valores son pre-establecidos, los cuales provienen de las tablas de la distribución normal Z.
- La precisión que deseamos para el estudio.
- Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir. El problema que puede enfrentarse en un estudio de investigación es la cantidad de información con

la que cuente. Se pueden dar dos casos: desconocer la población del fenómeno estudiado, o bien, conocerla (Torres, Paz, Federico, & Salazar, n.d.).

1. **Cálculo del tamaño de la muestra desconociendo el tamaño de la población**

Se desconoce o no se tiene real certeza la población, por lo que su cálculo debe llevarse a cabo de la siguiente forma.

$$n = \frac{q * p * Z_{\alpha}^{2}}{d^{2}}$$

donde

$$Z = nivel\ de\ confianza$$

$$p = probabilidad\ de\ éxito, o\ proporción\ esperada$$

$$q = probabilidad\ de\ fracaso$$

$$d = precisión\ (\ error\ máximo\ admisible\ en\ términos\ de\ proporción)$$

2. **Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población**

Se tiene una población finita por lo que se puede saber cuál es el tamaño de la población objetiva, por lo que se puede calcular el tamaño de la muestra de la siguiente forma.

$$n = \frac{N * q * p * Z_{\alpha}^{2}}{d^{2} * (N-1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

donde

$$N = tamaño\ de\ la\ población$$

$$Z = nivel\ de\ confianza$$

$$p = probabilidad\ de\ éxito, o\ proporción\ esperada$$

$$q = probabilidad\ de\ fracaso$$

$$d = precisión\ (\ error\ máximo\ admisible\ en\ términos\ de\ proporción)$$

3.9 Marco lógico

3.9.1 Metodología de marco lógico

La Metodología del Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Orteg, Francisco, & Adriana, 2005). Además, es una herramienta que se puede utilizar en todas las etapas del proyecto.

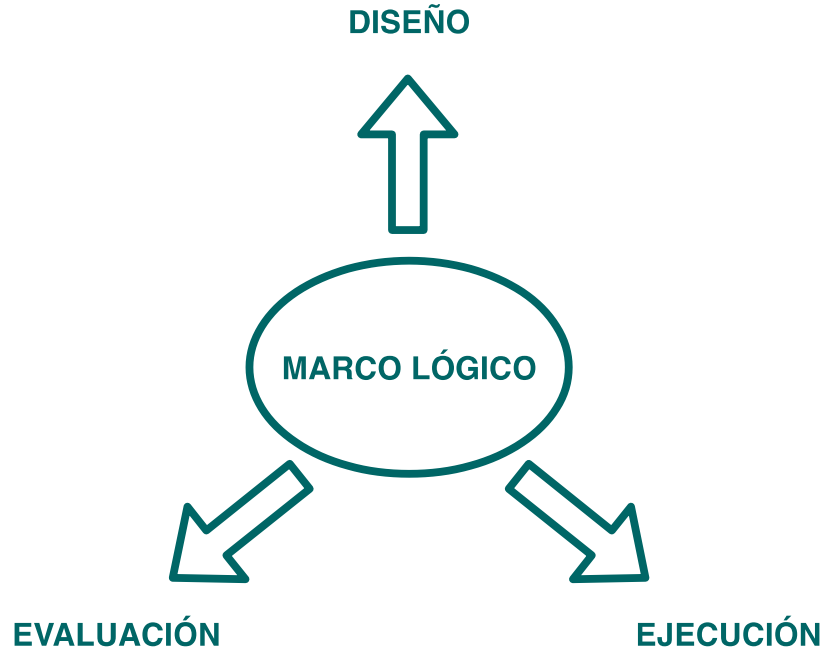


ILUSTRACIÓN 18 : MARCO LÓGICO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO. FUENTE:(ORTEG ET AL., 2005).

Este método fue creado para dar solución a tres problemas comunes de los proyectos:

- Proyectos con objetivos múltiples que a su vez no estaban relacionados de una manera clara con las actividades del proyecto.
- Responsabilidad del encargado del proyecto poco definida, creando un claro problema al ejecutarse mal un proyecto.
- Inexistencia de parámetros de comparación al ejecutar un proyecto exitosamente.

Este método además provee una gran cantidad de ventajas por sobre otros enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto: y
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto (Orteg et al., 2005).

3.9.2 Etapas del marco lógico

Las etapas del marco lógico se restringen solo a dos, las cuales se realizan en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- **Identificación del problema y alternativas de solución:** aquí se analiza la situación para luego crear una estrategia que permita llegar a una situación deseada. La idea principal consiste en diseñar proyectos que solucionen las problemáticas a las cuales se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, respondiendo sus necesidades e intereses. Se deben realizar para aquello cuatro tipos de análisis: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- **Las etapas de planificación:** es cuando la idea del proyecto se hace realidad, se ejecuta el plan operativo. Se elabora la matriz de marco lógico, resumen de lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. Finalmente, en esta etapa se define las actividades y recursos visualizados en cierto tiempo.

3.9.2.1 Identificación del problema y alternativas de solución

El proceso de planificación nace con la percepción o la existencia de una situación problemática y la necesidad o motivación de querer resolverla. Dichas situaciones pueden surgir de distintas áreas, dentro de las que se puede mencionar:

- La aplicación de una política de desarrollo
- Recuperación de infraestructura
- Necesidades o carencias de grupos de personas
- Bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnostico en el ámbito local
- Acuerdos internacionales como la viabilidad necesaria para el intercambio comercial entre países.

Sin embargo, es importante destacar que sin importar cuál sea el origen, es importante tener un orden claro y estructurado de la situación que se analiza. La Metodología Marco Lógico posee cuatro elementos importantes que permiten guiar este proceso, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Análisis de involucrados:** Se estudia a todos aquellos entes que pueden verse susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados es esencial para tener un panorama general de la situación de los involucrados, optimizando los beneficios sociales e institucionales del proyecto y a su vez limitando los impactos negativos. Se da que por tanto que al analizar los intereses y expectativas se debe aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos que tengan intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir además el apoyo de los indiferentes. El análisis de los involucrados tiene la siguiente estructura:
    - Se debe identificar primeramente a todos aquellos que puedan tener beneficios o que puedan estar interesados directa o indirectamente en el proyecto.

- Se debe investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Se debe identificar su posición, ya sea de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos, para luego generar estrategias que permitan disminuir los conflictos existentes.
- Se debe interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

2. **Análisis del problema:** es una etapa fundamental del proyecto, pues se debe identificar el problema que se desea terciar, además de analizar sus causas y efectos. El procedimiento considera los siguientes pasos:
    - Analizar e identificar los problemas principales de la situación que se quiere abordar.
    - Se debe definir los efectos más importantes del problema en cuestión.
    - Buscar aquellos parámetros que son el causante del problema, es decir las causas más importantes del problema central identificado con anterioridad.
    - Luego de que se identifica tanto el problema central, como las causas y sus efectos, se procede a construir el árbol de problemas. Este árbol de problemas permite dar un panorama completo de la situación negativa existente.
    - Finalmente, se debe inspeccionar que el árbol de problemas tenga validez. Y en especial, ver que las relaciones causales estén correctamente expresadas.

3. **Análisis de objetivos:** este procedimiento permite establecer una situación futura positiva, es decir a donde se quiere llegar una vez que se hayan resuelto los problemas. Se genera por tanto los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, se dan por tanto estados positivos. Se presenta un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Permitiendo tener una visión global y clara de la situación positiva que desea.

   Al igual que el árbol de problemas, ahora se debe establecer la validez e integridad del esquema de análisis. Si se presentan inconsistencias se debe modificar aquellas formulaciones que se consideren incorrectas y a su vez se deben agregar aquellos que no están presente y que sean relevantes para el proyecto y eliminar aquellos que no eran efectivos.

4. **Identificación de alternativas de solución al problema:** a partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

5. **Selección de la alternativa óptima:** se debe seleccionar aquella alternativa que aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Hay que hacer una separación entre los objetivos que serán intervenidos y aquellos que quedan afuera. Este análisis requiere, por tanto:

   - La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
   - Criterios precisos que permitan elegir las estrategias.

- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

La idea es seleccionar la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz. Se da por tanto que la estrategia escogida, de acuerdo a la extensión del trabajo implicado, podría tratarse de una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar la alternativa más óptima, se debe hacer una comparación entre aquellas que sean reconocidas como posibles soluciones del problema, y para ello se llevan a cabo diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación
- Estudio técnico de cada alternativa
- Análisis de los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se realiza una comparación en base a algunos criterios e indicadores, para luego seleccionar aquella opción que arroja mejores resultados.

3.9.2.2 Matriz de (planificación) marco lógico

Cómo se dijo anteriormente, la Matriz del Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Estructuralmente posee cuatro columnas que contienen la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y actividades.
- Indicadores
- Medios de verificación

- Supuestos (factores externos que implican riesgos)

Además, tiene cuatro filas que presentan la información con respecto a los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, pero en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Cuál es la contribución o el fin luego de que el proyecto ha estado funcionando.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los componentes/resultados.

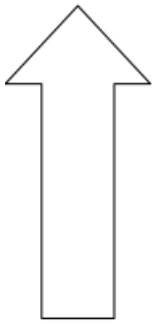
ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

ILUSTRACIÓN 19 : ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005).

A continuación, se describen los elementos que componen la Matriz del Marco Lógico en detalle:

- **Resumen narrativo de objetivos:** se da respuesta a las siguientes preguntas
  - i. *Fin:* ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?
  - ii. *Propósito:* ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?
  - iii. *Componentes (resultados):* ¿Qué entregará el proyecto?
  - **iv.** *Actividades:* ¿Qué se hará?



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

ILUSTRACIÓN 20: LÓGICA VERTICAL DE LA COLUMNA DE OBJETIVOS. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005).

- **Indicadores:** es aquel que presenta la información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.
  - *i.* *Indicadores de fin y de propósito:* hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones, cantidad, calidad y tiempo.
  - *ii.* *Indicadores de los componentes:* son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.
  - *iii.* *Indicadores de actividades:* el presupuesto del proyecto se convierte en el indicador de las actividades, dado que debe ser suficiente para llevar a cabo todas las tareas identificadas.
- **Medios de verificación:** es el parámetro mediante el cual se puede obtener información acerca de los indicadores. Se debe por tanto buscar fuentes existentes de información. Hay que tener en cuenta que la información no necesariamente debe ser estadística. Aun así, deben ser datos suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.

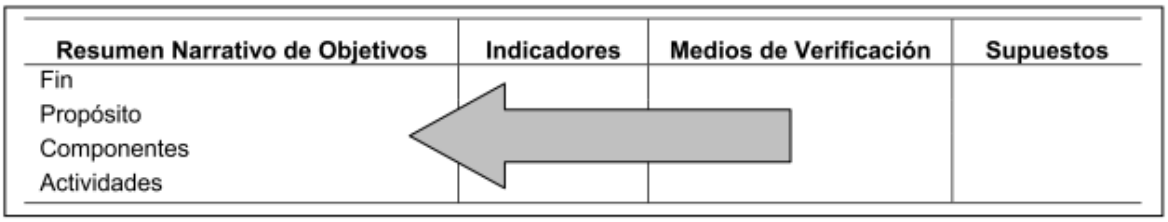


ILUSTRACIÓN 21: LÓGICA HORIZONTAL. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005).

- **Supuestos:** se debe tener en consideración los riesgos del proyecto tanto ambientales, como financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el proyecto fracase. Hay que destacar que el riesgo se presenta como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar en el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos.

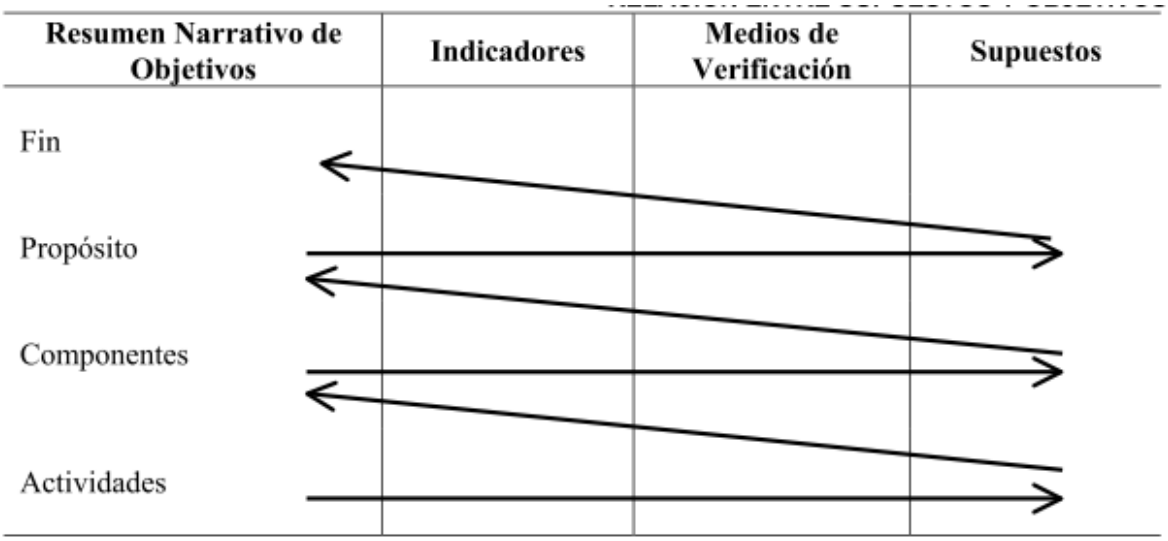


ILUSTRACIÓN 22: RELACIÓN ENTRE SUPUESTOS Y OBJETIVOS. FUENTE: (ORTEG ET AL., 2005).

Es importante destacar que los riesgos del proyecto se definen como que están más allá del control directo del encargado del proyecto, se debe preguntar que podría ir

mal en cada nivel del proyecto. Pero siempre teniendo presente, que deben ir sólo aquellas que tienen probabilidades reales de ocurrir.

Finalmente, se destaca que los supuestos juegan un rol fundamental tamto en la planificación como en la ejecución. Pues en la planificación, se consideran los riesgos que pueden evitarse al incorporar ciertos componentes adicionales al proyecto. A su vez, en la etapa de ejecución, son aquellos factores que los encargados del proyecto deben anticipar, tratar de influir y/o encarar con adecuados planes de emergencias.

3.9.2.3 Monitoreo y evaluación

Las actividades de monitoreo y evaluación se llevan a cabo para disminuir las diferencias entre la planificación del proyecto y la realidad. En la actualidad los encargados de proyecto deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación de tal forma de verificar que el proyecto se realiza de acuerdo a lo planificado, y de no ser así, dar un cambio sustancial a las estrategias, o tomar medidas que permitan el correcto desarrollo de las tareas.

El ***seguimiento o monitoreo*** se realiza siempre en la etapa de ejecución. Pues como su palabra lo indica se utiliza para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución. Logrando con ello identificar los logros y debilidades, y llevando a cabo medidas correctivas cuando sea necesario. Para que el seguimiento se realice de manera sistemática, es fundamental:

- Determinar si se cumple con los avances físicos, los costos y plazos fijados durante la planificación.

- Dar retroalimentación a los involucrados del proyecto, informándoles sobre el real estado del proyecto.
- Recomendar acciones correctivas que permitan solucionar los problemas existentes, aumentando de esta forma la probabilidad de finalizar el proyecto bajo el objetivo de desarrollo. Hay que destacar además que los encargados del proyecto tienen la responsabilidad de reformar los procedimientos permitiendo que éstos lleguen a buen término y no se desvíen en gran medida de los objetivos planteados en un inicio.

También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto:

- El análisis de eficiencia tiene que ver con el cumplimiento de plazos y con el costo para producir los componentes, siendo mejor cuando el costo es menor.
- El análisis de efectividad presenta en qué medida se realizan las actividades a tiempo y, por otra parte, si se está cumpliendo el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

La ***evaluación*** es una valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o terminado. Se efectúa en todas las etapas del ciclo, incluso varios años después de terminado el proyecto, en el caso de impacto y/o sustentabilidad. Responde a la pregunta ¿el proyecto está funcionando? Existen dos tipos:

- Evaluación formativa, establece medios que permitan generar aprendizaje y realizar a su vez modificaciones durante el ciclo del proyecto, se realiza cuando esta el proyecto en estudio o durante la ejecución.
- Evaluación formativa, se realiza varios años luego de terminado el proyecto, se utiliza para recibir conclusiones y así poder mejorar en futuros programas. De esta forma se pueden emitir juicios sobre aspectos críticos del proyecto.

Es importante destacar que la diferencia sustancial entre monitoreo y evaluación, es que el primero es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), mientras el segundo se realiza en períodos establecidos, entre lapsos de tiempos más largos.

Es por tanto el monitoreo un proceso sistemático de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto marche de acuerdo a sus objetivos. A diferencia de la evaluación que permite la formulación de conclusiones de acuerdo a lo que se observa en una escala mayor, poniendo énfasis en aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.

4. CASOS DE ÉXITO

4.1 Grandes mujeres líderes de la historia

A través de esta memoria se han puesto de manifiesto las brechas existentes entre hombres y mujeres, y a pesar de aquello son muchas las que han cruzado los límites estructurales impuestos por la sociedad y han llegado a los más altos cargos de poder y gobierno de su época. No han sido tantas como los hombres, es cierto, pero su presencia ha cambiado la historia de la humanidad.

Han demostrado a través de sus experiencias que no es un camino fácil, que se ganaron su cuota de "poder" con mucho esfuerzo y esperando años. Se habla de reinas, gobernantes y presidentas, desde el antiguo Egipto pasando por palestina, llegando a Roma y recorriendo el mundo occidental, siempre sin olvidar a otras mujeres de África y Asia.

Si se avanza en la historia desde la Edad Antigua hasta la Edad contemporánea, se puede ver una gran diferencia entre las mujeres, las primeras con más ansias de poder y logrando sus objetivos a punta de sangre y, las últimas que se impusieron a través de su esfuerzo e inteligencia. Es valioso analizar cómo incluso entre las mujeres que han destacado en la historia se da un progreso, ya que no sólo tienen la oportunidad de liderar reinas sino aquellas nacidas en el más bajo eslabón cultural, y más aún observar como sus formas de gobernar y características mutaron hasta al fin liderar desde el más puro estilo femenino.

4.1.1 Hatshepsut

Vida

Fue una reina-faraón de la dinastía XVIII de Egipto, reinó desde 1490 a 1468 a.C. Gobernó con el nombre de Maatkara Hatshepsut, y llegó a ser la mujer que más tiempo estuvo en el trono de las "Dos Tierras". Para gobernar tuvo que aceptar casarse con su hermanastro, nacido de una esposa secundaria, para convertirse en la Gran Esposa Real, un gran golpe a su orgullo.

La joven reina era descendiente directa de los grandes faraones libertadores de los hicsos y además ostentaba el importantísimo título de Esposa de dios. Es lógico por tanto que su orgullo no la hiciera soportar muy bien la idea de supeditarse a su marido. Así es como mientras su débil y blando esposo ceñía la doble corona, Hatshepsut comenzó a rodearse de un círculo de adeptos que le ayudarían a posicionarse en el poder.

Al quedar viuda, encontró su oportunidad para gobernar, con la ayuda de sus adeptos, a quienes los posiciono en los más altos cargos. Cuando se vio suficientemente fuerte, se autoproclamo también faraón de las Dos tierras y primogénita del dios Amón, convirtiéndose en la tercera reina-faraón conocida en la historia egipcia.

Obras

El hecho más relevante de su reinado fue la doble misión a Punt, el país legendario de donde procedían los mejores árboles de incienso y mirra. Fue una expedición tanto por tierra como por mar, y durante ella no sólo se dedicó la delegación egipcia a comerciar, sino que también hizo un minucioso estudio de la fauna y flora de Punt, así como de la organización política y social del lugar. No sólo fue un éxito importar la preciosa mirra a

Egipto, sino que trajo extrañas especies animales antes nunca vistas y generosos cargamentos de oro, marfil, ébano y otras maderas preciosas que enriquecieron considerablemente las arcas reales y las de los templos (Monroy Vesperinas).

4.1.2 Isabel I de Castilla

Vida

Isabel I de Castilla fue reina de Castilla desde 1474 hasta 1504, además de reina consorte de Sicilia desde 1469 y de Aragón desde 1479. Al morir Enrique IV, se proclamó Reina de Castilla. Fue una mujer de mucho carácter y con mucha decisión propia. Instruyó a sus hijos de manera dura y los llevaba consigo a sus campañas militares.

Obras

Durante las campañas militares de Fernando, la reina estuvo siempre en la retaguardia, acompañada de sus hijos y pendiente de proveer lo necesario. Su ayuda fue decisiva para la victoria castellano-aragonesa en la Guerra de Granada, como lo demuestran los hechos de la rendición de Baza (Granada), donde Isabel se presenta en el campo de batalla para subir la moral de los hombres. Además, fue la precursora del Hospital de campaña, al hacerse acompañar de personal médico y ayudantes para atender a los heridos en el campo de batalla.

Creyó en los proyectos de Cristóbal Colón, a pesar de las muchas críticas y reacciones políticas adversas de la corte y los científicos. Durante su reinado en común con Fernando, su esposo, se produjeron hechos trascendentales para el futuro del reino. Incluso tras el descubrimiento de América en 1492 comenzó el proceso de evangelización de los “indígenas nativos”; creó las Santa Hermandad, cuerpo de policía para represión del bandidaje, creando unas condiciones mucho más seguras para el comercio y la economía;

finalmente dada la histórica implicación de la corona de Aragón en Italia y por otra serie de razones, Fernando e Isabel recibieron el título de Reyes Católicos otorgado por el Papa Alejandro VI (Monroy Vesperinas).

4.1.3 Isabel I de Inglaterra

Vida

Isabel I, en inglés Elizabeth, a menudo conocida como la Reina Virgen, fue reina de Inglaterra e Irlanda desde 1558 hasta el día de su muerte. Fue la quinta y último monarca de la Dinastía Tudor. Hija de Enrique VIII, nació como princesa, pero su madre, Ana Bolena, fue ejecutada cuando ella tenía 3 años, con los que Isabel fue declarada hija ilegítima. Sin embargo, tras las muertes de sus medios hermanos, ella asumió el trono.

Se esperaba que Isabel contrajera matrimonio, pero pese a varias peticiones del Parlamento, nunca lo hizo. Las razones para esta elección no se conocen y han sido ampliamente debatidas. Es así, como a medida que envejecía su virginidad la volvió famosa.

Fue una persona culta, implacable e inteligente, pero también cruel y ávida de poder. Recibió una educación que le propició una excelente expresión en su inglés natal, en francés, italiano, español, griego y latín (Monroy Vesperinas).

Obras

Isabel I apoyó a los protestantes, persiguió a los católicos y creó la Iglesia de Inglaterra, independiente de Roma, que consolidó el anglicanismo. En 1587 decapitó a María Estuardo, la reina de Escocia, que murió como una mártir católica. Esta ejecución provocó el enfrentamiento definitivo entre Inglaterra y la España católica, que a pesar de la

ruina económica que la guerra ocasionó a ambos países, consagró la supremacía marítima de Inglaterra e impulsó su expansionismo (Isabel I y la era dorada de Inglaterra, 2013).

4.1.4 Nyinga Mbandi

Vida

Nace en el reino Umbundu de Ndongo, en la actual Angola, África, durante la década de 1580.

Angola había sido controlada por Portugal años atrás. Luanda era el centro de operaciones para el desarrollo del mercado de esclavos, que luego se trasladaban a Brasil. A inicios del siglo XII, de hecho, salían por año, un promedio de diez mil esclavos hacia la colonia suramericana.

El hermano de Nyinga era el rey, y para mantener su título y poder colaboraba con los portugueses en estos crueles menesteres, en ese tiempo ella hacía de consejera de su hermano, e incluso era representante diplomático ante Portugal, por lo que muchos de los acuerdos y tratados con el imperio portugués iban suscritos por ella. Nzinga poseía verdaderas aptitudes diplomáticas y es tal vez por eso que es nombrada reina luego de la muerte de su hermano.

Obras

Desde su nombramiento su principal objetivo fue la recuperación de su absoluta independencia política y territorial y expulsar de su pueblo a los portugueses. Para lo cual termina firmando la paz con Portugal y ya en 1663, muere manteniendo la independencia de su reino y el respeto de Portugal. Hoy en día es recordada con admiración y se considera un símbolo de la lucha por la independencia (Monroy Vesperinas).

4.1.5 Cristina de Suecia

Vida

Cristina de Suecia, fue hija de Gustavo II Adolfo y de María Leonor de Brandeburgo. El año 1604 el consejo del reino había acordado aceptar a una mujer como sucesora en el trono, si se daba el caso, por lo que Gustavo II Adolfo decidió confirmar a Cristina en 1627 como su heredera con todos los derechos a la corona.

El 6 de noviembre de 1632 cayó el rey en la batalla de Lutzen, y antes de cumplir los 6 años Cristina se convirtió en reina de Suecia, bajo la regencia del canciller Oxenstierna.

Cristina fue instruida no sólo en asuntos de Estado y política, sino además en idiomas, filosofía, historia, teología y astronomía, entre otras materias. Algunos historiadores destacan que la reina tenía una gran facilidad de aprendizaje y una enorme sed de conocimientos, lo que la llevó a continuar incluso a través de su vida, con su materia favorita, idiomas. Poseía, además, un temperamento fuerte, inquieto y vivaz, así como una gran energía física. También era muy diestra en los deportes como equitación, la caza y la esgrima. Solía dormir poco y dedicaba muchas horas del día a la lectura.

A los 16 años, comenzó a asistir a las reuniones del Consejo del Reino, demostrando su conocimiento de las leyes y la administración del reino sin inconvenientes. A los 18, al cumplir la mayoría de edad, asumió el cargo de soberana, reemplazando gradualmente al canciller Oxenstierna en sus funciones.

Obras

En 1645 participó activamente en el tratado de paz con Dinamarca, ventajoso para su reino y en 1648 Suecia firmó la Paz de Westfalia, que daba fin a la guerra de los Treinta años, quedando el reino en una posición de supremacía en la región del Báltico.

La soberana había comenzado hace algunos años a desarrollar la vida cultural de su reino, la cual había quedado dañada por las luchas religiosas, incluyendo la destrucción de obras consideradas católicas. Adoptó el lema “La sabiduría es el pilar del reino”, de hecho, a pesar de la situación económica precaria del reino, no dudo en invertir en la compra de obras de arte en Europa, con el fin de enriquecer los bienes culturales de Suecia.

La fama de protectora de la cultura comenzó a expandirse y varios conocidos intelectuales europeos se interesaron en sus proyectos. Cristina vio la posibilidad de atraerlos a su corte mediante el mecenazgo. De esta manera es como llegaron a Estocolmo y Uppsala varios filósofos, anticuarios, bibliotecarios, poetas, orientalistas, latinistas, historiadores y otros. Convirtiendo así a Suecia en el centro del humanismo en Europa y Cristina recibió el nombre de Minerva del Norte.

La reina también apoyó el desarrollo del ballet y el teatro, trayendo a Estocolmo a compañías francesas, holandesas, alemanas e italianas (Monroy Vesperinas).

4.1.6 Catalina II

Vida

Catalina II de Rusia, nació en Prusia. Se casó con el Zar de Rusia, para fortalecer las relaciones entre ambos países. La princesa no escatimó esfuerzos para congraciarse no sólo con la emperatriz Isabel y su marido (reyes de Rusia), sino también con el pueblo ruso. Se dedicó con tal celo al aprendizaje de la lengua rusa, que se levantaba incluso por las noches para practicar.

Se casó con el duque Pedro en 1745, pero el matrimonio fracaso debido a la impotencia e inmadurez del gran duque.

Luego de la muerte de la emperatriz Isabel, Pedro subió al trono como Pedro III de Rusia, pero su inmadurez le valieron el odio de gran parte de Rusia, por lo que primero dejo el trono para luego morir en manos de uno de sus enemigos. Por lo que Catalina II sucedió a su marido y subió al trono, a pesar de los comentarios de la nobleza que lo consideraron una usurpación.

Obras

Al tomar la dirección del imperio, se dispuso a transformar las estructuras administrativas y productivas de acuerdo con las tendencias que habían de definir el despotismo ilustrado. Impregnada del espíritu iluminista de la época, Catalina II mantuvo relaciones poco disimuladas con numerosos amantes, pero supo ganarse el respeto de la mayoría de los gobernantes europeos y de los intelectuales ilustrados de la época. Además, dio asilo a los jesuitas expulsados de España para que formaran a la élite, fue la primera en vacunarse para fomentar la extensión de las vacunas, fundo el Hermitage y comenzó a llenarlo con la impresionante colección artística que hoy es una de las más importantes del mundo. En materia religiosa adoptó una política de tolerancia que terminó con la persecución de los disidentes de la Iglesia Ortodoxa.

Escribió unas memorias y obras de teatro, incluso hizo un amago de formar una especie de Parlamento que terminó disuelto. Sin embargo, aunque modernizó la Administración, la situación de los siervos bajo durante su imperio, pues vieron como empeoró su situación, convirtiéndose de facto en esclavos propiedad de la nobleza.

Durante su reinado la economía rusa creció considerablemente, pues la mano de obra era en gran parte gratuita, y no sólo eso sino además a las medidas liberalizadoras del comercio y de la industria, y de una política inmigratoria que favoreció la colonización

agrícola, especialmente entre crimer y Kuban, y la fundación de las ciudades como Sebastopol y Jerson.

Sin embargo, uno de sus mayores reconocimientos es la ampliación de las fronteras del imperio ruso hacia el sur y hacia el oeste, absorbiendo Nueva Rusa, Crimea, Ucrania, Bielorrusia, Lituania y Curlandia a expensas de los dos estados más extensos, el Imperio Otomano y la Mancomunidad Polaco Lituana. En total añadió unos 518.000 kilómetros cuadrados al territorio ruso (Monroy Vesperinas).

4.1.7 Sirimavo Bandaranaike

Vida

Sirimavo Ratwatte Dias Bandaranaike fue una política de Sri Lanka. Se casó en 1940 con Salomón West Ridgeway Dias Bandaranaike, político y miembro del Estado, con quien tuvo tres hijos. Ese mismo año comenzó a interesarse en el bienestar social y visitaba las aldeas para elevar el estándar de vida de las mujeres, haciendo hincapié en el planeamiento familiar y la educación.

Su marido fue nombrado primer ministro en 1956, pero fue asesinado en 1959. Fue entonces que su partido político Freedom Party, la invitó a liderarlo en las elecciones. Obteniendo una victoria decisiva en 1960 para convertirse en Primera Ministra y continuar con el programa de políticas económicas socialistas. Se convirtió así en la primera mujer en el mundo en asumir el cargo de primer ministro de un país, cargo que asumió nuevamente en dos oportunidades más, en los períodos de: 1970-1977 y 1994-2000. Siendo además líder del partido político Freedom Party por 4 décadas.

Obras

Su gobierno nacionalizó compañías, bancos y compañías de petróleo, lo que enfureció a los Estados Unidos y Gran Bretaña. También nacionalizó las escuelas que eran todas católicas, y estableció el cingalés como la lengua oficial.

Al retomar el poder en 1970 su coalición socialista y ella como primer ministro, nacionalizó la industria, llevó a cabo reformas agrarias, y promulgó una nueva constitución en la que inauguraba la presidencia ejecutiva y transformaba a Ceilán en una república llamada Sri Lanka.

Si bien su gobierno disminuyó la desigualdad, sus políticas socialistas causaron estancamiento económico y la cancelación de las ayudas extranjeras. Logró defenderse de las diversas insurgencias internas con su inteligente política extranjera y el apoyo militar de India y Pakistán. Esto, junto con sus rivalidades étnicas que no consiguió zanjar, llevaron a que perdiera las elecciones de 1977. (Sirimavo Bandaranaike , s.f.)

En noviembre de 1994, su hija, Chandrika Bandaranaike Kumaratunga, resultó electa presidente del país, e inmediatamente nombró a su madre primer ministro, cargo que ejerció hasta agosto de 2000, cuando su delicada salud la obligó a dimitir. (Sirimavo Bandaranaike fue electa presidenta de Ceilán, s.f.). En su retirada que puso a fin a más de tres décadas de dominio de la política srilankesa, probablemente se convirtió en la mujer dirigente política en activo más veterana del mundo y, una de las últimas supervivientes de una generación de líderes mundiales fogueados en los avatares de la guerra fría (Monroy Vesperinas).

4.1.8 Indira Gandhi

Vida

Indira Gandhi, nace en 1917, hija de Jawaharlal Nerhu, héroe nacional y el más longevo primer ministro de la India. Creció entre las comodidades que le ofrecía la situación económica familiar, lo que le permitió ser educada en prestigiosos colegios e instituciones en la India, Suiza y Reino Unido.

Su carrera política empieza cuando se acerca a su padre, pues se convierte en la más allegada y abnegada aliada de su padre, sino que también pasó a ser una figura pública del jet set, al viajar en las diferentes giras, reuniones, conferencias y demás eventos, lo que le permitió conocer a los más destacados políticos a nivel internacional.

En 1959 es nombrada Jefa del Partido del Congreso, hasta que finalmente en 1964, con la muerte de su padre y con la conformación del nuevo gobierno liderado por el primer ministro Lal Bahadur Shastri, se convierte en Ministra de Información y Radiodifusión.

Indira tuvo mala percepción de parte de los sectores políticos, pero con el tiempo apeló a sus instintos convirtiéndose en una líder popular entre las masas hindúes. Y con este estilo populista y un eficiente sistema propagandístico, aseguró su liderato en el Partido del Congreso, alcanzando la Secretaría General del Partido.

Es así como en 1966, ante la muerte del primer ministro, el partido en la búsqueda de un candidato dócil para ser el sucesor, nombran a la Sra. Gandhi.

Obras

- Guerra Indo-Pakistaní (1971): el ejército de Pakistán había estado llevando a cabo una serie de atrocidades contra la población de Pakistán del Este, lo que causó la inmigración masiva de dicha población a la India, estimando alrededor de diez millones de refugiados, los cuales causaron dificultades financieras y la inestabilidad en el país. Indira permitió que los refugiados continuaran llegando

mientras que al mismo tiempo hizo los arreglos finales para firmar el Tratado de Amistad y Cooperación con la Unión Soviética, con el apoyo de esta potencia mundial y el veto soviético en la ONU, lo cual dejó fuera de acciones a todos los países con respecto a la situación. Es en este contexto que Indira preparó las tropas hindúes y con un total de 93.000 hombres se desplegaron operaciones sobre el este de Pakistán derrotándolos fácilmente. Naciendo así una nueva república independiente, Bangladesh, una nación satélite de India.

Con el impecable triunfo de Indira, está se convirtió en la primera ministra respetada y popular.

- Armamento nuclear: en 1967 inicio un programa nuclear nacional, para establecer la estabilidad y seguridad independiente de las superpotencias nucleares, fue así que se convirtió en la más joven de entonces en energía nuclear.

- Revolución verde y blanca: la revolución verde tiene que ver con un programa de innovación agrícola que acaba con la dependencia alimentaria de Estados Unidos y convierte a India en un país exportador, produciendo excedentes de trigo, arroz, algodón y leche. Generando, además una diversificación de su producción de cultivos comerciales.

  La revolución blanca, por otra parte, se refiere a la expansión en la producción de la leche, que ayudó a combatir la malnutrición, especialmente entre los niños pequeños.

En aquella década India logró formar parte de las 15 naciones con más peso económico en el mundo, a pesar de la extensión de la pobreza. Siendo, además líder de los países del Tercer Mundo (Monroy Vesperinas).

4.1.9 Golda Meier

Vida

Golda Meier fue la séptima de ocho hijos, de una familia judía tradicionalista y de condición muy humilde. Su niñez estuvo marcada por la penuria y el sufrimiento, prueba de ello es que cinco de sus hermanos mayores murieron de pequeños a causa de la pobreza y las enfermedades.

Su familia vivió, además en carne propia los pogromos antisemitas que asolaron a los judíos europeos a principios del siglo XX. Fueron aquellos duros primeros años, quienes formaron el carácter de aquella mujer quien años más tarde sería conocida como la mujer de hierro.

Dadas las condiciones existentes para los judíos en Rusia, su familia emigro a Estados Unidos, en búsqueda de una mejor calidad de vida. Golda se oponía a las estructuras tradicionalistas, por lo que no dejo su educación para casarse, sino más bien termino su educación para más tarde dictar clases en las escuelas públicas de Milwaukee y no sólo eso, sino adentrarse a otra de sus pasiones, la actividad sionista.

Fue elegida representante de su ciudad ante el Congreso Judío Estadounidense, y más tarde se unió al Comité Ejecutivo del poderoso e influyente gremio sindical Histadrut, cargo que ocupo ininterrumpidamente hasta la creación del Estado de Israel en 1948.

Obras

Meier cumplió un papel fundamental en la creación del Estado Hebreo, recaudó 50 millones de dólares con los judíos estadounidenses, los cuales les permitieron defenderse de un ataque de una coalición de ejércitos: Egipto, Siria, Líbano, Transjordania e Irak.

Dada su importancia en este proceso, y su influyente cargo, paso a ser la primera embajadora de Israel ante la Unión Soviética, país fundamental para proveerse de armamento desde los países de Europa Oriental para la contienda que acompañó la independencia. Durante el año, que ejerció este cargo intentó suavizar el trato a la comunidad judía.

Más tarde, en 1949, resultó electa diputada por su partido en el Mapai y además ejerció el cargo de ministra de Trabajo y Seguridad Social, realizando proyectos como la construcción de carreteras y viviendas, además de apoyar las políticas de inmigración sin restricciones. Trabajo por el cual tuvo que hacer vista alta a los comentarios, pues una mujer al mando se consideraba riesgoso.

Le encomendaron la obtención de fondos para la construcción de unidades de alojamiento para la oleada de inmigrantes que llegaban huyendo o eran expulsados de los países árabes. Lo cual logró a través del Plan Meyerson, el cual permitió la construcción de más de 30.000 unidades de vivienda de una sola habitación. Supervisó, además, la construcción de unos 200.000 apartamentos para las familias que recientemente habían emigrado a Israel.

En sus siete años en el cargo, y bajo el mandato de dos Primeros Ministros, demostró una gran eficacia en la construcción del Estado de Bienestar israelí y en la integración laboral y social de las masas de inmigrantes que afluían al país, dejando un sello indeleble hasta el día de hoy en la legislación laboral de avanzada que propició.

Pasó a ocupar la cartera de Asuntos Exteriores, para más tarde ser la Primera Ministra de Israel, siendo la tercera mujer en el mundo en asumir tan alto cargo. Su mandato se vio marcado por la guerra y por la lucha incansable de Golda por su nación, lo que le permitió obtener un elevado grado de apoyo y consenso en la opinión pública, tanto en Israel como Internacionalmente, unos como otros la asociaban a la "madre judía" (Monroy Vesperinas).

4.1.10 Corazón Aquino

Vida

María Corazón Cojuañgco nació en una de las familias más ricas en las Filipinas, por lo que fue enviada al extranjero para estudiar en Estados Unidos, donde recibió una formación en matemáticas y se graduó con título en francés en 1953.

Aquino regresó a Filipinas para estudiar Derecho en la Universidad del Extremo Oriente. Ella terminó sus estudios en leyes cuando en 1954, se casó con Benigno Servillano "Ninoy" Aquino. Siendo éste del Partido Liberal, llevaba una vida política que ella apoyaba, siendo una importante oradora en sus campañas, acompañándolo en cada audiencia que presentaba y siendo la consejera principal en asuntos de importancia.

Benigno Aquino, fue el crítico principal del gobierno del presidente Ferdinand Marcos, por lo que más tarde se convirtió en preso político y luego de un exilio de tres años en Estados Unidos, en 1983 a su regreso a Filipinas fue asesinado. Fue tres años más tarde que Corazón Aquino encabezó la Revolución del Pueblo que acabo con la dictadura de 17 años de Ferdinand e Imelda Marcos, convirtiéndose en Presidente de Filipinas, una de las primeras mujeres de Asia en ocupar la máxima representación de su Estado

Obras

Luego de liderar la revolución pacífica EDSA durante la época de Marcos, se convirtió en la primera filipina nominada para el Premio Nobel de la Paz. Pero ese, sólo fue el primer paso en un largo camino, pues al asumir la presidencia, Aquino se encontró con un país en la miseria, una economía en bancarrota y una deuda exterior de 26.000 millones de dólares. Por lo que tuvo que establecer un gobierno revolucionario bajo los términos de una provisional Constitución de la Libertad.

Aquino obtuvo elogios por su apoyo de la democracia, y fue seleccionado como la Persona del Año en 1986 por la Revista Time. A pesar de su enorme popularidad y de la nueva constitución, continuó enfrentándose a repetidos intentos de golpes de Estados militares y a la insurrección comunista.

Ejerció el poder legislativo hasta que fuera organizado el congreso, es así como en 1987 promulgó dos códigos legales primordiales, Código Familiar de 1987, que reorganizó la rama estructural del gobierno ejecutivo y el Código del Gobierno Local, que devuelve los poderes gubernamentales nacionales a los gobiernos locales. El nuevo código realzó el poder de las unidades de gobiernos locales para decretar medidas locales en los impuestos, y aseguró una parte de la renta pública nacional (Monroy Vesperinas).

4.1.11 Benazir Bhutto

Vida

Benazir Bhutto nació en Karachi, dominio de Pakistán. Después de su educación primaria en Pakistán, realizó sus estudios superiores en los Estados Unidos, donde obtuvo el título en gobierno comparativo de la Universidad de Harvard. Fue elegida Phi Beta Kappa.

Sus estudios posteriores tuvieron lugar en el Reino Unido. Entre 1973 y 1977, estudió Filosofía, Ciencias Políticas y Economía, así mismo completó allí un curso en Derecho Internacional y Diplomacia. En 1976 fue elegida presidente del Oxford Union, siendo la primera mujer asiática en liderar esta prestigiosa asociación de debate.

Bhutto, quien había retornado a su país en 1977, luego de completar sus estudios, fue sentenciada a un arresto domiciliario a lo que se suma el arresto de su padre y su posterior ejecución. Ella se convirtió en un líder en el exilio después de su regreso al Reino Unido, reemplazando a su madre como Líder del Partido Popular de Pakistán (PPP) y la oposición pro democrática al régimen de Ziaul-Haq.

Durante las primeras elecciones democráticas en Pakistán en más de una década, en 1988, el PPP de Bhutto ganó, y tras la victoria de su partido fue elegida Primera Ministra de su país, pasando a ser la primera mujer, y el mandatario más joven a la edad de 35 años, en conducir los designios de un país musulmán. Ese mismo año, la revista People incluyó a Benazir Bhutto en su lista de las 50 personalidades más bellas y en 1989 recibió el Premio por la Libertad de la Internacional Liberal.

Ya instalada en lo más alto, fue acusada de corrupción y violación a la Constitución, destituida en agosto de 1990. Tendría revancha, no obstante, en las elecciones de 1993, donde el PPP ganó por mayoría simple. Su triunfó, sólo avivó las diferencias políticas, los odios y la intolerancia (Mendoza, 2017).

En 1996, es otra vez acusada de corrupción, mala administración y deterioro de la seguridad pública, siendo exiliada a los Emiratos Árabes Unidos.

El hecho de ser mujer, haberse formado en Occidente y querer luchar por los derechos de las mujeres hizo que los partidos religiosos la atacaran sin piedad. Durante casi ocho años, desde el extranjero continuó su lucha y en el año 2007 pudo por fin regresar a su

país, donde llegó hacer campaña para los comicios previstos en el 2008. Campaña que no pudo finalizar, dado que fue asesinada sólo 70 días luego de su ingreso a Pakistán. (Mendoza, 2017)

Obras

A pesar de que no se conocen muchas de las obras que realmente alcanzó a realizar, Benazir Bhutto se alzó en la historia, al marcar un antes y un después en el Asia machista. Siendo mujer logró posicionarse en lo más alto, y al menos logró reconocer los problemas e injusticias a los que muchas mujeres se enfrentan día a día. Lamentablemente dada la oposición, durante su estadía en el gobierno no pudo realizar grandes cambios en este ámbito. Pero se cree, que uno de sus mayores aportes es su legado, presente hasta la actualidad y el cual ha sido destacado en más de una oportunidad por países del mundo.

4.1.12 Margaret Thatcher

Vida

Margaret Hilda Thatcher nació en Lincolnshire en 1925. Pasó su infancia en Grantham donde su padre era propietario de dos tiendas de comestibles, fue criada bajo un estricto régimen metodista.

Asistió a la escuela primaria Escuela Primaria Huntingtower Road y obtuvo una beca escolar para la Escuela Femenina de Grantham y Kesteven. Sus informes escolares demostraron un arduo trabajo y una mejora continua. Sus actividades extra-escolares incluían piano, hockey sobre césped, recitales de poesía, natación y caminatas. Solicitó una beca para estudiar Química en la institución educativa de Somerville, Oxford, pero fue rechazada inicialmente, y se le ofreció un lugar sólo después de que otro candidato se retirara. Llegó a Oxford en 1943 y se graduó cuatro años después con honores de segunda

clase en el título de grado de Bachelor of Science, en el último año, se especializó en la cristalografía de rayos X bajo la supervisión de Dorothy Hodgkin.

Se convirtió en presidenta de la Asociación de Conservadores de la Universidad de Oxford en 1946, donde fue influenciada por obras políticas, que consideraban la intervención económica del gobierno como precursora de un Estado autoritario. En 1951 fue aceptada y añadida a la lista oficial del Partido Conservador como candidata por Dartford, mientras tanto sigue trabajando como investigadora química para J. Lyons and Co. En Hammersmith.

Conoce a Denis Thatcher, un empresario divorciado, rico y exitoso luego de su inscripción oficial, el cual apoyó a Margaret no sólo durante las campañas sino además financió los estudios de su esposa para el Colegio de abogados, donde se recibió en la categoría de barrister en 1953, y se especializó en derecho tributario. Su esposo, estuvo siempre presente, pero nunca en primer plano, como ella misma siempre reconoció: *"ser primer ministro es un trabajo solitario. En cierto sentido, esto debe ser así. Pero con Denis ahí nunca estuve sola. Qué hombre. Qué marido. Qué amigo"*.

A pesar de no ganar durante las elecciones, atrajo la atención de los medios de comunicación por ser la más joven y la única mujer candidata. Luego, fue seleccionada como candidata por Finchley en 1958, elegida como miembro del Parlamento después de una dura campaña, luego en 1961 fue promovida como subsecretaria parlamentaria en el Ministerio de Pensiones y Asuntos Sociales. Ya en 1970 fue ascendida al ministerio en el sobre de Transportes y luego al de Educación.

Obras

En 1976 Thatcher pronuncia un discurso en el cual hace un ataque mordaz a la Unión Soviética: *"Los rusos se empeñan en el dominio del mundo, y rápidamente están*

adquiriendo los recursos para convertirse en la nación imperial más poderosa que el mundo haya visto. Los hombres en el politburó soviético no tienen que preocuparse del flujo y reflujo de la opinión pública. Ponen las armas antes de la mantequilla, mientras nosotros ponemos casi todo antes que las armas". Dichas palabras le significaron el apodo de la "Dama de Hierro"

Como Ministra de Educación y Ciencia, quería reducir los gastos de educación, por lo que suprimió la leche gratuita para alumnos entre siete y once años. Accediendo a darle un tercio de litro diario de leche a los niños más pequeños por cuestiones nutricionales. Medida que le valió el odio de la prensa y el Partido Laborista. Aun así, generó medidas que trajeron grandes beneficios, al crear un sistema de educación por niveles en las grammar schools, como consecuencia la proporción de alumnos que asistían a las escuelas secundarias integrales aumentó del 32% al 62%.

En 1979 Margaret Thatcher se convierte en la primera mujer en ocupar el cargo de primer ministro en la historia del Reino Unido, siendo además la persona en ese cargo por mayor tiempo durante el siglo XX y la única mujer que ha ocupado este puesto en su país.

El estilo frontal y parco de Thatcher creó una especio de marca registrada llamada Thatcherismo. Pues para bien o para mal, sus años en el poder cambiaron para siempre el rostro de Reino Unido y hasta ahora muchos ven en sus políticas el origen de las virtudes y defectos de la sociedad contemporánea.

Durante sus tres gobiernos consecutivos en el poder, se privatizaron las compañías estatales de teléfono, gas, agua y electricidad, la línea aérea British Airways y la firma Rolls-Royce. La fuerza de los sindicatos disminuyó considerablemente y hubo grandes recortes presupuestarios en salud y educación e importantes transformaciones en las áreas del transporte y la vivienda, dos de los problemas más agudos del Reino Unido actual.

Enfrentó la intensificación de los ataques del Ejército Republicano Irlandés (IRA), el cual atentó contra ella y su equipo sin tener éxito. En el plano nacional, además puso sus esfuerzos en frenar la inmigración, lo que le valió acusaciones opositoras de racismo, sin embargo, las cifras de extranjeros aumentaron de forma dramática y Reino Unido se convirtió en el territorio multirracial que es hoy.

En la escena internacional, fue protagonista de la guerra de las Malvinas con Argentina en 1982, un conflicto que dejo cerca de 1.000 muertos, la mayoría entre las tropas argentinas, lo que le valió un vasto apoyo popular.

Exigente y adicta al trabajo, hasta sus más apasionados detractores han debido admitir en algún momento que en la segunda mitad del siglo XX ningún hombre en el Reino Unido fue capaz de hacerle sombra. (Murió Margaret Thatcher, la Dama de Hierro, 2013)

4.2 Mujeres líderes en la actualidad

La Revista Forbes todos los años realiza una lista con las 100 mujeres más “poderosas” del mundo, destacando a aquellas que no sólo están en puestos de liderazgo en diferentes áreas, sino también a las que influyen a nivel mundial a muchas otras a través de sus obras. Es destacable observar como las mujeres están presentes en muchas áreas que por años estaban reservadas sólo para hombres, y que, aunque sean pocas, han logrado impulsar al género femenino.

Son tantas las mujeres que han realizado obras valorables en el último tiempo, que para seleccionar los casos a presentar en la memoria, se procede a analizar las áreas en las cuales éstas se encuentran presente: All Star Alumni (Super Estrella), Automotive

(Automotriz), Construction & Engineering (Construcción & Ingeniería), Diversified (Diversificado), Economy (Economía), Energy (Energía), Fashion & Retail (Moda & Retail), Finance and Investments (Finanzas e Inversiones), Healthcare (Cuidado de la Salud), Manufacturing (Fabricación), Media & Entertainment (Medios de Comunicación & Entretenimiento), Metals & Mining (Metal & Minería), Philanthropy/NGO (Filantropía/ONG), Politics (Política), Real Estate (Bienes Raíces) , Service (Servicio) y Technology (Tecnología).

Es importante mencionar que, de todas las áreas presentadas, existe una diversificación marcada entre aquellas que han sido por años asociadas a mujeres y las otras que son relacionadas a los hombres. Es por tanto fundamental para la continuidad de la memoria, analizar aquellos sectores en donde la mujer ha logrado romper con el esquema, y de esta forma lograr dilucidar si sus características van en concordancia con lo presentado con anterioridad.

En primera instancia se presenta un pequeño análisis de tres sectores, para luego presentar a mujeres que se han destacado en dichos campos, tanto a nivel internacional como nacional. Los sectores seleccionados son: Política, Finanzas e Inversiones y Tecnología.

4.2.1 Política

La política es la forma ideológica que centra el poder a un grupo de personas que lideran y velan por las garantías de una población. Es interesante analizar que fue uno de los primeros sectores en donde se pudo ver la presencia de la mujer fruto de sus propios

méritos, antes sólo destacaban en puestos de reinas donde, está claro, venía por herencia, no por meritocracia.

En el mundo, 107 mujeres han sido presidentas o jefas de Estado en sus respectivos países. Un número bastante pequeño si consideramos que esa cifra se refiere a la historia reciente y que el mayor número de mujeres ocupando simultáneamente el máximo cargo de poder ha sido 22 en 2015. En 2018 el número sólo será de 14.

Latinoamérica volverá a casi una década atrás, cuando el avance en la participación política femenina parecía ya irreversible. Hace apenas unos años, casi 45% de la población de América Latina se encontraba bajo el liderazgo de una mujer. Con la salida de Bachelet en marzo del 2018, Latinoamérica quedó sin mujeres gobernantes (Márquez, 2018). Situación alarmante, pues siempre es necesario la voz de las mujeres en la política, en uno de los sectores donde la representación es fundamental para poder realizar proyectos y cambios constitucionales en pos de la ayuda de la mujer.

4.2.1.1 Internacional: Angela Merkel, Canciller de Alemania

La Revista Forbes en "The world`s 100 most powerful women", destaca por séptimo año consecutivo a Angela Merkel, la Canciller de Alemania, como la mujer más poderosa del mundo (The World´s 100 Most Powerful Women, 2017). Fue elegida el año 2016 como la tercera persona más poderosa del mundo, después del presidente de Rusia Vladimir Putin y del presidente de Estados Unidos, Donald Trump. Quedando por encima de grandes personalidades como el líder chino Xi Jinping, el papa Francisco, la presidenta de la Reserva Federal, Janet Yellen; el fundador de Microsoft Bill Gates, entre otros. (The World´s Most Powerful People, 2016)

Angela Merkel es una política alemana, presidenta del partido alemán Unión Demócrata Cristiana desde el 2000 y canciller de la República Federal de Alemania desde 2005. Fue la primera mujer que asumió la jefatura del Gobierno Federal desde que nació el Estado Alemán (1870) y también el primer canciller originario de la extinta República Democrática Alemana (RDA).

Hija de un pastor protestante, Angela Merkel vivió desde que tenía pocos meses bajo los rigores del régimen comunista. Estudió física en la Universidad de Leipzig, por la que se doctoró en 1986. Investigadora en la Academia de Ciencias de la RDA, no entró en política hasta la caída del muro, en 1989 y desde ahí realizó una meteórica carrera, pues fue ministra de Juventud y Familia (1990-1994) y del Medio Ambiente y Naturaleza (1994-1997). Bajo la tutela de Kohl. Y en 1998, asumió primero la secretaría general y luego la presidencia del partido, en el año 2000. Se dice que desde que fue elegida secretaria general en 1998, mostró una tenacidad admirable en la lucha por el poder.

En el 2005, es cuando Merkel dio un gran paso en su carrera y en la historia de Alemania, al ser elegida Canciller de Alemania. Alemania a diferencia de las repúblicas presidencialistas, es una república parlamentaria en la que hay un jefe de Estado, el presidente, y otro del gobierno, canciller. Es por tanto la figura del presidente casi protocolar, pues su grado de poder es poco, porque todas las decisiones son dictadas por el gobierno. (Renuncia el presidente de Alemania (no, no es Merkel) , 2012)

Ya desde el 2005 ha sido investida canciller cuatro veces consecutivas, lo que la coloca como la segunda política que más tiempo a permanecido en el poder en la historia de su país. Teniendo una aprobación constante, pues en todos sus años al frente nunca ha bajado del 46%. Eso sólo permite hacer un análisis interesante con respecto a su vida y obras, pues su formación no parece encajar en los estereotipos de la política espectáculo.

¿Cómo se explica el éxito político de Merkel?

El investigador Matthias Dilling, sugiere que sus inicios y su ascenso al poder en la CDU se basó en dos puntos. Uno, el hecho de que ella viene del Este y en el hecho de ser mujer, lo que la benefició gracias al sistema interno de cuotas. Y dos, el apoyo que recibió de Helmut Kohl (Esparza, 2017). Fue vista como su protegida, quien ser refería a ella como "mein Madchen", mi chica. Pero esta situación cambió a finales de los 90, Khol fue desacreditado a causa de un escándalo financiero, y ella hizo un movimiento muy hábil desde el punto de vista estratégico. Publicó un artículo en el que rompió con Kohl y llamó a una renovación del partido. Creando su imagen de reformista.

En sus primeros años empezó a ser apodada "Mutti", madre en alemán: pues se le consideraba como una figura ***conciliadora, fiable y preocupada por los suyos***". Su imagen se consolidó como la de una ***persona analítica***, causando controversia en si es una fortaleza o debilidad. Aborda el proceso de toma de decisiones desde su experiencia como científica. Evalúa la situación, lee sobre ella, plantea posibles soluciones y desarrolla la más prometedora. Es decir, ***tiene en cuenta muchos puntos de vista antes de tomar una decisión*** (Esparza, 2017).

Angela Merkel fue capaz de no permanecer anclada en la ideología y el programa tradicional de su partido, ***sino que supo escuchar a la población y aceptaba el cambio cuando éstos se lo pedían. Desarrolló una habilidad para navegar entre los deseos de la opinión pública alemana***. Pasó hace unos años con su decisión de terminar con la energía atómica en Alemania después de Fukushima en un momento en los verdes estaban muy altos en las encuestas de opinión, volvió a suceder en la crisis migratoria cuando abrió las puertas cuando la población estaba de acuerdo con los refugiados (Esparza, 2017). Es así

como dio un ejemplo al resto de Europa, avaros a la hora de recibir y ayudar a quienes huyen de las guerras.

Las buenas marchas económicas del país, con un desempleo de alrededor del 4% y un superávit récord. Ha logrado afianzar su liderazgo en Alemania, y se ve reflejado en las encuestas, donde la mayoría de los alemanes cree que su país se mueve en una buena dirección. Su ***posición fuerte en la constitución alemana facilita la estabilidad*** (Esparza, 2017). Y así lo creen los alemanes, que han votado por ella para que este en el poder hasta al menos el año 2022.

4.2.1.2 Nacional: Michelle Bachelet, Ex –presidenta de Chile

La Revista Forbes en "The world`s 100 most powerful women", destaca a Michelle Bachelet, presidenta de Chile en dos oportunidades, como la única chilena presente en el ranking, ostenta el lugar número 16, superando a reconocidas líderes mundiales como Ivanka Trump o la Reina Isabel II (The World´s 100 Most Powerful Women, 2017). Si se analiza sólo en materia política, la destaca en el cuarto lugar, siendo la única jefa de Estado sudamericana presente en el ranking.

Michelle Bachelet fue la primera mujer que alcanzó la presidencia de la República. Tras un primer mandato, desde el 2006 al 2010, presentó de nuevo su candidatura en los comicios presidenciales de 2013, siendo elegida para un segundo mandato, 2014 al 2018. Socialista convencida, tuvo una infancia marcada por la tortura y muerte de su padre durante la dictadura militar, residió con su familia en Estados Unidos y acaba su formación secundaria en Santiago, licenciándose más tarde de médica cirujana en 1982, de la Universidad de Chile. A los cuatro años siguientes se especializó en pediatría y salud

pública. No abandonó su activismo político y trabajó en una ONG de protección de la infancia, que ejercía labores específicas con los hijos de los detenidos y desaparecidos en Santiago y Chillán (Michelle Bachelet, s.f.).

Restaurada la democracia en 1990, Bachelet ingresó como epidemióloga en el Servicio de Salud Metropolitano Occidente. Después se incorporó a la comisión Nacional del SIDA, al mismo tiempo que cumplía funciones de consultoría en la OMS y en la Organización Panamericana de la Salud. En 1994, integró el equipo del Ministerio de Salud como asesora de atención primaria y gestión de servicios de salud (Michelle Bachelet, s.f.).

Realizó un curso de estrategia militar en Washington, y cuando regresó a Chile en 1998, su nueva formación le permitió incorporarse como asesora al Ministerio de Defensa. Su gran salto político inicio con la campaña de Ricardo Lagos que, tras su victoria en las elecciones presidenciales del año 2000, la nombró Ministra de Salud, para más tarde en el año 2002 pasar a ser Ministra de Defensa, un cargo que ninguna mujer había ejercido con anterioridad en toda América Latina. Es así, como se generó su impulso hacia la presidencia de Chile, donde en el año 2006 toma el poder (Michelle Bachelet, s.f.). En el año 2014 asume la presidencia de Chile por segunda vez, mandato que finalizó durante la segunda semana de marzo.

¿Cuáles son los factores que llevaron a Bachelet a ser presidenta de Chile, dos veces?

Michelle terminó su gobierno en marzo del 2018 y según las encuestas, lo hizo con un 20% y 25% de aprobación, lejano al 80% que tenía cuando termino su mandato en el 2010. Sin embargo, mientras su país natal debate sobre su legado generando división entre la gente, en el exterior parece haber un consenso: su gobierno, dicen, cambió a Chile para siempre. (Pardo, 2017)

Según la encuesta que hace Ipsos a casi 300 líderes de opinión de la región latinoamericana, Bachelet tiene una aprobación del 69%. Siendo la tercera mandataria con más aceptación. Expertos del mundo lo atribuyen a que desde el exterior su gobierno se ve como un audaz proyecto de largo plazo para modernizar un país rezagado en lo institucional.

Si algo caracterizó al segundo gobierno de Bachelet, dicen los observadores, fue su talante reformador. Entre las que se puede mencionar:

- Se aprobó una ley para el acceso gratuito a colegios y universidades en un sistema educativo que estaba entre los más caros y excluyentes de la región.
- Se promulgó una reforma tributaria que aumentó los impuestos a grandes compañías y eliminó un sistema que eximía a los empresarios de pagar impuestos por ingresos totales.
- Se acabó con el sistema electoral binominal que favorecía a la segunda minoría y en la práctica barría con los partidos pequeños o independientes.
- Se aprobó la unión civil entre homosexuales en un país donde ser gay fue ilegal hasta 1999.
- Y se legisló el derecho al aborto en tres casos especiales en una de las seis naciones del mundo donde dicha práctica era ilegal en todos los casos. (Pardo, 2017)

Pero qué es lo que permitió que Bachelet generará dichas reformas, pues se cree que el ser la primera directora ejecutiva de ONU Mujeres, agencia internacional destinada a fomentar la igualdad de género, le permitió tener la capacidad de leer de manera correcta lo que estaba sucediendo en la sociedad chilena. Quizás fue la distancia que le impuso estar en

Nueva York. Explica el sociólogo Manuel Garretón, profesor de la Universidad de Chile. A eso se puede sumar, ***su personalidad, la cual se caracteriza por su carisma***, es frecuente verla con una sonrisa en la boca. ***A lo que suma su modestia, su capacidad de escuchar a la gente, nunca con una palabra hostil hacia sus contrincantes*** (Reyes, 2013)**.** Además, a diferencia de sus predecesores, se dirige a las personas con sencillez, al chileno común y corriente, lo que sólo le ha permitido aumentar su calidez con la gente.

Con la entrega del bastón de mando en Chile, se cierra una etapa no sólo para Michelle Bachelet sino para la destacada representación en la que llegó a haber cuatro mujeres al frente de sus países al mismo tiempo en la región. Es así como los palacios presidenciales de América Latina se quedaron sin presidentas. (Palomo, 2018)

4.2.1.3 Análisis

Se podría partir con una pregunta, ¿qué hay detrás del liderazgo femenino? ¿Se diferencia del ejercido por los varones? El debate sobre el rol de la mujer y su participación se extiende por varios países. El eje de este cambio es que la sola presencia de una mujer en un puesto de poder no alcanza para contagiar el libre acceso ni la igualdad. Es por eso que Bachelet suele decir que cuando una mujer entra en la política cambia la mujer, pero cuando entran muchas cambia la política.

Se puede mencionar que el liderazgo femenino tiene ciertas ventajas que están relacionadas con componentes femeninos como las habilidades sociales, de comunicación y colaboración, que reflejan ambas mandatarias.

Merkel evitó obsesionarse con su histórica primera vez como mujer poderosa, cultivó una personalidad pública decididamente aburrida, minimizando su ascenso como

jefa de una nación que tuvo desde siempre una actitud conservadora, y aunque para ella no existen barreras por el hecho de ser mujer (Mujeres en el poder y al mando de las grandes crisis de la actualidad, 2017). Bachelet si hace hincapié en este tema, en donde menciona que si ha visto el techo de cristal a lo largo de su vida: *"a las mujeres las analizan y discuten con cuestiones que no son importantes. Por ejemplo, me contaba una primera ministra danesa que en la campaña lo que le analizaban era el tamaño de las carteras, no los contenidos programáticos que ella estaba señalando"*. (Perasso, 2017)

Por otra parte, mencionaba que: *"si yo tengo el aspecto que tengo, soy considerada "grande", y lo digo así para no sonar feo. Cuando era ministra, un colega mío que también era "grande" lo llamaban en realidad el "Panzer", sinónimo de poder"*. (Perasso, 2017)

Finalmente destaca que las mujeres son criticadas, en un tono y forma distinto a los hombres, y que la mayoría de las empresarias y mujeres que están en puestos de liderazgo, creen que están donde están porque son buenas, no porque son mujeres. Ella en una visión más crítica indica que lamentablemente las mujeres son competentes, está demostrado, pero hay que darles oportunidades para demostrarlo. (Perasso, 2017)

4.2.2 Finanzas e Inversiones

Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), como la inversión y el ahorro de los mismos.

Es difícil hablar de una estadística clara de mujeres en las finanzas, pues por una parte son pocas y por otra, esta la noción de que es un área en donde los hombres están más presentes.

Es importante señalar que, desde un tiempo hasta ahora, se sabe que una visión diferente sirve para tomar decisiones de relevancia en las empresas y más aún, generar un punto de vista inexistente hasta ahora. Las mujeres, analizan muchos más parámetros y aunque toman decisiones menos arriesgadas que los hombres, miran las ganancias a largo plazo, situación que beneficia de sobremanera al sector financiero.

4.2.2.1 Internacional: Abigail Johnson, Directora Fidelity Investments

Abigail Johnson nació en 1961, estudió en Hobart y William Smith College donde se especializó en historia de arte, pero prosiguió sus estudios en la Escuela de Negocios de Harvard. Tuvo un breve paso como consultora en Booz Allen & Hamilton entre 1985 y 1986, para luego completar un MBA en Harvard, uniéndose más tarde como analista en Fidelity Investments en 1988.

Es conocida como la mujer más poderosa de las finanzas estadounidenses. Ha trabajado por 24 años en la sociedad fundada por su abuelo, Edwars C. Johnson II, pero ninguno de los empleados (más de 23.000 repartidos por todo el territorio estadounidense) se atrevería a definirla como una “hija de papá”. Para llegar a la cima de la pirámide de la sociedad, fueron decisivos sus méritos profesionales y sus notables dotes de ejecutiva.

Abigail Johnson se puso al mando de Fidelity Investments, el año 2012, luego de que así lo anunciará su padre Edwars C. “Ned” Johnson III, donde pasó a ocupar la

dirección de la segunda mayor gestora de fondos de inversión de Estados Unidos, la cual en ese momento contaba con 1,6 billones de dólares en activos (EFE, 2012).

Hoy es reconocida por diversos medios, uno de los últimos la posiciona en el puesto número 7 de la Revista Forbes en "The World`s 100 Most Powerful Women" y como la primera en su categoría, finanzas (The World´s 100 Most Powerful Women, 2017).

¿Cuáles han sido las lecciones de liderazgo de Abigail Johnson?

Abigail Johnson es la tercera generación de su familia en liderar Fidelity Investments, y si bien ser la heredera de una de las compañías financieras más importantes de Estados Unidos le ha dado ciertos beneficios, el camino para convertirse en una mujer líder a nivel mundial no ha sido sencillo. De hecho, inició su trayectoria laboral contestando llamadas en el departamento de servicio de clientes cuando aún cursaba su carrera universitaria. Y desde ahí en adelante todo fue en crecimiento.

Ha sido destacada en diversas oportunidades, y ***ella sólo intenta mantener un perfil bajo***, intenta mantenerse alejada de los eventos públicos y no le gusta dar entrevistas, enfocada a su trabajo, ***es una apasionada empresaria que labora más de 11 horas al día*** y desde que se convirtió en presidenta ha buscado la forma de innovar a una empresa consolidada desde hace décadas. (Muciño, 2016)

Con ***un carácter serio***, indicó en una entrevista los ejes principales de su liderazgo:

- ***El trabajo nunca se acaba***
- ***Confiar en tus instintos***
- ***Comunicarse Eficazmente***
- ***Hacer bien las cosas pequeñas***
- ***Las sorpresas nunca son buenas***
- ***No dejar que algo te desvíe del camino***

- ***Siempre mirar hacia adelante***

Es así como ha logrado consolidar su liderazgo, en donde queda de manifiesto que la seguridad, la perseverancia, el esfuerzo y la comunicación son fundamentales para el éxito profesional (Muciño, 2016).

4.2.2.2 Nacional: Lucía Santa Cruz, Directora Banco Santander

Comunidad Mujer todos los años destaca a las empresas con presencia en femenina en los directorios. Es así como Colbun, Falabella, Banco Santander, Ripley y Embotelladora Andina fueron destacas en la segunda versión del Ranking de Mujeres en la Alta Dirección de Comunidad Mujer, la cual evalúa la representación femenina en los gobiernos corporativos de las compañías nacionales (Orellana, 2017). Es en este marco que Lucía Santa Cruz aparece como un nombre fuerte dentro del medio, fue decana de Artes Liberales de la UAI y miembro del directorio de TVN. Hoy es directora de la Fundación Adolfo Ibáñez y miembro del directorio del Banco Santander. (Coddou, 2017)

Su padre fue embajador de Chile en Gran Bretaña, por lo que cursó sus estudios universitarios en Londres. Graduada en Oxford, donde se especializó en ideas políticas de la Ilustración, obtuvo un master en Filosofía y posteriormente comenzó a trabajar como asistente de investigación para Lord Rab Butler, quien era profesor de Trinity College, en Cambridge. ***Desde joven destaco por ser apasionada, porque es fiel a sus sentimientos, no ahorrando una gota de energía para enfurecerse ni para alegrarse. Es inteligente, libre.*** (Serrano, 2013)

Segura de sus capacidades, dice: *"que nada por lo cual es conocida es producto de privilegios,* ***se lo ha ganado competitivamente en el mercado****"*. Asegura, además: *"****tuve el gran privilegio de tener una educación extraordinaria en Inglaterra,*** *pero hay mucha*

*gente que tiene una educación extraordinaria y no la aprovecha. La he aprovechado con mucho esfuerzo, soy matea. Entonces**, nunca me he sentido amenazada**, me imagino que otras personas pueden haberlo sentido, sé que hay mucha gente que sí, pero yo no, todo lo contrario"* (Coddou, 2017).

¿Qué factores han contribuido a su éxito profesional?

Lucía Santa Cruz ha sido crítica en cuánto a ser mujer y el ascenso de su carrera, se incorporó en un tiempo donde pasó a ser positivo incorporar mujeres a los directorios, tener mujeres directoras, fue importante incorporar una mirada distinta, un enfoque distinto. Es así como ha logrado ser directora de empresas multinacionales como lo son Nestlé, Zurich y Santander.

Está inserta en una economía moderna, basada en la información y el conocimiento, a diferencia de lo que ocurría en épocas anteriores, siendo un campo muy propicio para el desenvolvimiento de las mujeres y en todo el sistema productivo. Bajo su punto de vista, ***las cualidades que hoy se valoran son la capacidad de entender temas complejos, el trabajo en equipo, la comunicación, las relaciones humanas en la fuerza laboral, la relación con todos los otros stakeholders*** (La Tercera, 2017). Cualidades que por cierto a Lucía le sobran y las ha demostrado durante su carrera.

Ha dado un aporte humanista a los negocios, el tener una mirada distinta, pues hoy se da un escenario complejo, difícil de entender, cambiante, y es necesario comprender la sociedad, la historia, la política, las mentalidades, entre muchos otros factores. El entorno en el cual se desenvuelve la empresa, afecta de una u otra forma los resultados, es por tanto primordial desde su mirada no sólo intentar maximizar las utilidades de corto plazo, sino tener en cuenta que existe un capital reputacional de la empresa, hay que resguardar la sustentabilidad de largo plazo (La Tercera, 2017). Está claro que Santa Cruz, tiene un

enfoque de largo plazo y que al tomar decisiones ve todos los puntos de vista con anterioridad.

Finalmente, para ella su esposo ha sido fundamental para la toma de decisiones de su carrera: ***"él conversa conmigo los cambios en su vida profesional, y yo los míos"***. Además de ser un apoyo constante, nunca fue un obstáculo, lo que permitió en parte su desarrollo profesional. (Coddou, 2017)

4.2.2.3 Análisis

La diversidad de género enriquece los equipos de trabajo y los directorios. Sostiene Lucía Santa Cruz, no se considera una mujer feminista y no considera que su aporte se haya hecho desde la femineidad sino más bien desde el humanismo. Aclara que: "*la gestión de personas, de liderazgo y valóricos se facilitan cuando en la alta dirección participan mujeres. Sin duda, su punto de vista permite empatizar y comprender mejor a todos los stakeholders y por lo tanto diseñar estrategias exitosas. Hombres y mujeres son diferentes, y las empresas, sociedades y el mundo están formados por hombres y mujeres"* (La Tercera, 2017)**.**

Por otra parte, Abigail Johnson, aunque reservada a enfatizado en la importancia de tener mujeres en los altos cargos de la empresa, pues cree que las finanzas es un área en donde éstas se pueden desarrollar, siente que son buenas en ello y que deberían demostrarlo. Pensamiento que se reafirma al ver las medidas que ha tomado bajo su mandato: *"las políticas de Fidelity prohíben el acoso en cualquiera de sus formas. Cuando llegan a nuestros oídos alegaciones de ese tipo, las investigamos rápidamente y adoptamos enseguida las acciones adecuadas*", además de tomar medidas inmediatas. Johnson expulsó

a ambos dirigentes y contrató una firma externa para investigar el accionar del departamento, dominado por hombres. Esta medida toma relevancia cuando se menciona, que a pesar de que por años se hablaba de abusos por parte de esta industria, es la primera vez que alguien es desvinculado de una empresa por hechos de esta índole. Sí, recién en el año 2017. (Escándalos de abusos sexuales salpican las finanzas de EE.UU, 2017)

4.2.3 Tecnología/ Emprendimiento

La tecnología es la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con un claro objetivo: conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto. Un sector relacionado con la ciencia, y dominado por hombres desde siempre, pues son muchos los estudios que indican que son pocas las mujeres que estudian carreras relacionadas con la ciencia, y por tanto son menos las que están presentes en este sector. Aun así, es importante destacar que con el paso de los años son más y más las que se incorporan a estos sectores, las cuales no sólo han logrado romper con el techo de cristal existente, sino además abrir camino para las que vienen.

Finalmente, se cree importante destacar que es un sector, donde las mujeres tienen grandes oportunidades de desarrollarse, al ser un área donde la innovación es lo primero, se puede crear de la nada y crecer sin límites.

4.2.3.1 Internacional: Sheryl Sandberg, Directora de Operaciones Facebook

La lista de las 100 mujeres más poderosas del mundo según Forbes, es símbolo del cambio y de la importancia que tienen las mujeres en diferentes áreas económicas, Sheryl Sandberg es destacada como la cuarta mujer más poderosa y si analizamos sólo su sector: "tecnología", se puede ver que tiene el puesto número uno (The World´s 100 Most Powerful Women, 2017)

Sandberg nació en 1969, en el seno de una familia judía. Su padre oftalmólogo y su madre profesora de francés en la universidad. Acudió a la escuela de North Miami Beach High School, donde se destacó por ser la mejor de la clase. En 1987, ingresó a la Universidad de Harvard, graduándose de Economía y consiguiendo el premio John H Williams Prize para los alumnos más destacados de Economía. Durante su estancia en Harvard fue cofundadora de la organización Women in Economics and Government. Allí conoció al profesor Larry Summers, quien fue su mentor. Summers la contrató como investigadora ayudante en el Banco Mundial, donde trabajó aproximadamente un año. En 1993, ingresó nuevamente a Harvard donde obtuvo un MBA con la más alta distinción.

Tras graduarse empezó a trabajar en la empresa consultora McKinsey&Company, aunque solo por un año; para luego trabajar durante siete en Google en el cargo de directiva, luego de su paso por esta gran compañía logró dar un gran salto en su carrera al asumir el cargo de directora de la Secretaría del Tesoro en la Casa Blanca. Para finalmente llegar a Facebook en el año 2008, como Directora de Operaciones, COO (Sheryl Sanberg, 2017).

Es así como la mujer número uno de Facebook se convirtió en la principal activista por los derechos de la mujer en ese mercado laboral. En Silicon Valley, rodeada de hombres, supo posicionarse y convertir a la red social en un negocio millonario.

¿Cómo Sheryl Sandberg logró hacer rentable a Facebook?

Cuando Sheryl arribo a Facebook se preguntaban si podría convertir la red social en una empresa rentable. La principal fuente de ingresos de Facebook era la publicidad, pero chocaba contra un problema. La mayoría de los usuarios no querían ser invadidos por molestas campañas en sus perfiles. A partir del arribo de Sandberg en la compañía, la red social se transformó en la principal plataforma publicitaria de las empresas en el mundo. Convirtió un emprendimiento incipiente, en un gigante de los negocios a nivel global (Fernandez, 2016).

Por años fue la mano derecha de Mark Zuckerberg, pero bajo su sombra, perfil bajo que dejo atrás, llegando a la cima en un entorno dominado por hombres. La industria tecnológica aún es tierra de ingenieros, programadores y diseñadores. Es por lo mismo que ha mencionado más de una vez lo difícil que es ser exitosa como mujer de negocios en un mundo dirigido por los hombres. El ser mujer dentro de un mundo así, sólo se les recuerda que son la excepción a la regla, que son de "esas" pocas mujeres. Un ejemplo claro de esta situación es que se refieren a ella como "la mujer CEO", pero nadie habla de Mark Zuckerberg como "el hombre CEO", porque resulta obvio para ellos. (Andres & Iroshi, 2013)

No sorprende, entonces, que quiera ofrecer aliento a otras mujeres, se considera una mujer feminista, pues considera que el ser feminista trata de ayudar a que todas las mujeres liberen su potencial. Y su libro "Lean In" lo refleja, pues su eje principal versa sobre alcanzar la equidad para las mujeres. (Andres & Iroshi, 2013)

Una de sus mayores fortalezas es creer en sus propias capacidades, y en las de su género, sus frases lo dejan al descubierto: *"Si la mitad de nuestras empresas fueran dirigidas por mujeres y la mitad de nuestros hogares por hombres, las cosas serían mejores"* o *"Si quieres marcar la diferencia, debes pensar a lo grande"*. Fortaleza que se exhibe en su conferencia TED. La que además presenta dos puntos fundamentales: Sandberg dijo que la elección a menudo viene con un compromiso, lo que los hombres no siempre tienen que hacer. Las mujeres dijo: ***"tienen que creer que obtuvimos la mujer calificación, alcanzar la promoción, sentarnos a la mesa, y tenemos que hacerlo en un mundo en el que, para nosotras, habrá sacrificios a cambio de eso, aunque para nuestros hermanos no los haya".***

Además, genera el debate sobre la importancia de tener un buen compañero, que te permita no sólo desarrollarte profesionalmente, sino que te complemente en las tareas del hogar. Su esposo David Goldberg fue un apoyo fundamental en su vida, uno de sus pilares, y por tanto aquel que permitió que avanzará en su carrera sin culpa. Dijo: ***"tengo un marido que hace la mitad. Me hago cargo de mis hijos la mitad del tiempo y él se hace cargo la otra mitad"*** (Andres & Iroshi, 2013).

Finalmente, es importante mencionar que el éxito de Sheryl no se debe a que intente comportarse como hombre, sino más bien a que ha sabido explotar sus fortalezas y por sobre todo mantener seguridad en sí misma. Ha tenido que lidiar con situaciones que los hombres a menudo no tendrían ni que pensar, ironizando sobre su supuesto comportamiento masculino dijo: *"En ocasiones he llorado en la oficina, ésa no es una actitud muy masculina. He dejado mi trabajo para dedicarme a mis hijos, los hombres no hacen eso. No soy un buen ejemplo de liderazgo masculino, en absoluto"* (Andres & Iroshi, 2013)

4.2.3.2 Nacional: Alejandra Mustakis, Directora y Fundadora de IF Ideas

En Chile Merco es un monitor empresarial de reputación corporativa, es el monitor corporativo de referencia en Latinoamérica y España que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000. Detrás de Merco trabaja un monitor con el aval y el rigor de una empresa de estudios de mercado: Análisis e Investigación, la cual evalúa de manera global la percepción y valoración de 18 stakeholders (13.720 encuestas) con la realidad de los méritos reputacionales. Aquellos que participan del Ranking, son los que han obtenido el reconocimiento y han sido destacado en la encuesta a directivos de grandes empresas. (Enap, n.d.)

Alejandra Mustakis es la mujer en la posición más alta del Ranking Merco, en el puesto número 75, destaca y lidera el selecto grupo de mujeres que conforman esta lista, pequeño grupo que está integrado por sólo siete directivas de empresas chilenas (Merco Líderes, 2017). Además de formar parte de la lista de las "100 Mujeres Líderes 2017" del diario El Mercurio y Mujeres Empresarias, por quinto año consecutivo (F. Finaldi, 2017)

Alejandra Mustakis Sabal tuvo un padre ausente en la primera etapa de su vida, pues su padre pasó de ser un hombre rico a perder casi toda su fortuna en una mala época para las fruteras en Chile. Se tuvo que ir a trabajar al extranjero, por lo que sólo retomarían el contacto años más tarde. Fue criada entonces sólo por su madre, una mujer sin muchas exigencias, pero que sí le transmitió mucha fuerza. Más tarde al retomar la relación con su padre, conoció un hombre objetivo, pragmático y matemático. (Ulloa, 2016)

Estudió en la Universidad Diego Portales y tiene un diplomado en Negocios y Gestión de la Universidad Adolfo Ibáñez. Desde mediados del 2016 fue la primera mujer en asumir la presidencia de la Asociación de Emprendedores de Chile (Asech), que agrupa a más de 22 mil innovadores. Además de presidir Asech, Alejandra es la directora y

fundadora de IF ideas, el cual tiene tres sedes: Providencia, Recoleta y Valparaíso. Ha participado en otros emprendimientos: la tienda de diseño y soluciones para el hogar Medular, y la empresa de tecnología 3D, Kauel. También es cofundadora del proyecto Stgo MakerSpace, un espacio abierto y colaborativo que busca potenciar a los inventores chilenos. Es consejera de la Fundación Mustakis y directora de la incubadora de negocios de la Universidad Santa María 3IE y de la Fundación ViveChile VTR, entre otros. (Alejandra Mustakis, Presidenta de Asociación de Emprendedores de Chile , 2017)

¿Y el secreto del éxito?

Para Alejandra Mustakis ha sido fundamental el capital humano, se ha rodeado de personas que son muy buenas en lo que hacían, y ella se ha encargado de hacer posible cada proyecto que se le ha presentado. ***Se ha destacado por ser buena para ir a buscar las oportunidades, para empujar el proyecto adelante, para hacer que las cosas pasaran***. Ha sido fundamental para ella enamorarse de los proyectos, porque de esta forma es menos fácil rendirse cuando las cosas no van bien y permite además partir con muchas ganas. (Blasco, 2018)

Pero no se ha convertido en una líder emprendedora sólo por factores externos, ***es una empresaria audaz y resiliente,*** que comenzó a emprender cuando no se encontraba feliz con su vida profesional, encontró en el emprendimiento un nicho donde dice que*:" puede tener mejor vida que alguien que está trabajando en una oficina y cumpliendo horarios, y una de las mejores maneras para que una mujer se enfrente al sistema"*. (Ulloa, 2016)

Con un esposo conocido Pablo Yarur, ha tenido que sobreponerse a la desvalorización de su trabajo por ser la esposa de, es enfática en decir:*" que a un hombre*

jamás le van a preguntar si la mujer lo apoyó". Pero a pesar de aquello ***se siente afortunada de tener un hombre al lado que la dejo desarrollarse.*** (Ulloa, 2016)

En una visión más crítica, *"cree que a las mujeres le creen menos, en especial cuando se trata de hacer cosas grandes"*. Variable que se suma al rol que cumple la mujer, son madres, pareja, se encargan de la casa y además trabajan. Pero cada vez son más mujeres las que están demandando su espacio, y el mundo del emprendimiento es un espacio muy bueno para ellas. (Blasco, 2018)

4.2.3.3 Análisis

Tal como se ha dicho en muchas oportunidades, nos encontramos en una nueva era y en una nueva etapa para el mundo, una era digital, la cual es muy cambiante, más consciente, emocional, compleja, difícil de leer y que se basa en la colaboración, no en la competencia. Por lo tanto, muy femenina. A diferencia de lo que ocurría antes, una etapa industrial, muy competitiva y asimismo masculina.

Es, por tanto, una necesidad que las empresas incorporen mujeres, para tener una mirada estratégica diferente y que permita tener visión de estas nuevas aguas. Es así como además Mustakis destaca que: *"Nunca ha habido una mayor necesidad o el tiempo para que las mujeres creen empresas, como hoy en día. Nuestro país cada día necesita las habilidades femeninas y las experiencias de sus mujeres para enfrentar el mundo competitivo del comercio. Esto es muy importante, que nosotras, que somos la mitad de la población y tenemos mucha capacidad que el país no se puede dar el lujo de perder. Y bajo mi visión el emprendimiento es el mejor camino para lograrlo"* (El Mercurio, 2016).

Las mujeres fueron asociadas por años a ciertas áreas, pero en la actualidad eso ha cambiado, las nuevas generaciones lideran en industrias más tradicionalmente masculinas, y lo hacen con mucho éxito. Aun así, falta generar espacios, y con respecto a este punto Mustakis afirma: "yo apuesto por abrir mayores oportunidades, mejorar la cancha y dar espacios. Es además una excelente oportunidad para que Chile se vuelva cada vez más competitivo" (El Mercurio, 2016).

Y Sandberg no se queda atrás, y a través de su libro Learn In indica: *"la situación de la mujer mejorará cuando haya más mujeres mandando y preocupándose por nosotras"*. Para ello, es fundamental romper las barreras, para lo cual ha creado una organización para promover el liderazgo femenino. Lean In funciona a través de grupos pequeños que ayudan a sus miembros a conseguir objetivos. (Montosa, 2013)

A través de lo anterior queda de manifiesto, que éstas líderes femeninas, no sólo han logrado romper el techo de cristal, sino además están preocupadas de que muchas más lo logren, tarea que se han consignado y en donde esperan entregar herramientas y consejos a muchas otras que están pasando por los problemas que ellas alguna vez tuvieron que enfrentar.

5. VALIDACIÓN DEL PROCESO INVESTIGATIVO

5.1 Entrevistas exploratorias

5.1.1 Desarrollo de entrevistas

Con el objetivo de verificar la teoría antes vista, se realizaron 5 entrevistas a tres grupos de interés:

1. Mujeres con cargos de responsabilidad dentro de empresas.
2. Mujeres con cargos de responsabilidad dentro de la universidad.
3. Psicóloga encargada de proyectos enfocados a la mujer.

Se debe destacar que el grupo es pequeño, dado que luego de realizadas las cuatro primeras entrevistas, se pudo recabar la información necesaria en esta etapa.

El grupo entrevistado se muestra en la siguiente tabla, donde además se detalla su profesión y cargo. Los nombres e instituciones fueron omitidos para resguardar la identidad de las entrevistadas.

TABLA 5: PROFESIÓN Y CARGO DE LAS ENTREVISTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Nombre	Profesión	Cargo
Entrevistada 1	Ingeniería Civil Industrial con mención en Química (PUC)	Delegada del Dpto. de Industrias, Directora de Educación en Línea y Coordinadora de Programa Mujeres UTFSM.
Entrevistada 2	Ingeniería Civil Industrial (UV)	Subgerente de Servicios Virtuales
Entrevistada 3	Contador Auditor (PUCV)	Subgerente de Contabilidad
Entrevistada 4	Ingeniería en Ejecución en Sistemas de Información (UTFSM)	Subdirectora de pregrado del Dpto. de Informática
Entrevistada 5	Psicóloga (UV)	Profesora e Investigadora del Dpto. de Industrias

En primer lugar, se contactó a cada participante vía mail, explicándoles el tema y contexto e invitándolas a participar del proceso. Para luego reunirse para una entrevista presencial de aproximadamente 1 hora, tanto en las dependencias de Chilquinta como de la Universidad Técnica Federico Santa María. Se realiza una entrevista no estructurada, la cual posee una estructura base de preguntas, pero se permite alterar el orden, así como también agregar preguntas de ser necesario, manteniendo además cierta flexibilidad en la estructura del contexto de la entrevista (Anexo 10.1).

Las preguntas base apuntaban a ciertos temas en particular, las cuales tienen directa relación con verificar las habilidades de liderazgo femeninas encontradas a través de estudios de diferentes fuentes. A continuación, se detallan los temas tratados:

- ✓ Determinar la existencia de brechas de género, investigando desventajas y situaciones vividas durante la etapa universitaria.
- ✓ Determinar la existencia de brechas de género, investigando dificultades y situaciones vividas a lo largo de la carrera profesional
- ✓ Saber las causas que permitieron el ascenso de las entrevistadas hasta su posición actual, específicamente si es algo buscado por ellas.
- ✓ Saber las motivaciones personales para ascender dentro de las instituciones, además de determinar la existencia de personas claves durante este proceso.
- ✓ Conocer las dificultades que ha traído el tener hijos para el ascenso de la carrera de las entrevistadas.
- ✓ Conocer los aspectos que según la opinión de las entrevistadas consideran importante en un equipo de trabajo. Además, de determinar las diferencias entre grupos conformados sólo por mujeres, sólo por hombres o mixtos.
- ✓ Determinar las estrategias utilizadas por mujeres en cargos de responsabilidad `para generar motivación en sus subordinados.
- ✓ Determinar el estilo de liderazgo de las entrevistadas.
- ✓ Saber a qué le atribuye el éxito profesional aquellas mujeres que han logrado superar las barreras de cristal.
- ✓ Conocer cuál es el aporte de las mujeres al mundo laboral, desde el punto de vista de las entrevistadas.
- ✓ Conocer las características personales de las entrevistadas, que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad. Además de aquellas que les han traído dificultad.

Cómo parte fundamental de la entrevista se le entrega a cada persona una hoja con las habilidades de liderazgo femeninas que se han recopilado del proceso de investigación previo, mediante el cual se espera, revelar la importancia que tiene para ellas cada una de las habilidades e identificar aquellas que son relevantes para el desarrollo laboral de las mujeres. Se genera, en tanto un feedback fundamental para el desarrollo de las siguientes preguntas, cuyos ejes fundamentales se presentan a continuación:

- ✓ Saber que haría para potenciar dichas habilidades y en qué etapa de la vida, en especial aquellas que cree fundamentales para el desarrollo profesional de la mujer.

5.1.2 Análisis respuestas

Una vez realizadas las entrevistas descritas en el ítem anterior, se pueden identificar aquellas respuestas que son repetitivas por los participantes y que, en definitiva, presentan una clara verificación de lo que exhibe la teoría.

Del análisis de las entrevistas, se resumen las principales conclusiones obtenidas, además de generar comparaciones con las habilidades de liderazgo en mujeres y los factores explicativos de la baja participación de éstas en puestos de liderazgo, base de esta memoria.

Es fundamental mencionar, que en esta etapa sólo se analizan 4 entrevistas que corresponden a las de “Mujeres en cargos de alta responsabilidad”, la quinta se utiliza como insumo para las siguientes etapas.

5.1.2.1 Posición del entorno frente a su elección de carrera

Se pregunta cuál fue la reacción de su entorno ante la elección de carrera, si sintió en algún momento que estaba estudiando una carrera para hombres, aludiendo a la ingeniería y más aún si se sintió en desventaja frente a sus compañeros, todo en el marco de sus estudios.

Al analizar las respuestas, se puede decir que, el 100% de las entrevistadas dice que nunca se han sentido en desventaja por ser mujer, pero que, dado el ambiente masculinizado, han sentido que tienen que esforzarse más, para demostrarle a los de su entorno que ellas tienen las capacidades suficientes para estar ahí. A continuación, se presentan fragmentos de las entrevistas:

"Si éramos pocas mujeres, no era habitual, pero nunca en desmedro, por ser mujer que tuviéramos menos capacidades o menos aptitudes para los números"

"Uno tiene que brillar por inteligente, entonces está el tema de ponerse a prueba, creo que siempre está la presión de que debes demostrar que te ganaste el cupo" …" No tenían un mal trato hacia ti, pero igual había que probarles, ya que las preguntas eran distintas"

"Si bien yo no sentí una discriminación directa, siempre sentí que tenía que ponerle un poco más de esfuerzo, que tenía que esforzarme el doble"

5.1.2.2 Dificultades durante la carrera profesional

Es una pregunta directa que alude a las dificultades que puede generar el hecho de ser mujer en la carrera profesional. Para lo cual fundamental que las entrevistadas

ahondarán en las dificultades y situaciones vividas a lo largo de sus carreras profesionales. Al realizar un análisis de las respuestas, se puede decir que existen divisiones notorias en el grupo, las cuales se pueden asociar en una primera instancia a la diferencia de edades existentes dentro de las diferentes participantes.

Las mayores de 40 años, creen que el ser mujer las ha marcado a lo largo de su carrera profesional, en el sentido de que había ciertos espacios a los que ella a pesar de haber estudiado no podrían acceder, o el tener que demostrarle a los que te rodean que eres buena en lo que haces. Punto que se repite no sólo en esta pregunta sino además en la anterior. Se presentan a continuación fragmentos de las entrevistas:

"Sí, te marca mucho, porque primero tienes que demostrarles a los hombres que tú eres tan buena o mejor que ellos a veces, o que sabes más"

En cambio, la entrevistada menor de 40 años, menciona lo siguiente:

"Yo diría que no, siento que esta empresa, el área eléctrica, es una empresa que históricamente ha sido dominada por hombres, pero en los últimos años, quizás en los últimos 10 años ha habido muchos cambios a nivel ejecutivo, a nivel de gerente, que venían con esta escuela antigua, que venían con esta posición un poco más machista, pero esas personas han ido saliendo de la empresa, entonces como que solo se ha ido estructurando a una cuestión un poco más equitativa"

Por tanto, su visión puede aludirse en que está inserta en una empresa y en un tiempo en donde se están llevando a cabo cambios sustanciales en la cultura organizacional.

5.1.2.3 Posición frente al ascenso de su carrera

¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted? Pregunta que busca determinar la posición de las entrevistadas ante su ascenso. En especial si creen que se debe a factores externos o si hacen mención a sus cualidades personales.

Se puede destacar que la mayoría menciona que no fue algo buscado por ellas y que se dieron las circunstancias, lo que nos podría dar un trasfondo de la autoconfianza que se tenían en un inicio las participantes, pues sólo una atribuye su ascenso a su mérito personal y constante trabajo.

Por otra parte, es importante mencionar que el 50% de las respuestas hace mención a que es fundamental trabajar en algo que te gusta, porque tienes motivación para hacer las cosas bien y por tanto te va bien. A continuación, se presentan algunos fragmentos de las entrevistas:

"Se dieron las circunstancias"

"Se fue dando, a mí de verdad me gusta mucho lo que hago, entonces cuando a uno le gusta lo que hace, lo hace bien, y si lo haces bien te va bien"

"No sé si lo he perseguido, pero lo he asumido con fuerza. Llega un momento, en que uno ya tiene años acá, y hay cierta experiencia que hay que traspasar, pero bueno eso nunca ha sido como una meta. Yo creo que no tengo esa ambición de asumir cargos, yo sería más feliz mirando, pero uno tiene que asumir ciertas responsabilidades de repente"

5.1.2.4 Motivación personal para ascender

¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad? A través de estas preguntas se espera conocer la existencia de motivación personal para ascender en una carrera y determinar la existencia de personas fundamentales en este proceso.

Se puede decir que, de las mujeres entrevistadas, las profesoras, creen que no han tenido motivaciones personales para ascender en su carrera, sino más bien se debe a que se han esforzado en sus trabajos, el doble o triple, para demostrar sus capacidades. Y que han conocido a personas claves en sus vidas, que les han ayudado a impulsar su carrera.

En cambio, aquellas pertenecientes a empresas, afirman que a pesar de que en un inicio no pensaban en donde querían llegar, luego tomaron las herramientas que les brindaron sus primeros jefes, lo que las impulso a confiar en sus capacidades y creer que podían hacer lo que quisieran. Si destacan que, en las empresas, muchas veces, a pesar de ser buena si no tienes la suerte de que personas claves te estén observándolas, jamás vas ascender.

"Es capacidad personal, pero también es un factor importante las personas que te rodean, quienes te marcan en tu carrera profesional"

"Se dieron las situaciones, yo creo que fue más bien por suerte, y creo que, de un poco de autoestima"

"Yo creo que estar en el lugar y en el momento oportuno, y que las personas claves se den cuenta de cómo eres, porque a veces no estás en el lugar, no está la persona adecuada y no te detectan"

5.1.2.5 Dificultades en la carrera profesional producto de la maternidad

Es una pregunta crucial dentro de la entrevista, se pretende entender la dificultad que tienen mujeres que trabajan, que son madres y que, en algún momento de su vida, además, deciden tomar una mayor cantidad de responsabilidades en sus trabajos y tener gente a su cargo.

Todas concuerdan en que las mujeres que tienen un trabajo remunerado y a la vez tienen hijos, tienen que generar estrategias que permitan conciliar ambas situaciones, las que se remiten a no estar más horas de las que corresponden en el trabajo, el tiempo que están en la casa es sólo para ellos, es decir generar tiempos concretos donde se dedican 100% al trabajo, pero luego de ello son 100% mamá y el tener una red de apoyo, la cual mencionan todas las entrevistadas. Además, destacan que el rol de madre es totalmente diferente al de los hombres, a pesar de que ellos actualmente están dispuestos a colaborar más en el hogar, la mujer es quien se lleva la mayor carga en la casa.

Por otra parte, es importante destacar que la culpa no es de los niños, sino más bien del sistema, de la cultura que te dice que la responsabilidad de los hijos debe recaer en las mujeres. Y esto se ve rectificado por otra de las entrevistadas al mencionar, que para ella ha sido un poco más fácil, debido a la flexibilidad que existe en su empresa con respecto a este tema. A continuación, se presentan algunas frases de las entrevistas:

"El problema no son los hijos, es como culturalmente estamos organizados, es vivir en una cultura donde todavía la responsabilidad recae en las mujeres"

"Mi marido es bien colaborativo en hacerse cargo, pero no al nivel que lo hace la mamá, como lo hago yo en este caso, siempre diría que yo me llevo más carga de lo que se lleva él"

"Suena duro, pero yo creo que sí. Todos estos cargos que te nombré, yo inconscientemente no los asumí hasta que mi hijo tenía 15 años y yo mismo me lo auto-impuse"

"La mejor estrategia es tener una buena red de apoyo… Además de disfrutar unas buenas vacaciones o fin de semanas largos, eran tiempos sagrados para disfrutarlos"

5.1.2.6 Aspectos importantes de los equipos de trabajo

Se quiere conocer la habilidad de las mujeres para trabajar con un equipo de trabajo, el valor que le dan, y en especial determinar la preferencia de sexo a la hora de elegir sus equipos.

Se consideran personas que son exigentes con sus grupos de trabajos, pero que a la vez le brindan el apoyo y confianza suficiente para que expresen como se sienten y no se vean sobrepasados por la carga laboral. No les gusta estar pendientes de lo que realizan sino más bien prefieren darles los lineamientos de lo que necesitan y darles ciertas libertades

para que lleven a cabo el trabajo bajo sus tiempos personales. Un punto que es fundamental para todas, es la responsabilidad. Eje fundamental para tener un buen equipo de trabajo.

Finalmente es importante mencionar que a las cuatro entrevistadas les gusta trabajar con grupos mixtos, pues consideran que se da la combinación entre las fortalezas de los hombres y las fortalezas de las mujeres, generando resultados muchos mejores.

Se presentan algunos fragmentos de las entrevistas, que corroboran lo antes expuesto:

"Yo de todas maneras prefiero los grupos mixtos, creo que obviamente son más rico en lo que te aportan"

"Lo más importante en tu equipo es la confianza, en el sentido de que sabes que ellos van a poder hacer las cosas como tú se las pides y además de que sean capaces, de resguardar la información que se hable con ellos"

"Yo creo que lo que considero importante es la responsabilidad, a mí no me gusta andar diciendo tienes que hacer esto"

5.1.2.7 Estrategias para generar motivación en subordinados

Las mujeres creen que lo primordial es la confianza, el escucharlos y tener un buen trato hacia ellos, lo que genera a su vez un buen ambiente laboral, eje fundamental para obtener buenos resultados.

La confianza a su vez, va tomado de la mano de poder empoderar a su equipo, se cree en sus capacidades y por tanto, no es necesario ejercer un liderazgo autoritario sino más bien mucho más democrático. Los siguientes fragmentos corroboran lo dicho:

"Trato de darles confianza, darles responsabilidades, de tal forma que se sientan empoderados y que quieran hacer las cosas"

"Yo creo que lo principal es empoderar a la gente en lo que hacen, yo confío en la gente que trabaja junto a mí, y por lo mismo evito ser controladora y estar encima de ellos"

5.1.2.8 Estilo de liderazgo

Al definir su estilo de liderazgo ellas lo describen como democrático, cercano, pero exigente, positivo y conciliador.

Es importante mencionar que una de las entrevistadas cree que su estilo de liderazgo se adapta a las personas, pues no todas las personas responden a las mismas estrategias, se convierte por tanto en el jefe que cada uno de sus trabajadores necesita. A continuación, se presentan partes destacadas de las entrevistas:

"Te diría que es positivo, conciliador, no voy a la pelea, trato de escuchar, si ya llega un momento que hay que tomar una decisión la tomó y me gusta tener buenos argumentos para tomarla"

"No es fácil decir que se tiene cierto estilo de liderazgo, lo que pasa es que uno tiene que adaptarse, al final tienes que ser el jefe que cada uno quiere que seas, es como

difícil, pero tú sabes que tal persona funciona de tal manera entonces tú sabes que esa persona la debes tratar de cierta forma, y así con los demás"

5.1.2.9 Éxito profesional

Es importante determinar a qué le atribuye directamente la mujer líder su éxito profesional, a pesar de que en puntos anteriores se deslumbran algunos parámetros, a continuación, se presentan mayores detalles con respecto a este tema.

Se generan dos grupos al respecto, el primero conformado por las profesoras líderes, atribuyen su éxito a formar buenos equipos y el estar haciendo lo que te gusta. En particular, no se asocian de manera directa su ascenso laboral, sino más bien a factores externos, que al fin y al cabo dependen de su gestión y capacidad.

El segundo grupo, en cambio, conformado por las mujeres en cargos de responsabilidad en empresas, creen que se debe a sus capacidades y a factores del entorno, pero son enfáticas al decir que se debe principalmente a ellas.

"Yo diría que, a mérito propio, pero también a las oportunidades que me ha dado la empresa, el entorno, y ciertos jefes, ciertas personas"

5.1.2.10 Aporte de la mujer a la empresa

Se quiere determinar en modo general, cuál es el aporte de la mujer al desarrollo de las empresas. Se espera encontrar las fortalezas que posee el género femenino a la hora de estar inserta en el mundo laboral.

Se han encontrado diversas respuestas, entre las que más se repiten el sentido conciliador y más sensible que poseen las mujeres, que lejos de ser una desventaja, se vuelve una virtud a la hora de dirigir grupos, pues ayuda a sensibilizar con respecto a ciertos temas, a tratar temas delicados sin dañar a otras personas. Además, a raíz de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo se ha dado una mayor diversidad, en el sentido de que al pensar diferente que sus compañeros hombres, ayuda a ver otro punto de vista y a flexibilizar muchas cosas.

Por otra parte, se destaca el que la mujer es mucho más responsable y detallista, no sólo realizan lo que se les pide, sino que van mucho más allá, lo que permite tener resultados más acabados.

Algunas frases que confirman lo anterior, son las siguientes:

"Tiene que ver con nuestra sensibilidad y lograr detectar cosas, no en la parte técnica, en la parte más personal, uno logra ver cosas que los hombres no ven"

"Siento que en algunas cosas vamos un poco más allá, vemos un trasfondo que no todos los hombres lo ven"

5.1.2.11 Características claves en ascenso laboral

Es innegable que todas las personas somos seres únicos e irrepetibles, pero hay ciertos patrones que se pueden asociar a ciertos grupos. Es así como, se quiere conocer aquellas características que le han permitido a las mujeres entrevistadas llegar a puestos de liderazgo y aquellas otras que les han traído dificultad.

Cuando se habla de las primeras, se puede decir que es repetitivo entre las entrevistadas el ser autoexigente, el estar dando más del 100% constantemente, tener la capacidad de dialogar para evitar puntos álgidos, tener buena relación con la gente, buena llegada en general y el poder generar confianza.

Entre aquellas características que se consideran débiles entre las mujeres, se ésta el contexto de la solución de conflictos, en el sentido de que los hombres tienen espacios donde se gritan, dicen garabatos y luego de pasar ese momento de tensión solucionan los problemas, en cambio las mujeres, al no tener ese espacio, se le es mucho más complicado la solución de ciertas pugnas. Por tanto, es fundamental para ellas, evitar esos puntos.

A continuación, se destacan algunos fragmentos:

"No tengo desventaja frente a mis pares masculinos, aunque sabes que al ser hombres son más "cuero de chancho", entonces yo por ejemplo a veces sigo pegada con algún tema, ello en cambio no, no les importa"

5.1.2.12 Propuestas de mujeres líderes para fomentar las Habilidades de liderazgo en mujeres

En el punto 3.17 de esta memoria, se presenta un detalle de las Habilidades de Liderazgo Femeninas. Éstas son entregadas a cada entrevistada para que sean calificadas de acuerdo a la importancia que ellas le dan a cada una, siendo 1= menor importante y siendo 10=mayor importancia, existiendo la posibilidad de colocar números aleatorios intermedios entre 1 y 10, y repetirlos si así se estimaba conveniente. Bajo este contexto, es que se originaron los siguientes resultados:

TABLA 6: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN ENTREVISTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	PROMEDIO MUJERES LÍDERES
Ambición de ascender	4,5
Manejo de riesgos	6,25
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	7
Cómo motiva- emociones	7
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	7,25
Intuición	7,5
Claridad de sus atributos	7,75
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	7,75
Dirección participativa y toma de decisiones	8,25
Resolución de conflictos	8,75
Cómo motiva-comunicación	8,75
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	8,75
Poder e influencia	9
Equilibrio de vida personal y laboral-apoyo de pareja	9
Vista en el todo, no en lo especifico	9,5
Cómo motiva-acompañamiento	9,5
Trabajo en equipo	10
Vínculos con los equipos	10
Cómo motiva-empoderando equipos	10

Para las entrevistadas las habilidades con mayor importancia son las siguientes, cabe destacar que como tienen calificaciones elevadas, se decide dar énfasis a aquellas con nota mayor o igual a 9:

- Cómo motiva-empoderando equipos
- Vínculos con los equipos
- Trabajo en equipo
- Cómo motiva-acompañamiento
- Vista en el todo, no en lo especifico

- Equilibrio de la vida personal y laboral- apoyo de pareja
- Poder e Influencia

La instancia permite a su vez, recopilar propuestas para fomentar aquellas habilidades que las entrevistadas consideran cruciales. Se presenta un detalle de las respuestas más repetitivas:

- Es bueno crear una visión de empoderamiento en las niñas, enseñarles a liderar grupos y a tomar decisiones, enseñarles a trabajar bien entre ellas y con diferentes personas.

- Generar confianza en las niñas desde el hogar, desde el rol familiar.
- Crear espacios en donde se pueda visibilizar el tema, que se vea que existen mujeres líderes, y puedan contar su experiencia, ayudar a las estudiantes universitarias en sus dudas con respecto al futuro, ver modelos a seguir.

- Crear seminarios, cursos, congresos que tengan que ver con liderazgo y dentro de ello liderazgo femenino. Que permita conocer las fortalezas que tiene la mujer y sacar provecho de ellas, conocer como es la mujer biológicamente, entenderse mejor y con ello ejercer un mejor liderazgo.

5.1.2.13 Verificación teoría

Las entrevistas se llevan a cabo para verificar la teoría presentada en los puntos 3.10 y 3.17, los cuales hacen referencia a los Factores Explicativos de la baja participación de

mujeres en puestos de liderazgo y el segundo a las Habilidades que poseen mujeres con altas responsabilidades. Es así como a continuación se presentan tres tablas comparativas, donde se menciona los ejes en estudio y a un costado cuáles son las conclusiones de las entrevistas realizadas, y de esta forma verificar si la teoría es validada por los testimonios de las mujeres.

TABLA 7: COMPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS CON TEORÍA DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS EXTERNOS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FACTORES EXPLICATIVOS EXTERNOS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
Estereotipos de género	Sólo una persona menciona que, en los inicios de su carrera, había ciertos espacios, ciertos trabajos que sus profesores le habían hecho saber que no podría ingresar, sólo por ser mujer.
Segregación del mercado de trabajo	No se menciona este punto en las entrevistas.
Acoso sexual en el trabajo	No se menciona este punto en las entrevistas.
Acoso psicológico en el trabajo	El 50% de las entrevistadas dice que se presenta de manera indirecta, por comentarios que realizan sus compañeros de trabajo, dice: "al final si los analizas, hacen referencia de manera despectiva a tus características por ser mujer".
Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización	El 100% de las entrevistadas no cree haber tenido menos oportunidades dentro de sus organizaciones por el hecho de ser mujer, todo lo contrario.
Ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar	Dos entrevistadas hacen mención a este tema, mientras una indica que se ha avanzado mucho, la otra menciona que por ejemplo tener pre y post natal más extendido es realmente bueno, pero que te quita terreno dentro de tus trabajos, siempre hay alguien que está detrás esperando.
Dificultades a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijo/as	El 100% cree que se llevan más carga que sus compañeros a la hora del cuidado de sus hijos.

Minoría de mujeres en la alta dirección	El 50% de las entrevistadas hace mención a este punto de manera directa, indicando que aún hay espacios dentro de sus trabajos en donde las mujeres aún no pueden acceder. Sienten que sólo en los últimos años se está rompiendo esta barrera.

TABLA 8: COMPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS CON TEORÍA DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS INTERNOS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FACTORES EXPLICATIVOS INTERNOS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
Baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas	Mencionan que en un inicio no creían que estaban 100% preparadas para asumir ciertas responsabilidades, pero que llego un punto que se dieron cuenta de lo equivocadas que estaban. Es algo que pasa principalmente con aquellas mujeres mayores de 40 años, el 75% de la muestra.
Formación en áreas tradicionalmente femeninas	Indican las dificultades de estudiar una carrera en un área tradicionalmente masculina y entrar a trabajos en donde efectivamente está dominado o dirigido por ellos mayoritariamente.

TABLA 9: COMPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS CON TEORÍA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
Poder e influencia	Todas creen que son influyentes en sus equipos, que las respetan y más aún que prefieren trabajar con ellas. Incluso una menciona que no es necesario el cargo para influir en la gente.
Trabajo en equipo	Encuentran esencial el trabajo en equipo para desarrollar buenos resultados. Incluso una, va más allá, al mencionar que una de su mayor fortaleza es saber formar buenos equipos.
Dirección participativa y toma de decisiones	El 100% de las entrevistadas presenta un estilo democrático, les gusta escuchar a sus equipos en la toma de decisiones.

Resolución de conflictos	EL 100% de las entrevistadas encuentra fundamental generar un buen ambiente entre el equipo de trabajo, por lo que buscan el consenso de todas las partes involucradas. Por otra parte, el 50% indica que llegar a puntos álgidos con hombres es bastante complicado, por lo que prefieren resolver los problemas antes de ese punto.
Intuición	No se hace referencia a este punto durante las entrevistas.
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	Todas mencionan, que las mujeres realizan más de una tarea simultánea y que a su vez no pierden de vista los detalles, generando finalmente trabajos muchos más minuciosos.
Vínculos con los equipos	Todas consideran que mantienen una buena relación con sus equipos, además destacan que en este punto las mujeres son mucho más preocupadas que los hombres en cargos de liderazgo, pues a ellas les interesa no sólo la ejecución de las tareas, sino además el estado de ánimo de aquellos que las rodean.
Ambición de ascender	Tres de las entrevistadas consideran que no es una característica fundamental, y que además es algo que no las identifica. Creen, sin embargo, que cuando haces las cosas bien y están las personas correctas, puedes ascender dentro de una Institución. Por otra parte, sólo una indica que siempre supo que quería ascender dentro de la empresa, que tenía claridad de lo que quería hacer.
Claridad de sus atributos	El 75% menciona que en un inicio no se veían en cargos de alta responsabilidad, e incluso destacan que personas claves las impulsaron a asumir nuevos desafíos. Pero luego de aquella primera experiencia, fue categórico creer en sí misma y sus capacidades. Sin embargo, el 25% de ellas menciona que siempre ha creído en sus atributos, no había duda que podía hacer grandes cosas.
Vista en el todo, no en lo especifico	Todas mencionan que las mujeres se destacan no sólo por querer cumplir con la tarea u objetivo, sino que además por la preocupación de las consecuencias que las acciones que se lleven a cabo pueden arrojar, y no sólo eso, sino ir más allá, entregando un resultado mucho más detallado y minucioso de lo que se le pide.
Manejo de riesgos	Todas recalcan que, a diferencia de los hombres, ellas no toman decisiones apresuradas sino más bien, cuando tienen el panorama completo de la situación.
Equilibrio de vida personal y laboral-apoyo de pareja	El 100% cree que las mujeres se llevan la carga más grande en el cuidado de la casa y los hijos, y que a pesar de que los hombres actualmente intentan colaborar un poco más, ellas son las que se preocupan, en especial por el cuidado de los niños.

Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	El 100% dice ser exigente con su grupo de trabajo, pues esperan que respondan a las tareas asignadas como ellas lo harían, pero siempre manteniendo una relación de preocupación constante.
Cómo motiva-empoderando equipos	Son categóricas al decir que no les gusta estar encimas de sus subordinados, sino más bien darles dirección de lo que desean y que tengan libertad de realizar sus tareas por sí solos, se les responsabiliza para que se sientan comprometidos y parte del equipo.
Cómo motiva-acompañamiento	El 100% de ellas, asignan la tarea, pero acompañan en el proceso al trabajador. La idea es que se sientan respaldados ante las decisiones que toman.
Cómo motiva-emociones	Generan motivación a través de un buen trato, de una preocupación genuina hacia su equipo. Todas encuentran fundamental liderar desde las emociones. Diferencia crucial con los hombres.
Cómo motiva-comunicación	Todas creen que es importante comunicar bien las ideas que se desean, porque se da para malos entendidos y complicaciones futuras. Al final hay que dejar claro que si las cosas no se hacen bien las consecuencias las tiene el líder.
Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias	Todas mencionan que han tenido que aprender con el tiempo a separar familia y trabajo, aún más por el beneficio de los niños. Por lo que encuentran primordial en primera instancia tener un buen apoyo en casa y, en segundo lugar, dar tiempos a los hijos que sean sólo para ellos, desde ese par de horas después del trabajo hasta las vacaciones y fin de semanas.
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	Punto crucial, en donde el 100% de las entrevistadas, menciona más de una vez y en diferentes etapas de la entrevista, que han tenido que demostrar que son buenas en lo que hacen, que tienen que esforzarse más que sus pares masculinos. Demostrar que tienen la capacidad suficiente para estar en ese cargo.

5.2 Focus Group

5.2.1 Focus Group Mujeres

5.2.1.1 Desarrollo Focus Group Mujeres

El Focus Group realizado tuvo por objetivo levantar ideas de las problemáticas con respecto a dos temas:

- Razones y trabas asociadas a la elección de una carrera históricamente ligada a hombres.
- Características que les han permitido permanecer en la universidad y determinar la existencia de diferencias con aquellas que caracterizan a los hombres.

Además de levantar algunas propuestas para fomentar Habilidades de Liderazgo en mujeres.

Las participantes fueron tres grupos de mujeres pertenecientes a la Universidad Técnica Federico Santa María. Se escogió está Universidad dado que es una institución que posee sólo carreras del ámbito de la ingeniería y porque, además, tiene un ambiente masculinizado que permite visibilizar algunos temas, favorable para la investigación que se está llevando a cabo. Los detalles de las características de los grupos se presentan a continuación:

TABLA 10: GRUPOS DE MUJERES PARTICIPANTES DE LOS FOCUS GROUP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Grupo	Cantidad	Carrera	Promedio de edad (años)
G1	9	Ingeniería Civil Química Ingeniería en Diseños de Productos	23,7
G2	8	Ingeniería Civil Industrial	23,9
G3	8	Ingeniería Civil Industrial	24

El Focus Group parte con una breve introducción, explicación del motivo de la reunión, para luego mencionarles las partes fundamentales de la sesión.

Se realizan preguntas previamente definidas, las cuales son respondidas de manera voluntaria por las participantes. Además, se permite agregar preguntas de ser necesario para aclarar puntos valiosos para la investigación. Para un mayor detalle ver Anexo 10.3.

5.2.1.2 Análisis de resultados

5.2.1.2.1 Razones y dificultades al estudiar ingeniería

Se les pregunta las razones por las que decidieron estudiar ingeniería y si existieron trabas que las hicieron dudar de su elección. Al respecto las estudiantes hacen su elección basándose en sus aptitudes, ser buena para las matemáticas, fue una frase que se repitió en varias oportunidades. Nunca se les paso por la mente que ingeniería era una carrera para hombres y menos que no era para ellas. Pero sí a muchas les hizo dudar los comentarios de personas cercanas a ellas:

"Lo que si me paso es que un miembro de mi familia me dijo que no entrará a la Universidad Santa María porque es muy difícil, que buscará una más fácil y que iba a estar rodeada de hombres, no sé si porque encontraba que era muy difícil para mí"

"En mi familia, en mi entorno, en el entorno de mi papá, sus amigos dudaban que su hija estudiará ingeniería"

Sin embargo, las mayores trabas se dieron al ingresar a la Universidad, el ambiente fue un factor chocante para muchas. El hecho de estar rodeadas de hombres, el trato más duro y más aún el recibir comentarios de parte de profesores de Departamentos de Eléctrica

y de Obras Civiles, por ejemplo, les hizo dudar con respecto a su permanencia a la universidad.

"Realmente son los profesores te hacen sentir que tú no eres capaz desde un inicio, de hecho, lo primero que te hacen saber al menos a mí, que tú te vas a ir el otro año"

"Hay profesores dentro de la universidad, que sienten que las mujeres son menos capaces que los hombres y lo hacen saber"

"Me trababa el desenvolverme en la universidad, más que nada la falta de amigos, amigas tenía pocas y amigos nada, porque yo nunca supe llevarme bien con los hombres"

Aun así, las trabas más grandes se observan ahora, al entrar al mundo laboral, la noción es entre todas, es que va a costar, que será un camino difícil, ahora se entrará a un mundo donde probablemente tus jefes y compañeros de trabajo sean mayoritariamente hombres.

"En realidad, la diferencia la he visto más ahora siendo más grande, por el mercado laboral afuera, me da susto que nos vean menos que un hombre, afuera, cuando vayamos a buscar trabajo, no en la universidad, colegio ni en la familia"

"Uno sabe que va a trabajar pronto y uno ve toda esa desigualdad en el trabajo, yo creo que eso a mí me da miedo y me frena, me da miedo llegar ahí"

5.2.1.2.2 Permanencia en la universidad, percepción de las alumnas

La pregunta se enfoca en descubrir aquellas características que les ha permitido permanecer en la Universidad, además de determinar la percepción de las mujeres frente a las características que por otra parte les ha permitido a sus compañeros permanecer en la carrera y ver si hay diferencias significativas entre ambos.

Las estudiantes mencionan que académicamente no hay diferencias entre hombres y mujeres, pero que ellas tienen ciertas características que son claves a la hora de enfrentar la universidad, varias mujeres creen que son más ordenadas, son más estructuradas y agendan las evaluaciones. Por otra parte, creen que son buenas para formar redes de apoyo, lo que a la larga les ha permitido apoyarse en personas cuando las cosas no van bien, lo que les ha servido para superar ciertas situaciones difíciles. Finalmente, creen que como son buenas expresando sus sentimientos, se desahogan del estrés y la carga que significa la universidad, lo que les permite levantarse y seguir, a diferencia de los hombres que muchas veces se guardan los problemas para sí, lo que sólo desencadena problemas.

Es importante mencionar, que creen que la universidad les ha permitido ser más fuertes, el estar rodeadas de hombres las ha fortalecido para bien, han tenido que desarrollar su personalidad y carácter para que las escuchen, pero no es algo que se trabaje, sino más bien que se da de forma innata por el ambiente.

"Tener un cambio del ambiente, fuera de lo común termina fortaleciéndote"

"Las mujeres crecemos más que los hombres, porque yo he visto como muchos hombres salen casi igual a como entran, en mentalidad, carácter, en todo. Pero las mujeres yo

creo que, si se nota mucho, como le paso a ella, que uno siente la necesidad de que te vean a la par, porque si no lo hacen al final, tú te vas a sentir mal, entonces existe esa necesidad de uno crecer, pero innata"

5.2.1.2.3 Propuestas de alumnas para fomentar las Habilidades de Liderazgo en Mujeres

En el punto 3.17 de esta memoria, se presenta un detalle de las Habilidades de Liderazgo Femeninas. Éstas son entregadas a cada estudiante que participa de los diferentes Focus Group realizados, para que sean calificadas de acuerdo a la importancia que ellas le dan a cada una, siendo 1= menor importante y siendo 10=mayor importancia, existiendo la posibilidad de colocar números aleatorios intermedios entre 1 y 10, y repetirlos si así se estimaba conveniente. Bajo este contexto, es que se originaron los siguientes resultados:

TABLA 11: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS POR GRUPO Y EN CONJUNTO, SEGÚN ALUMNAS UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	G1	G2	G3	PROMEDIO
Poder e influencia	9,44	8,5	8,625	8,856
Trabajo en equipo	10,00	9,5	8,125	9,208
Dirección participativa y toma de decisiones	9,44	8,25	7,500	8,398
Resolución de conflictos	9,22	8,5	8,375	8,699
Intuición	7,22	6,875	6,000	6,699
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	8,22	8,25	7,750	8,074
Vínculos con los equipos	9,33	8,75	8,375	8,819
Ambición de ascender	8,67	8,125	7,875	8,222
Claridad de sus atributos	9,78	9,375	9,250	9,468
Vista en el todo, no en lo especifico	8,67	7,75	8,125	8,181

Manejo de riesgos	9,00	7,625	7,500	8,042
Equilibrio de vida personal y laboral apoyo de pareja	8,44	7,125	7,875	7,815
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	9,00	8,75	7,875	8,542
Cómo motiva-empoderando equipos	8,89	9,375	8,375	8,880
Cómo motiva-acompañamiento	9,11	8,875	7,500	8,495
Cómo motiva- emociones	7,56	7,375	6,500	7,144
Cómo motiva-comunicación	9,67	8,875	8,375	8,972
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	9,44	7,75	8,500	8,565
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	8,67	8,5	8,000	8,389

Al ordenar los resultados, se da lo siguiente panorama:

TABLA 12: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN ALUMNAS UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	PROMEDIO
Intuición	6,699
Cómo motiva- emociones	7,144
Equilibrio de vida personal y laboral apoyo de pareja	7,815
Manejo de riesgos	8,042
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	8,074
Vista en el todo, no en lo especifico	8,181
Ambición de ascender	8,222
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	8,389
Dirección participativa y toma de decisiones	8,398
Cómo motiva-acompañamiento	8,495
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	8,542
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	8,565
Resolución de conflictos	8,699
Vínculos con los equipos	8,819
Poder e influencia	8,856
Cómo motiva-empoderando equipos	8,880
Cómo motiva-comunicación	8,972

Trabajo en equipo	9,208
Claridad de sus atributos	9,468

Para las alumnas las Habilidades con mayor importancia son las presentadas a continuación. Es importante aclarar que se indican las 7 mayores, dado que más tarde se quiere realizar una comparación con las notas obtenidas a través de las entrevistas.

- Claridad de sus atributos
- Trabajo en equipo
- Cómo motiva-comunicación
- Cómo motiva-empoderando equipos
- Poder e Influencia
- Vínculos con los equipos
- Resolución de conflictos

La instancia permite a su vez, recopilar propuestas para fomentar aquellas habilidades que las estudiantes consideran fundamentales. Se presenta un detalle de las respuestas más repetitivas:

- Realizar talleres de trabajo en equipo y liderazgo, para trabajar estos temas de relevancia, durante la etapa universitaria.

- ¿Cómo valorarse a sí misma? Debe darse un cambio cultural, en donde las mujeres confíen en ellas desde pequeñas, y si no es así, hay que generar instancias que permitan este cambio de mentalidad. Coaching para desarrollar confianza.
- Generar instancias en la universidad donde se permita escuchar las experiencias de mujeres que están en empresas y que están en cargos de responsabilidad, que entreguen su testimonio y que permita con ello resolver dudas que las estudiantes en la actualidad si tienen con respecto a su futuro laboral. Congresos, seminarios y foros, son los más asertivos.

5.2.2 Focus Group Hombres

5.2.2.1 Desarrollo Focus Group Hombres

El Focus Group realizado tuvo por objetivo levantar ideas de las problemáticas con respecto a cuatro temas:

- Razones y trabas asociadas a la elección de la carrera, además de determinar diferencias con la situación que viven las mujeres.
- Determinar la postura de los jóvenes universitarios frente al estigma de la sociedad, de que las carreras científicas tienen mayor dificultad para las mujeres.
- Características que les han permitido permanecer en la universidad y determinar la existencia de diferencias con aquellas que caracterizan a las mujeres.
- Ver la percepción que tienen los hombres de sus compañeras, con respecto al desarrollo de sus habilidades.

Además, se levantan algunas propuestas para fomentar Habilidades de Liderazgo en mujeres.

Los participantes fueron tres grupos de hombres pertenecientes a la Universidad Técnica Federico Santa María. Se escogió está Universidad dado que es una institución que posee sólo carreras del ámbito de la ingeniería y porque, además, tiene un ambiente masculinizado que permite visibilizar algunos temas, favorable para la investigación que se está llevando a cabo. Los detalles de las características de los grupos se presentan a continuación:

TABLA 13: GRUPOS DE HOMBRES PARTICIPANTES DE LOS FOCUS GROUP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Grupo	Cantidad	Carrera	Promedio de edad (años)
G4	11	Ingeniería Civil Informática Ingeniería Civil Química Ingeniería Civil Telemática Ingeniería Mecánica Industrial	24,5
G5	11	Ingeniería Civil Industrial Ingeniería Mecatrónica	23,6
G6	12	Ingeniería Civil Industrial	24,1

El Focus Group parte con una breve introducción, explicación del tema en investigación y motivos de su realización.

Se realizan preguntas previamente definidas, las cuales son respondidas de manera voluntaria por los participantes. Además, se permite agregar preguntas de ser necesario para aclarar puntos valiosos para la investigación. Para más detalles revisar Anexo 10.5.

5.2.2.2 Análisis de resultados

5.2.2.2.1 Razones y dificultades al estudiar ingeniería

Se les pregunta la razón de porque estudiaron ingeniería y si tuvieron trabas a raíz de su elección. A través de aquello se espera generar una comparación entre la situación de las mujeres versus los hombres, analizar las respuestas y ver si existen diferencias entre sexos.

Los estudiantes en forma unánime destacan que estudiaron ingeniería por las capacidades que tenían, en general ser bueno para las matemáticas, además de ser una carrera a la cual se le atribuye tener un buen prospecto a futuro. La única dificultad que tuvieron sólo tres personas, era estudiar otra carrera por vocación, factores internos que en algún momento tuvieron que resolver.

Finalmente es importante recalcar que todos mencionaron que no existía ninguna oposición o comentario de la familia en contra de la elección, al contrario, estaban felices. Pues ingeniería es una carrera tradicional, y los padres la ven como el inicio de un buen futuro económico para sus hijos.

“Yo era bueno para las matemáticas, así que estudié ingeniería”

“Es difícil que haya trabas para estudiar ingeniería porque es una carrera, que tiene un amplio campo laboral y que además se supone que vas a tener trabajo, entonces se da que los papás están felices de que estudies esta carrera”

5.2.2.2.2 Percepción de los hombres con respecto a la dificultad de las carreras científicas

La pregunta decía ¿Creen que las carreras científicas tienen algunas dificultades para las mujeres?, asociada a determinar la opinión de los hombres universitarios, y se ha generado un cambio en el estigma de siglos, de que las carreras que tienen que ver con ciencias son para hombres.

Los estudiantes en su mayoría mencionaron que no existen diferencias entre los hombres y mujeres, académicamente hablando, pero que sí las carreras tenían un poco más de dificultad para sus compañeras por el entorno en el que están insertas.

"Yo personalmente creo que, a nivel intelectual, la mujer está mucho más preparada que nosotros para este tipo de carrera, son mucho más inteligente en ciertos aspectos que nosotros… el entorno laboral es el que corta cabezas, es injusto porque ellas usualmente hacen muchas cosas mejor que nosotros"

"Va asociado más al tema del entorno, por el tema de los prejuicios que existen… les puede afectar en el sentido que están rodeadas de hombres, en algunos casos puede ser una traba"

Los hombres reconocen que sus compañeras tienen más trabas, las cuales incluso cruzan la línea de lo aceptable, en el sentido que ellos perciben y ven como los profesores tienen un trato diferenciado con ellas, un tanto despectivo, y más aún que incomoda cuando sabes que es la única mujer de una sala de clases. Situación que indican se da en los departamentos de mecánica y Química y ambiental de la universidad.

"Yo creo que sí, pero no en el sentido de complicación de la materia en sí, sino porque efectivamente está el precedente de que efectivamente hay muchos profesores de que sí son machistas, profesores misóginos"

"Yo he visto un trato condescendiente hacia mis compañeras, los profesores enfocan mucho la atención en la única mujer que hay en el curso, haciendo comentarios despectivos en el sentido que hacen ver como si le costase más entender, yo creo que debe ser incómodo"

5.2.2.2.3 Permanencia en la universidad, percepción de los alumnos

La pregunta se enfoca en descubrir aquellas características que les ha permitido permanecer en la Universidad, además de determinar la percepción de los hombres frente a las características que por otra parte les ha permitido a sus compañeras permanecer en la carrera y ver si hay diferencias significativas entre ambos.

Los hombres en su mayoría manifiestan que independiente del género, la permanencia en la Universidad depende de las capacidades, empeño y resistencia que le pongas a la presión. Destacan que la clave siempre ha sido el esfuerzo y la tolerancia que tengas a la frustración, el saber sobreponerse ante malas situaciones.

Sin embargo, si creen que existen pequeñas diferencias que caracterizan a las mujeres, como lo son, el que sean más ordenadas, y el que llegan más maduras a la Universidad, les cuesta menos, según los hombres, tomar el ritmo de los ramos. Punto que permite revelar algunos problemas, pues al ser más ordenadas y metódicas, les cuesta

encajar con un grupo en su mayoría de hombres, porque éstos en general no trabajan así, generando conflictos en los trabajos en equipo.

"Ellas son buenísimas en ciertos rasgos y nosotros somos buenos en ciertas áreas, entonces al final lo que creo que en el transcurso de la universidad va en las ganas, en el empeño y el entusiasmo que le coloque cada uno, y lo claro que tengan sus objetivos"

"Yo creo que una de las cosas que cuesta más, y que se le hace más sencillo a los hombres es trabajar con más hombres, porque cuando te toca un grupo de chicas, ellas trabajan de una forma distinta, más disciplinaria y tu sólo tienes que adaptarte, yo me tengo que adaptar a su estilo de trabajo y trabajar a su ritmo, porque los hombres por un tema de cómo nos criaron o de como pensamos, lo hacemos de una manera distinta. Para las chicas es más complicado insertarse ellas solas en un grupo de hombres, porque desde las tallas o la forma de hablar, de que somos más dispersos y ellas más aplicadas o rápidas, les cuesta más"

5.2.2.2.4 Habilidades de Liderazgo en Mujeres: Desarrollo según percepción de los hombres y propuestas

A diferencia de lo que se realizó en los Focus Group de las mujeres, aquí se quiere ver la percepción que tienen los hombres de sus compañeras, con respecto al desarrollo de sus habilidades, para luego determinar la existencia de brechas entre lo que las mujeres creen de sí mismas versus lo que los hombres perciben de ellas.

En el punto 3.17 de esta memoria, se presenta un detalle de las Habilidades de Liderazgo Femeninas. Éstas son entregadas a cada estudiante que participa de los diferentes Focus Group realizados, para que sean calificadas de acuerdo a cuán desarrollada creen ellos que las tienen las mujeres que los rodean, siendo 1= menor desarrollo y siendo 10=mayor desarrollo, existiendo la posibilidad de colocar números aleatorios intermedios entre 1 y 10, y repetirlos si así se estimaba conveniente. Además de no calificar aquellas en donde creían que no tenían información la información necesaria para responder. Bajo este contexto, es que se originaron los siguientes resultados:

TABLA 14: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS POR GRUPO Y EN CONJUNTO, SEGÚN ALUMNOS UNIVERSITARIOS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	G4	G5	G6	PROMEDIO
Poder e influencia	6,818	6,818	7,333	6,990
Trabajo en equipo	7,455	7,000	7,833	7,429
Dirección participativa y toma de decisiones	6,545	7,000	6,833	6,793
Resolución de conflictos	6,500	6,500	7,500	6,833
Intuición	6,727	6,818	7,250	6,932
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	5,850	7,182	6,750	6,594
Vínculos con los equipos	7,000	6,909	8,167	7,359
Ambición de ascender	7,909	7,545	7,500	7,652
Claridad de sus atributos	5,864	6,591	6,833	6,429
Vista en el todo, no en lo especifico	6,318	7,500	7,250	7,023
Manejo de riesgos	6,318	7,455	7,250	7,008
Equilibrio de vida personal y laboral apoyo de pareja	6,667	8,000	8,417	7,694
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	7,273	7,545	7,500	7,439
Cómo motiva-empoderando equipos	6,000	6,455	7,167	6,540
Cómo motiva-acompañamiento	7,091	7,136	7,250	7,159
Cómo motiva- emociones	6,545	7,409	7,833	7,263
Cómo motiva-comunicación	7,636	7,000	8,000	7,545

Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	8,100	7,636	8,083	7,940
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	8,045	8,000	7,833	7,960

Al analizarlos y ordenarlos, se da lo siguiente:

TABLA 15: PROMEDIO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN ALUMNOS UNIVERSITARIOS PERTENECIENTES A LA UTFSM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	PROMEDIO
Claridad de sus atributos	6,429
Cómo motiva-empoderando equipos	6,540
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	6,594
Dirección participativa y toma de decisiones	6,793
Resolución de conflictos	6,833
Intuición	6,932
Poder e influencia	6,990
Manejo de riesgos	7,008
Vista en el todo, no en lo especifico	7,023
Cómo motiva-acompañamiento	7,159
Cómo motiva- emociones	7,263
Vínculos con los equipos	7,359
Trabajo en equipo	7,429
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	7,439
Cómo motiva-comunicación	7,545
Ambición de ascender	7,652
Equilibrio de vida personal y laboral-apoyo de pareja	7,694
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	7,940
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	7,960

Los alumnos perciben que las habilidades que presentan mayor desarrollo en sus compañeras y jefaturas mujer, son las adjuntadas a continuación. Es importante aclarar que

se indican las 7 mayores, dada la importancia de poder realizar una comparación con los estudios presentados con anterioridad.

- Necesidad de demostrar capacidad para el cargo
- Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias
- Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja
- Ambición de ascender
- Cómo motiva-comunicación
- Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia
- Trabajo en equipo

A raíz de lo anterior, los hombres identifican algunas causas, bajo su percepción, del porque sus compañeras no tienen desarrolladas ciertas habilidades. Se habla de aquellas que obtienen el promedio más bajo.

Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés

- Perciben que las situaciones complicadas les produce más estrés y mucho más rápido.
- Se da porque se organizan con mayor tiempo, entonces los hombres al no trabajar a su ritmo, les causan estrés, pues las sacan de su programación.
- Se comprometen a realizar mucho más de lo que realmente pueden, lo que a la larga les trae consecuencias, como el estrés.
- Proyectan y dicen que están estresadas, se lo hacen saber a su entorno.

Claridad de sus atributos

- A las mujeres se les asocia una baja autoestima, ya que no creen en ellas mismas, se subestiman para ciertas tareas.
- Algunos mencionan que no creen que sea un tema de que no crean en sus atributos, sino más bien que son autoexigentes con ellas mismas, por lo que siempre esperan hacerlo mejor o estar bien preparadas para tomar una responsabilidad.
- Son varios los que mencionan la falta de confianza por parte de sus compañeras, que va más allá de sus capacidades, va asociado a la frase: hay que creerse el cuento.
-

Cómo motiva-empoderando equipos

- Los estudiantes creen que sus compañeras no toman el liderazgo como tal, sino que sólo realizan una división de tareas y luego se desligan de todo, en definitiva, no aparece el rol de líder.
- Se da además que no motivan al equipo, sino que exigen las partes del resto de los integrantes, sólo unen trabajos.
- La universidad no permite fomentar estas habilidades, las personas se acostumbran a trabajar con las mismas personas y cuando las sacas de su zona de confort, deben saber trabajar con otras personas, en especial con una vasta cantidad de hombres y no logran posicionar ni presentar sus ideas frente al resto.

Resolución de conflictos

- Dos o tres estudiantes mencionan que durante trabajos y prácticas que han realizado han tenidas jefas o subjefas, y al generarse problemas por temas puntuales, se crea un ambiente muy tenso, el problema toma dimensiones mucho más grandes de lo que corresponde. Por otra parte, este punto en particular se ve asociado a que las mujeres son más sensibles por lo que les cuesta mucho más resolver este tipo de situaciones.

La instancia permite a su vez, recopilar propuestas para fomentar aquellas habilidades que las estudiantes consideran fundamentales. Se presenta un detalle de las respuestas más repetitivas:

- Utilizar la educación como herramienta de cambio cultural, empoderar a las niñas desde pequeñas, generar confianza en ellas. Se debe atacar el problema desde casa y reforzarlo en los colegios y universidades.
- Fomentar un cambio cultural no sólo en mujeres sino en hombres, desde pequeños.
- Fomentar las actividades extra programáticas y los deportes, fortalecen el trabajo en equipo y permiten además liberar estrés.
- Crear ramos de crecimiento y desarrollo personas, enfocado en las mujeres, que más que teoría aprendan desde la practica a conocerse, a quererse.
- Crear talleres de coaching, más intenso de que el existe actualmente dentro de la Universidad, generar habilidades en las estudiantes, que salgan de la etapa universitarias empoderadas.

- Crear talleres de liderazgo efectivo, para hombres y mujeres, no se sabe cuáles son las características de un líder y sería bueno no sólo estudiar la teoría sino, además llevarlo a la práctica.

5.3 Encuestas exploratorias

5.3.1 Desarrollo de encuestas exploratorias

Se realiza una encuesta exploratoria, con la principal intención de recopilar información con respecto a dos temas:

- Las causas que puedes estar fomentando la baja participación de mujeres en cargos de liderazgo, y de que las mujeres no tengan desarrolladas habilidades para desenvolverse de mejor forma en los ambientes laborales.
- Ideas y propuestas para fomentar el desarrollo de estas habilidades en niñas, jóvenes y mujeres.

La encuesta fue realizada de manera online durante el mes de abril de 2018, con un universo de 65 personas, correspondientes a profesionales y estudiantes, de diferentes áreas, universidades, edades y regiones del país. Entre los encuestados hay varios grupos interesantes de estudiar, por lo que se lleva a cabo análisis basándose en los siguientes puntos:

- Género
- Edad
- Profesionales/universitarios

- Carrera o profesión
- Generación de universitarios que eres en la familia
- Tienen hijos

El motivo de realizar una encuesta con una muestra compuesta por diferentes perfiles, es analizar las variables en estudio desde diferentes perspectivas y determinar la existencia de ciertos patrones entre grupos existentes.

El comienzo de la encuesta es similar a todos, la idea es recopilar la información principal de los encuestados. Se pregunta sexo, edad y estado civil, para luego generar una división entre los que aún están en la universidad y los titulados, preguntándoles a los primeros, año de ingreso, carrera que estudia e institución donde estudia. Por otra parte, a los titulados, las preguntas son profesión, donde estudió y el año de titulación. La siguiente pregunta va enfocada a si tienen hijos, y de ser afirmativa la pregunta, se pide responder preguntas con respecto a la edad en que fue madre o padre y si estaba trabajando cuando lo tuvo.

Dado el contexto inicial, se hacen a continuación preguntas generales a todos los entrevistados (Anexo 10.7). Las cuales se detallan en el siguiente punto de la memoria. Además, es importante mencionar que, al procesar los resultados de la encuesta, finalmente quedan 32 respuestas válidamente emitidas. No se cree necesario iniciar una segunda etapa, dado que es una encuesta exploratoria y la idea principal es el levantamiento de información.

5.3.2 Análisis respuestas

5.3.2.1 Información preliminar

La muestra de la encuesta tiene 32 respuestas efectivas, de las cuales 22 corresponden a mujeres y 10 a hombres.

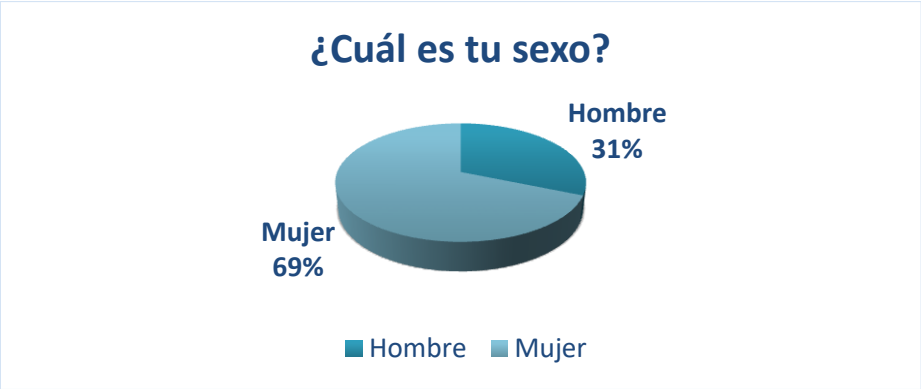


Gráfico 1: Distribución según sexo del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Se presenta además la información recopilada según la edad que tienen los encuestados, es importante mencionar que se agrupan en cuatro categorías diferentes, de 20 a 30 años, de 30 a 40, de 40 a 50 y finalmente mayores de 50. Teniendo como resultados la siguiente distribución:

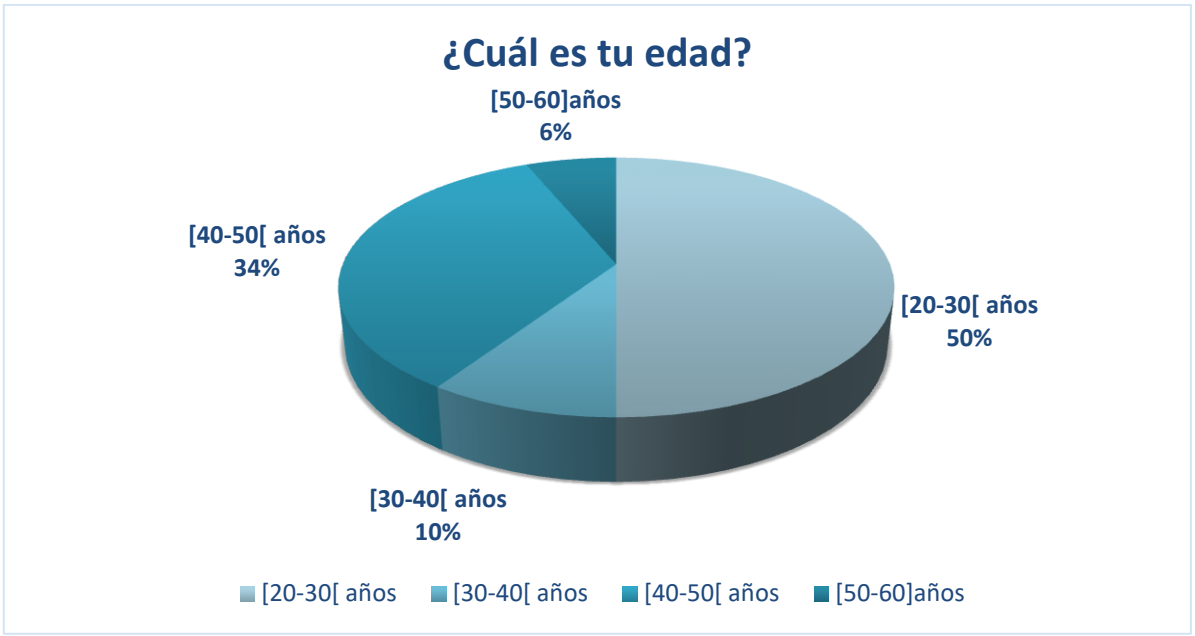


Gráfico 2: Distribución según edad del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente se pide el estado civil de los encuestados, lo cual tiene como resultado 23 personas solteras, 8 casadas y sólo 1 separada.

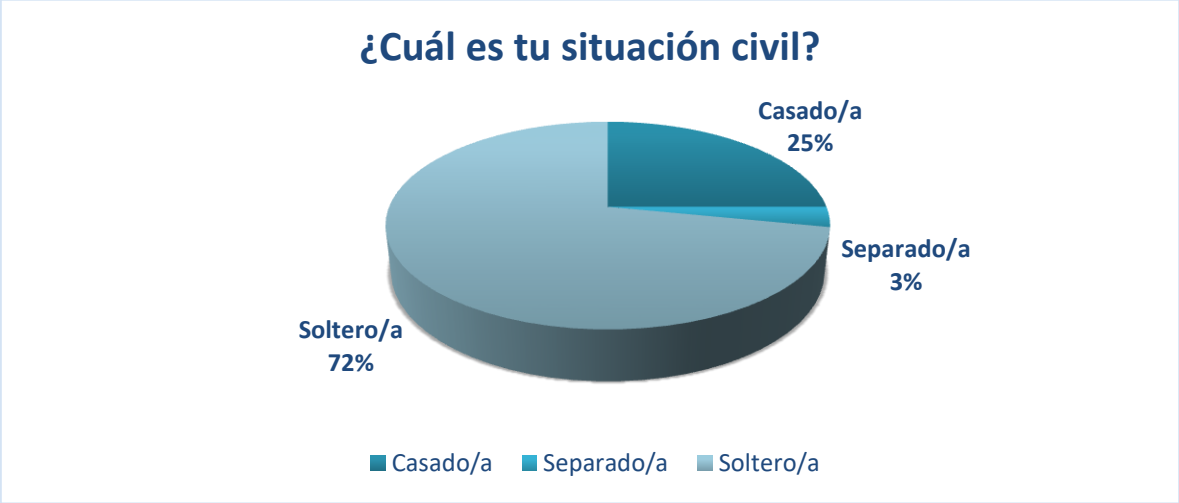


Gráfico 3: Distribución según situación civil del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Para una recopilación mas asertiva de las opiniones de los participantes se les pregunta: ¿Estás actualmente en la Universidad?, para generar preguntas a dos grupos distintivos, los estudiantes y profesionales. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:

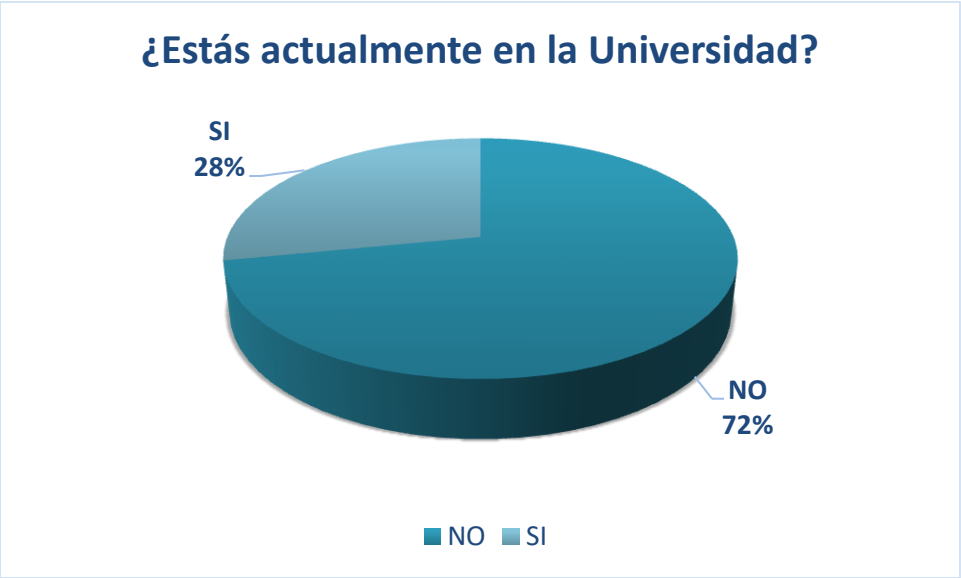


Gráfico 4: ¿Está actualmente en la Universidad?. Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados, por tanto, el 72% corresponden a profesionales de diversas áreas y sólo el 28% a estudiantes. Las distribuciones por grupo se presentan a continuación:

5.3.2.1.1 Profesionales



Gráfico 5: Distribución según área de estudio del total de los profesionales. Fuente: Elaboración propia.

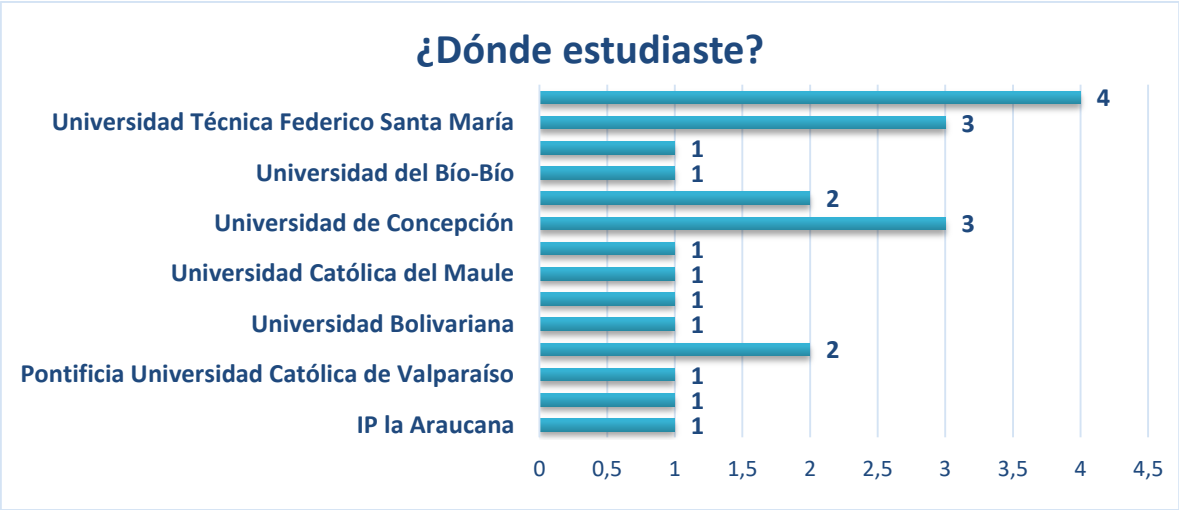


Gráfico 6: Distribución según universidad del total de los profesionales. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se recopila información con respecto al año de titulación de los profesionales encuestados.

Para generar un mayor orden, la información entrega se presenta en rangos de tiempo, desde el año 1980 a 1990, desde 1990 a 2000, desde 2000 al 2010 y desde el 2010 hasta la actualidad.

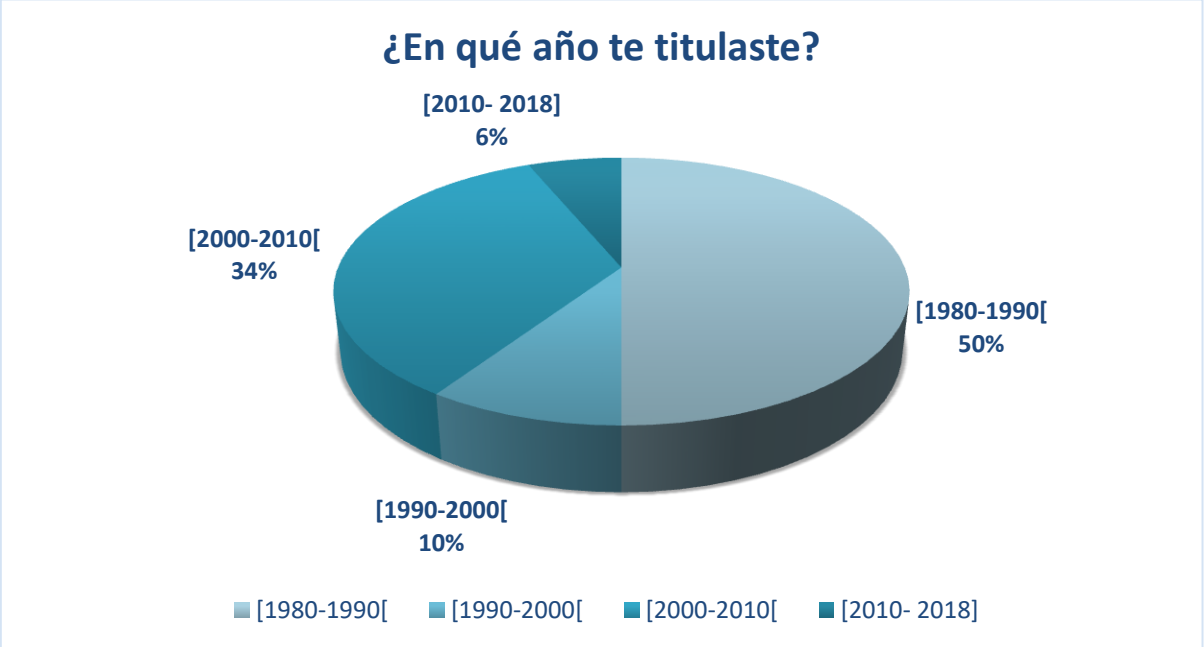


Gráfico 7: Distribución según año de titulación del total de los profesionales. Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.2 Estudiantes

En cuanto a los estudiantes, se recopila la misma información anterior, sólo cambiando la pregunta de año de titulación por año de ingreso a la universidad.

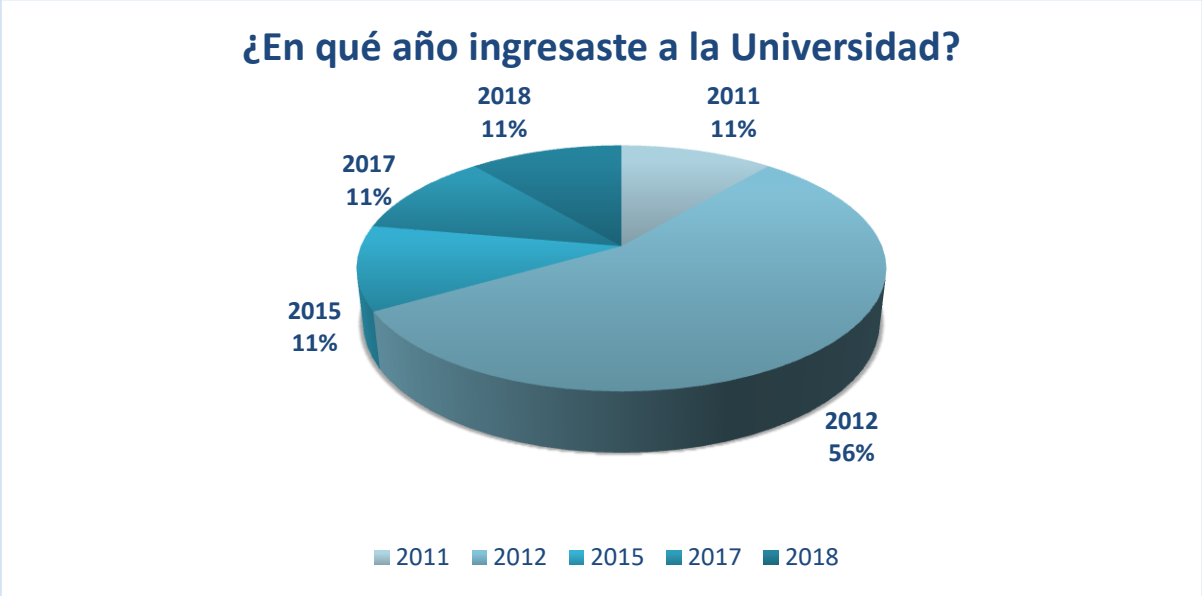


Gráfico 8: Distribución según año de ingreso a la Universidad del total de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

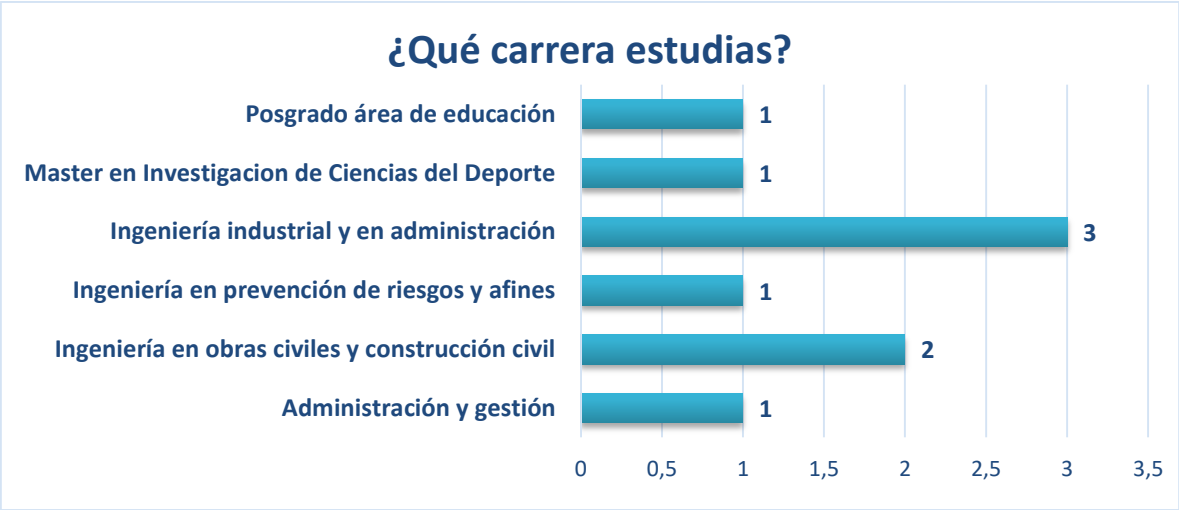


Gráfico 9: Distribución según área de estudio del total de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

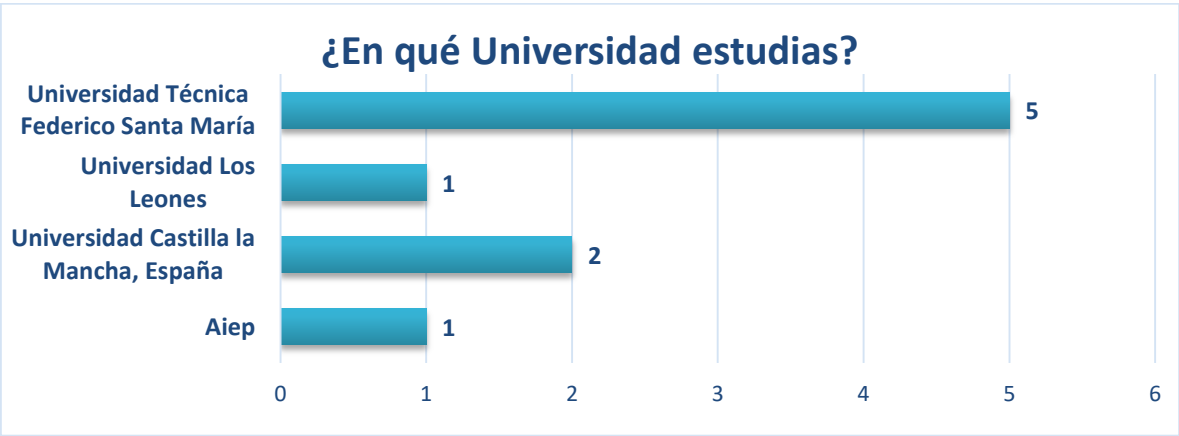


Gráfico 10: Distribución según universidad del total de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para terminar la etapa de recopilación de información preliminar, se pregunta respecto a si los encuestados tienen hijos. De la muestra total, 20 no tienen y 12 son padres. A continuación, se presentan las distribuciones con respecto al grupo que tiene hijos.



Gráfico 11: ¿Tuviste hijos?. Fuente: Elaboración propia.

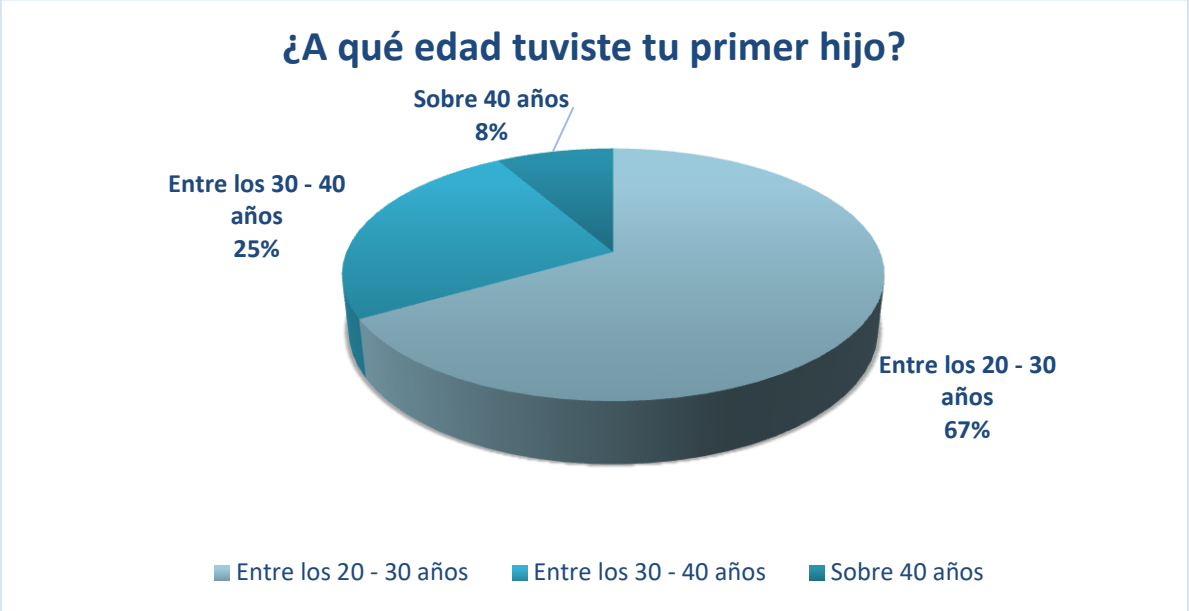


Gráfico 12: ¿A qué edad tuviste tu primer hijo?. Fuente: Elaboración propia.

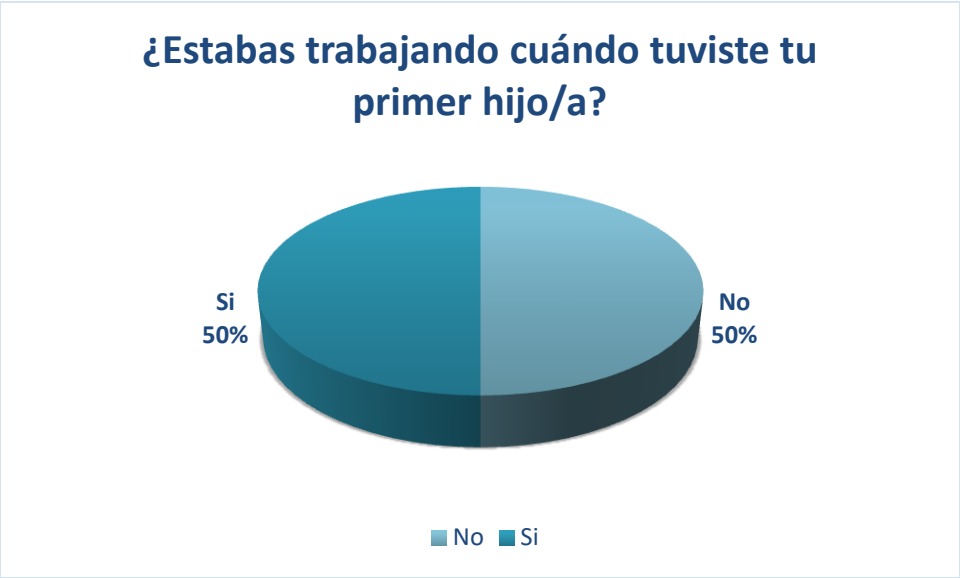


Gráfico 13: ¿Estabas trabajando cuándo tuviste tu primer hijo/a?. Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2 Recopilación de información

Como se menciona en más de una ocasión, esta entrevista es de carácter exploratoria, porque su foco principal es la recopilación de información valiosa para la investigación. Por lo mismo, a continuación, se detallará los temas más relevantes, presentando la información con respecto a los diferentes grupos encuestados, de sexo, edad, carrera estudiada, universidad, entre otros. Siempre y cuando el ítem estudiado tenga necesidad de presentar diferentes puntos de vista que ayuden a la investigación que se está llevando a cabo.

5.3.2.2.1 Postura de la familia ante elección de carrera

Se espera determinar la postura familiar ante la elección de la carrera, se quiere recopilar información desde el punto de vista emocional y establecer si existen ciertas conductas que se pueden adjudicar a un grupo determinado. Es en ese sentido, que a

continuación se presenta la postura familiar ante tres factores distintos: el sexo del hijo/a, la generación profesional que es el hijo/a y finalmente, la carrera que el hijo/a estudiará.

1. **Postura familiar versus sexo del hijo/a**

Al analizar las respuestas, se puede decir que no hubo diferencias significativas entre hombres y mujeres. Las familias apoyaron a ambos en las elecciones que habían tomado.

Sólo se puede destacar dos casos de mujeres, en donde su familia no tuvo buena acogida porque debían irse lejos de casa para estudiar.

2. **Postura familiar versus generación profesional del hijo/a**

El objetivo es aclarar la postura familiar ante la generación profesional que es el hijo/a. Se presenta este ítem porque hay ciertas presiones que se les da aquellos que se convierten en la primera generación de profesionales universitarios en sus familias, en cuanto a la carrera que deben elegir.

Para aquello se presenta en primera instancia la distribución de los encuestados haciendo referencia a la generación de profesional que es en su familia.



Gráfico 14: Distribución según generación de profesional que eres en tu familia del total de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas no presenta mayores diferencias, en el sentido de que no había mayores presiones en aquellos que se convertirían en la primera generación familiar en ir a la universidad, se da si, la noción de que tienen un mayor apoyo y mencionando las palabras de algunos encuestados, lo importante era estudiar.

3. Postura familiar versus carrera del hijo/a

Se puede decir que sólo dos personas hacen mención a este punto, el primero indica que había apoyo porque estudiaría una carrera que según la postura familiar le permitiría tener un buen trabajo en el futuro, esto aludiendo a Ingeniería en Obras Civiles o Construcción Civil. Por otra parte, otra persona destaca una baja recepción familiar, en cuanto al apoyo y el entusiasmo por su elección de carrera, la cual tiene que ver con el área de letras y humanidades.

Se puede decir, por tanto, que existen tendencias de acuerdo a la elección de la carrera, dado que en la actualidad hay preocupación por el campo laboral, la dificultad a la hora de encontrar trabajo y en especial, tener un buen sustento económico para

desenvolverse sin problemas en el futuro. Parámetros a los cuales los padres ponen mucho cuidado.

5.3.2.2.2 Expectativas de la familia como profesional y diferencias con el sexo opuesto

En general se busca determinar la brecha entre las expectativas como profesional de acuerdo al sexo, y en especial ver la perspectiva que tienen los padres con respecto a sus hijas.

Los resultados se presentan bajo dos aristas distintas, la primera tiene relación cuando el encuestado es hombre y tiene una hermana. Aquí se menciona más de una vez, que los padres esperaban los mismo de ellos como de sus hermanas, pero en particular llama la atención una respuesta que indica que de él esperaban que estudiará una carrera que le generará rentabilidad a largo plazo, pero a su hermana en cambio, más allá de eso, que le diera seguridad laboral e independencia económica, haciendo alusión a lo importante que es este punto en la actualidad. Además, hay que destacar que se menciona más de una vez, que las expectativas hacia ellos son altas y en especial que se espera que sea un profesional exitoso.

Por otra parte, se analiza las respuestas de las encuestadas que tienen hermanos hombres. Las mujeres indican que sus padres en general esperan que sean personas independientes, que puedan desarrollarse en un ambiente que las haga feliz. En cuanto a la diferencia con sus hermanos, la mayoría indica que no existió mayores diferencias entre ellos, pero una si percibió que sus padres esperaban mucho más de su hermano, pero porque éste demostraba menos interés, lo que llevaba a los padres a exigirle más.

5.3.2.2.3 Comentarios del entorno que influyen en el desarrollo profesional

Dentro del marco de la investigación se quiere averiguar algunas dificultades a las cuales se ven enfrentadas las mujeres, y diferenciar si los hombres se ven sometidos a los mismos desafíos diarios de sus compañeras.

Los hombres de forma unánime indican que recibieron comentarios positivos, tanto de la familia, de amigos y de personas en general, en especial si estudias una carrera que es bien mirada por el resto. En cambio, las mujeres han tenido comentarios no sólo positivos sino además negativos. Ellas indican que recibieron comentarios positivos tanto por la elección de su carrera como por sus capacidades personales, sintieron un respaldo de sus cercanos lo que les ayudo a salir adelante. Sin embargo, muchas son las que recibieron opiniones negativas que aluden a que no lo lograrían por su sexo, a la dificultad que venía asociado a sus elecciones, muchas utilizaron esos comentarios para salir adelante y esforzarse mucho más, y otras simplemente los ignoraron, pues confiaban en sus capacidades personales.

5.3.2.2.4 Características primordiales para el desarrollo personal y profesional

Dentro del marco de la investigación de esta memoria, durante los Focus Group realizados a los alumnos se levantaron algunas características que identifican a las mujeres, y que son fundamentales para su desarrollo personal y profesional. Es en ese contexto que se decide, corroborar dicha información y a su vez levantar otras características que bajo la mirada crítica de los encuestados sea necesario agregar.

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las respuestas de los encuestados, donde un 81,25% cree que ser organizada es la característica más importante y que más identifica a las mujeres.

Es importante mencionar que cada participante podía agregar alguna cualidad que encontrará que fuese importante para el desarrollo de sus compañeras, bajo esta pauta es que se agregó optimismo.

TABLA 16:CARACTERÍSTICAS PRIMORDIALES SEGÚN LOS ENCUESTADOS . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

CARACTERÍSTICAS		Cantidad	Porcentaje (%)
Ser organizada		26	81,25
Ser ordenada		22	68,75
Ser perseverante		22	68,75
Creer en si misma		20	62,50
Tener buenas redes de apoyo (amigos dentro de la universidad)		18	56,25
Ser estructurada		15	46,88
Ser sociable		15	46,88
Expresar los sentimientos, desahogando la carga emocional		7	21,88
Otros	Optimismo	1	3,13

5.3.2.2.5 Importancia de las Habilidades de Liderazgo en Mujeres

En el punto 3.17 de esta memoria, se presenta un detalle de las Habilidades de Liderazgo Femeninas. Estas al igual que las etapas anteriores de la investigación, son presentadas a través de una pregunta a cada encuestado, para que sean calificadas de acuerdo a la importancia que ellos le dan a cada una, siendo 1= menos importante y siendo 10=mayor importancia, existiendo la posibilidad de colocar números aleatorios intermedios entre 1 y 10, y repetirlos si así se estimaba conveniente. Bajo este contexto, es que se originaron los siguientes resultados, los cuales se presentan en dos tablas. De esta forma se

espera saber si existen diferencias entre la percepción que tienen los hombres y las mujeres en cuanto a la importancia de las habilidades de liderazgo.

TABLA 17: PROMEDIO DE IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN HOMBRES ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS	NOTA PROMEDIO HOMBRES
Ambición de ascender	5,800
Manejo de riesgos	6,300
Intuición	6,700
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	7,100
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	7,200
Cómo motiva- acompañamiento	7,300
Vista en el todo, no en lo especifico	7,300
Cómo motiva-empoderando equipos	7,500
Dirección participativa y toma de decisiones	7,500
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	7,700
Cómo motiva- emociones	7,800
Resolución de conflictos	7,900
Poder e influencia	8,000
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	8,000
Vínculos con los equipos	8,000
Claridad de sus atributos	8,100
Trabajo en equipo	8,400
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	8,600
Cómo motiva-comunicación	8,700

Los hombres de la encuesta calificaron las siguientes habilidades como las más importantes. Al igual que las situaciones anteriores, se presentan las 7 con promedios más altas, para generar una comparación en otro punto de la memoria.

- Cómo motiva-comunicación
- Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias
- Trabajo en equipo

- Claridad de sus atributos
- Vínculos con los equipos
- Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés
- Poder e Influencia

Ahora bien, es analizar los resultados de las mujeres, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 18: PROMEDIO DE IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN MUJERES ENCUESTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS	NOTA PROMEDIO MUJERES
Intuición	6,364
Cómo motiva- emociones	6,909
Manejo de riesgos	7,182
Ambición de ascender	7,273
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	7,545
Poder e influencia	7,545
Cómo motiva- acompañamiento	7,727
Cómo motiva-empoderando equipos	7,773
Cómo motiva-comunicación	8,000
Vista en el todo, no en lo especifico	8,045
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	8,045
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	8,045
Vínculos con los equipos	8,136
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	8,227
Resolución de conflictos	8,227
Claridad de sus atributos	8,273
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	8,318
Dirección participativa y toma de decisiones	8,591
Trabajo en equipo	8,955

Los resultados, arrojan discrepancias con los hombres, pero no significativas. Dentro de este marco se puede mencionar aquellas habilidades que según la percepción de las mujeres son las más importantes:

- Trabajo en equipo
- Dirección participativa y toma de decisiones
- Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias
- Claridad de sus atributos
- Resolución de conflictos
- Equilibrio de la vida personal y laboral- apoyo de pareja
- Vínculos con los equipos

5.3.2.2.6 Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo en Mujeres

A diferencia del punto anterior, aquí se quiere estudiar primero la percepción que tienen las mujeres sobre sí mismas y el desarrollo de sus habilidades de liderazgo, para luego ver la percepción que tienen los hombres de sus compañeras, con respecto al desarrollo de sus habilidades. Con esta información se quiere ver la existencia de brechas entre lo que las mujeres creen de sí mismas versus lo que los hombres perciben de ellas.

Los encuestados deben calificar las Habilidades de Liderazgo en Mujeres, siendo 1= menor desarrollo y siendo 10=mayor desarrollo, existiendo la posibilidad de colocar números aleatorios intermedios entre 1 y 10, y repetirlos si así se estimaba conveniente. Bajo este contexto, es que se originaron los siguientes resultados:

TABLA 19: PROMEDIO DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN HOMBRES ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS	NOTA PROMEDIO HOMBRES
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	6,500
Ambición de ascender	6,600
Cómo motiva- acompañamiento	6,700
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	6,800
Manejo de riesgos	7,000
Intuición	7,000
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	7,000
Dirección participativa y toma de decisiones	7,100
Resolución de conflictos	7,200
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	7,2
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	7,300
Vínculos con los equipos	7,400
Poder e influencia	7,500
Cómo motiva-empoderando equipos	7,700
Cómo motiva- emociones	7,700
Trabajo en equipo	7,800
Cómo motiva-comunicación	7,900
Vista en el todo, no en lo especifico	8,100
Claridad de sus atributos	8,700

Se da por tanto que las habilidades que los hombres perciben que tienen mayor desarrollo en sus compañeras, son las siguientes:

- Claridad de sus atributos
- Vista en el todo, no en lo especifico
- Cómo motiva-comunicación
- Trabajo en equipo
- Cómo motiva-emociones
- Cómo motiva-empoderando equipos
- Poder e Influencia

TABLA 20: PROMEDIO DE DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS SEGÚN MUJERES ENCUESTADAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS	NOTA PROMEDIO MUJERES
Intuición	6,864
Cómo motiva- emociones	6,909
Manejo de riesgos	6,955
Cómo motiva- acompañamiento	6,955
Ambición de ascender	7,182
Cómo motiva-empoderando equipos	7,182
Claridad de sus atributos	7,364
Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia	7,409
Necesidad de demostrar capacidad para el cargo	7,455
Poder e influencia	7,5
Cómo motiva-comunicación	7,500
Vínculos con los equipos	7,545
Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés	7,636
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	7,682
Vista en el todo, no en lo especifico	7,727
Resolución de conflictos	7,773
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	7,818
Dirección participativa y toma de decisiones	8,045
Trabajo en equipo	8,091

En cambio, las habilidades que las mujeres perciben que tienen mayor desarrolladas son aquellas que se presentan a continuación:

- Trabajo en equipo
- Dirección participativa y toma de decisiones
- Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias
- Resolución de conflictos
- Vista en el todo, no en lo especifico
- Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja
- Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés

5.3.2.2.7 Causas y propuestas de las habilidades menos desarrolladas según percepción de los encuestados

El objetivo principal de la encuesta es obtener ideas sobre las posibles causas del bajo desarrollo de algunas habilidades de liderazgo, además de levantar algunas ideas de propuestas que permitan solucionar estas brechas.

La muestra de esta encuesta permite recopilar ideas desde diversas perspectivas, ya que los encuestados van desde los 20 a los 60 años, teniendo desde carreras, universidades y situación civil diferente. Esta diversidad, ayuda a recopilar información que va más allá de un grupo en específico.

Es así como se puede destacar entre las causas los siguientes puntos:

- El contexto de las empresas y en general, durante toda la vida no incita a trabajar en equipo, sino más bien todo lo contrario.
- Es difícil generar consenso en grupo de trabajo, y poner los intereses del resto por sobre el personal.
- La intuición no es utilizada habitualmente, porque no es un parámetro racional. Se cree que al utilizarla se puede fallar.
- Sobrecarga de tareas, ante el rol de madre y trabajadora, lo que provoca una menor tolerancia al estrés.
- Poca cultura organizacional a fortalecer vínculos.
- No es una característica de las mujeres, no buscan ascender.
- Se debe alentar a los trabajadores según habilidades no emociones.

- Existen dificultades, desde lo técnico para entregar de manera eficaz tareas a un equipo. Dificultades de oratoria.
- No existen responsabilidades compartidas en el hogar y con los hijos, las mujeres se llevan más carga, lo que significa tener doble trabajo.

Por otra parte, los encuestados presentaron una serie de propuestas, que tenían como foco principal el fomentar aquellas habilidades que bajo su punto de vista las mujeres tienen poco desarrolladas:

- Desarrollar antes de ingresar al mundo laboral, la capacidad de hablar con seguridad.
- Se debe incentivar a que las niñas trabajen en grupos heterogéneos desde pequeñas, desde el colegio.
- Generar talleres prácticos de trabajo en equipo, que permitan abordar temas como la resolución de conflictos, entre otros.
- Generar leyes que permitan, disminuir la carga de la madre trabajadora y que a su vez permita un mayor rol del hombre en la crianza de los hijos y cuidados del hogar.
- Fomentar las actividades extra curriculares y los deportes en equipo, que ayuden a desarrollar estas habilidades de manera innata.
- Trabajar la confianza de las mujeres, desde que son pequeñas, desde la niñez. A través de talleres o coaching dirigidos hacia ellas.
- Crear talleres de comunicación efectiva, que permita desarrollar la oratoria.

5.4 Encuestas

5.4.1 Elección de Habilidades de Liderazgo

Para determinar las habilidades con las cuales se trabajará, se lleva a cabo un análisis detallado de las etapas de recopilación anteriores. Hay que destacar que tanto en las entrevistas, Focus Group y encuestas exploratorias las personas debían calificar las Habilidades de Liderazgo Femeninas identificadas del proceso de investigación de acuerdo a su percepción de la importancia que cada una de éstas tiene, además de calificar de acuerdo al desarrollo que las mujeres tienen de las habilidades presentadas. Donde los hombres deben responder según la percepción que tienen de sus compañeras.

Es importante mencionar, que en las tres etapas anteriores se identificó aquellas 7 con mayor puntaje de importancia según la percepción de los diferentes grupos, es así como se creó una tabla comparativa, la cual se presenta a continuación:

TABLA 21: TABLA COMPARATIVA DE LAS HABILIDADES DE MAYOR IMPORTANCIA SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE MUJERES ENTREVISTADAS, ENCUESTADAS Y PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

ENTREVISTAS MUJERES EN CARGOS DE RESPONSABILIDAD	FOCUS GROUP ALUMNAS UNIVERSITARIAS	ENCUESTA EXPLORATORIA MUJERES PROFESIONALES Y ESTUDIANTES
Poder e Influencia	Resolución de conflictos	Vínculos con los equipos
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	Vínculos con los equipos	Equilibrio de la vida laboral y familiar-apoyo de pareja
Vista en el todo, no en lo especifico	Poder e influencia	Resolución de conflictos
Cómo motiva-acompañamiento	Cómo motiva-empoderando equipos	Claridad de sus atributos
Trabajo en equipo	Cómo motiva-comunicación	Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias
Vínculos con los equipos	Trabajo en equipo	Dirección participativa y toma de
Cómo motiva-empoderando equipos	Claridad de sus atributos	Trabajo en equipo

Donde:

- Amarillo: aquellas habilidades que son transversales para todos los grupos.
- Verde: aquellas habilidades que están presentes en las entrevistas y Focus Group de las alumnas universitarias.

- Celeste: aquellas habilidades que están presentes en las entrevistas y en las encuestas exploratorias.
- Rojo: aquellas habilidades transversales a los grupos de los Focus Group de las alumnas y de las encuestas exploratorias.

Dado que se establece que todos los grupos tienen igual peso de consideración, la tabla que se presenta a continuación contiene aquellas que son transversales para todos o dos grupos, además de agregar aquellas que sólo se presentan en un grupo en específico. Es así como se conforma la lista final de Habilidades de Liderazgo más importantes.

TABLA 22: LISTA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO MÁS IMPORTANTES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS MÁS IMPORTANTES	PROMEDIO
Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias	8,318
Resolución de conflictos	8,463
Dirección participativa y toma de decisiones	8,591
Equilibrio de la vida personal y laboral- apoyo de pareja	8,614
Claridad de sus atributos	8,871
Poder e influencia	8,928
Cómo motiva-comunicación	8,972
Vínculos con los equipos	8,985
Trabajo en equipo	9,388
Cómo motiva-empoderando equipos	9,440
Cómo motiva-acompañamiento	9,500
Vista en el todo, no en lo especifico	9,500

Continuando con el análisis, los hombres deben calificar en dos instancias el desarrollo de las habilidades en mujeres, a través de la percepción que tienen de sus compañeras o aquellas mujeres que los rodean. Por lo que se procede a calcular un promedio de cada item, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 23: PROMEDIO DEL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO SEGÚN LOS HOMBRES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDAD DE LIDERAZGO FEMENINO	PROMEDIO ALUMNOS FOCUS GROUP	PROMEDIO HOMBRES ENCUESTA	PROMEDIO FINAL
Claridad de sus atributos	6,429	8,700	7,565
Cómo motiva-empoderando equipos	6,540	7,700	7,120
Dirección participativa y toma de decisiones	6,793	7,100	6,946
Resolución de conflictos	6,833	7,200	7,017
Poder e influencia	6,990	7,500	7,245
Vista en el todo, no en lo especifico	7,023	8,100	7,561
Cómo motiva-acompañamiento	7,159	6,700	6,930
Vínculos con los equipos	7,359	7,400	7,379
Trabajo en equipo	7,429	7,800	7,615
Cómo motiva-comunicación	7,545	7,900	7,723
Equilibrio de vida personal y laboral- apoyo de pareja	7,694	6,500	7,097
Equilibrio de la vida laboral y familiar- estrategias	7,940	7,300	7,620

Es importante mencionar que las mujeres a través de la encuesta deben calificar, al igual que los hombres, el desarrollo que creen que tienen de estas habilidades. Con esta información se procede a calcular la brecha existente entre la importancia que se le da a cada eje, versus el desarrollo que se tiene de ellos. Basándose en primer lugar en los resultados de las mujeres y luego de los hombres. La idea es determinar aquellas brechas que sean significativas para definir de este modo cuales habilidades son aquellas a las cuales se les debe dar una mayor importancia y por tanto crear propuestas de mejora para eliminar brechas existentes.

TABLA 24: BRECHA EXISTENTE ENTRE LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y EL DESARROLLO QUE SE TIENE DE ELLAS, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE MUJERES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS MÁS IMPORTANTES	PROMEDIO	PROMEDIO DESARROLLO (MUJERES)	BRECHA
Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias	8,318	7,818	0,500
Resolución de conflictos	8,463	7,773	0,690
Dirección participativa y toma de decisiones	8,591	8,045	0,546
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	8,614	7,682	0,932
Claridad de sus atributos	8,871	7,364	1,507
Poder e influencia	8,928	7,500	1,428
Cómo motiva-comunicación	8,972	7,500	1,472
Vínculos con los equipos	8,985	7,545	1,440
Trabajo en equipo	9,388	8,091	1,297
Cómo motiva-empoderando equipos	9,440	7,182	2,258
Cómo motiva-acompañamiento	9,500	6,955	2,545
Vista en el todo, no en lo especifico	9,500	7,727	1,773

Se genera así un análisis exhaustivo a partir de la tabla 23. La cual es la base para los procedimientos que continúan, aquí se quiere descubrir que habilidades necesitan ser fomentadas a través de diferentes propuestas para ser desarrolladas, con lo cual se tiene como resultado que la única que no debe ser atacada es “Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias”, dado que su valor es menor o igual a 0,5.

Las demás Habilidades se validan a través de los resultados de la tabla 24 y de la comparación presentada en la tabla 25. En la cual se da una equiparación de los resultados por género, mediante lo cual se pueden establecer tres posibles casos:

1. Los hombres perciben un mayor desarrollo en ellas, por lo que se cree que existe una subvaloración de sus capacidades por parte de la mujer.

2. Los hombres perciben un menor desarrollo en ellas, por lo que se cree que existe una sobrevaloración de sus capacidades por parte de la mujer o que existe un problema para transmitir bien sus cualidades.
3. Ambos tienen resultados relativamente semejantes

A continuación, se presentan las dos tablas mencionadas con anterioridad:

TABLA 25: BRECHA EXISTENTE ENTRE LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y EL DESARROLLO QUE SE TIENE DE ELLAS, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE HOMBRES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS MÁS IMPORTANTES	PROMEDIO	PROMEDIO DESARROLLO (HOMBRES)	BRECHA
Claridad de sus atributos	8,871	7,565	1,306
Cómo motiva-acompañamiento	9,500	6,930	2,570
Cómo motiva-comunicación	8,972	7,723	1,249
Cómo motiva-empoderando equipos	9,440	7,120	2,320
Dirección participativa y toma de decisiones	8,591	6,946	1,645
Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias	8,318	7,620	0,698
Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja	8,614	7,097	1,516
Poder e influencia	8,928	7,245	1,683
Resolución de conflictos	8,463	7,017	1,446
Trabajo en equipo	9,388	7,615	1,773
Vínculos con los equipos	8,985	7,379	1,606
Vista en el todo, no en lo especifico	9,500	7,561	1,939

TABLA 26: COMPARACIÓN DE BRECHAS DE HOMBRES Y MUJERES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

HABILIDADES DE LIDERAZGO FEMENINAS MÁS IMPORTANTES	BRECHA PERCEPCIÓN HOMBRES	BRECHA PERCEPCIÓN MUJERES	DIFERENCIA
Equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias	0,698	0,500	0,198
Cómo motiva-comunicación	1,249	1,472	-0,223
Claridad de sus atributos	1,306	1,507	-0,201
Resolución de conflictos	1,446	0,690	0,756
Equilibrio de la vida personal y laboral- apoyo de pareja	1,516	0,932	0,585
Vínculos con los equipos	1,606	1,440	0,166
Dirección participativa y toma de decisiones	1,645	0,546	1,099
Poder e influencia	1,683	1,428	0,255
Trabajo en equipo	1,773	1,297	0,476
Vista en el todo, no en lo especifico	1,939	1,773	0,166
Cómo motiva-empoderando equipos	2,320	2,258	0,062
Cómo motiva-acompañamiento	2,570	2,545	0,025

A través de lo anterior se puede decir que existen tres brechas significativas, las cuales hacen alusión a dirección participativa y toma de decisiones, resolución de conflictos y, por último, equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja. Se puede decir que en los tres casos se da que la mujer tiene valores mayores a los que indicaron sus compañeros masculinos, por lo cual se puede decir que se presenta el caso número dos presentado con anterioridad.

Finalmente, se puede decir que, a partir de todos los análisis realizados, se determina cuales son aquellas habilidades que se deben validar a través de la encuesta, y por tanto determinar las causas y propuestas que van en pos de resolver la problemática. A continuación, se presenta la lista detallada:

- Claridad de sus atributos
- Poder e Influencia

- Cómo motiva- comunicación
- Vínculos con los equipos
- Trabajo en equipo
- Cómo motiva-empoderando equipos
- Cómo motiva- acompañamiento
- Vista en el todo, no en lo especifico

5.4.2 Elección de la muestra

Según lo presentado en el marco teórico, se puede mencionar que en este caso en particular se desconoce la población total que cumpla con los requisitos necesarios para formar parte de la muestra, la cual es ser profesional o en su defecto estar estudiando estudios superiores. Es por lo mismo que para tener una mayor certeza del tamaño de la muestra, se decide utilizar los siguientes valores:

donde

- Z=1,96, pues se utiliza un α=5%. Esto quiere decir que el intervalo de confianza usado fue de un 95%.
- p=0,5, considerando como valor estándar, al no tener valor aproximado que se espera encontrar.
- $q = (1 - p)$, por tanto, en este caso es 1-0,5=0,5.
- d= 7% considerado como valor estándar de error para este tipo de estudio.

En base a estas especificaciones se obtiene un tamaño de la muestra, el cual arroja un valor final de 197 respuestas

5.4.3 Desarrollo de encuestas

Se realiza una segunda encuesta que tiene como objetivo validar la información recolectada de los procesos anteriores, con lo cual se espera en primera instancia ratificar las habilidades de liderazgo seleccionadas, para luego corroborar las causas y propuestas que se desprendieron de los procesos anteriores.

La encuesta fue realizada de manera online durante el mes de mayo de 2018, con un universo de 334 personas, las cuales al procesarlas termina con un total de 253 respuestas válidamente emitidas. El perfil de los encuestados corresponde a profesionales y estudiantes, de diferentes carreras, universidades, edades y regiones del país. El motivo de realizar una encuesta con una muestra compuesta por diferentes perfiles, es poder abarcar la mayor cantidad de rasgos a lo largo de Chile, con lo cual se espera tener una representatividad más confiable.

Dado la etapa del estudio, se cree fundamental presentar dos análisis. El primero con respecto al género y el segundo, según rango etario. Con ello se espera saber la posición de estos grupos con respecto a las preguntas planteadas y si existe grandes diferencias entre los diferentes análisis llevados a cabo.

El comienzo de la encuesta es similar a todos, la idea es recopilar la información principal de los encuestados. Se pregunta sexo, edad y estado civil, para luego generar una división entre los que aún están en la universidad y los titulados, preguntándoles a los primeros, año de ingreso, carrera que estudia e institución donde estudia. Por otra parte, a los titulados, las preguntas son profesión, donde estudió y el año de titulación. La siguiente pregunta va enfocada a si tienen hijos.

Dado el contexto inicial, a continuación, se realizan preguntas con sentencias donde se presentan las ideas centrales de las Habilidades de Liderazgo seleccionadas, además de las causas y de las propuestas levantadas, donde cada encuestado debe seleccionar un número de 1 a 10, donde 1=muy en desacuerdo y 10=muy de acuerdo.

Para ver detalles del formato de las entrevistas consultar Anexo 10.8.

5.4.4 Análisis respuestas

5.4.4.1 Información preliminar

La muestra de la encuesta tiene 334 respuestas de las cuales sólo se procesan 253 efectivas, de las cuales 148 corresponden a mujeres y 105 a hombres.

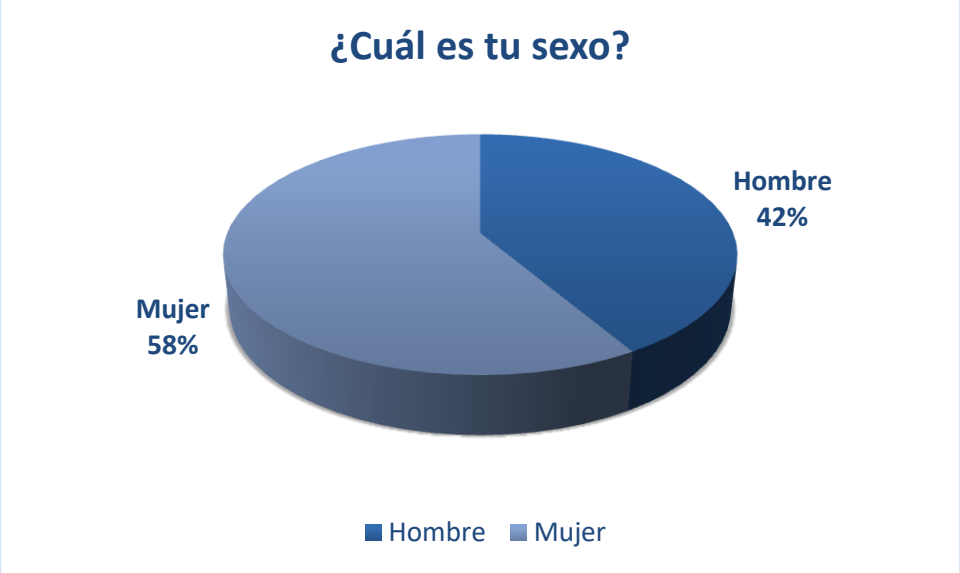


Gráfico 15: Distribución según sexo del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Se presenta además la información recopilada según la edad que tienen los encuestados. Para elegir el rango etario, en primera instancia se decide generar un gráfico de dispersión.

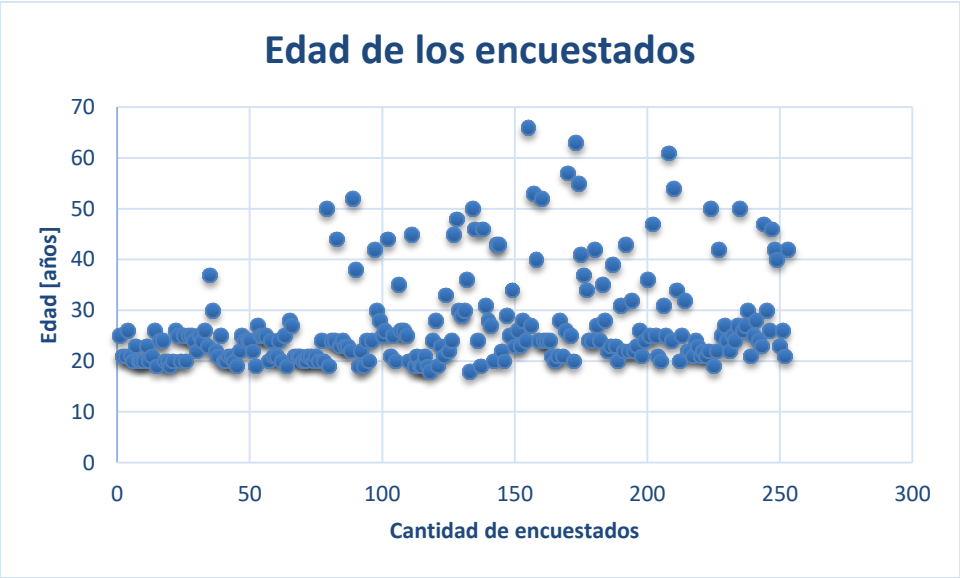


Gráfico 16: Distribución según edad del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico 16 se desprende que la mayoría de los encuestados tienen entre 20 y 30 años, por lo cual se decide establecer dos categorías diferentes, por tres razones. La primera hace alusión a establecer grupos que en teoría sean similares en cuánto a sus decisiones y en segundo lugar, el que las diferencias en cantidad de ambos grupos no sean tan abismantes, y por último que tengan un número suficiente de encuestados que permita dterminar los rasgos determinantes más importantes de cada conjunto.



Gráfico 17: Distribución según edad del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente se pide el estado civil de los encuestados, lo cual tiene como resultado 219 personas solteras, 26 casadas, 2 separadas y 6 divorciadas.

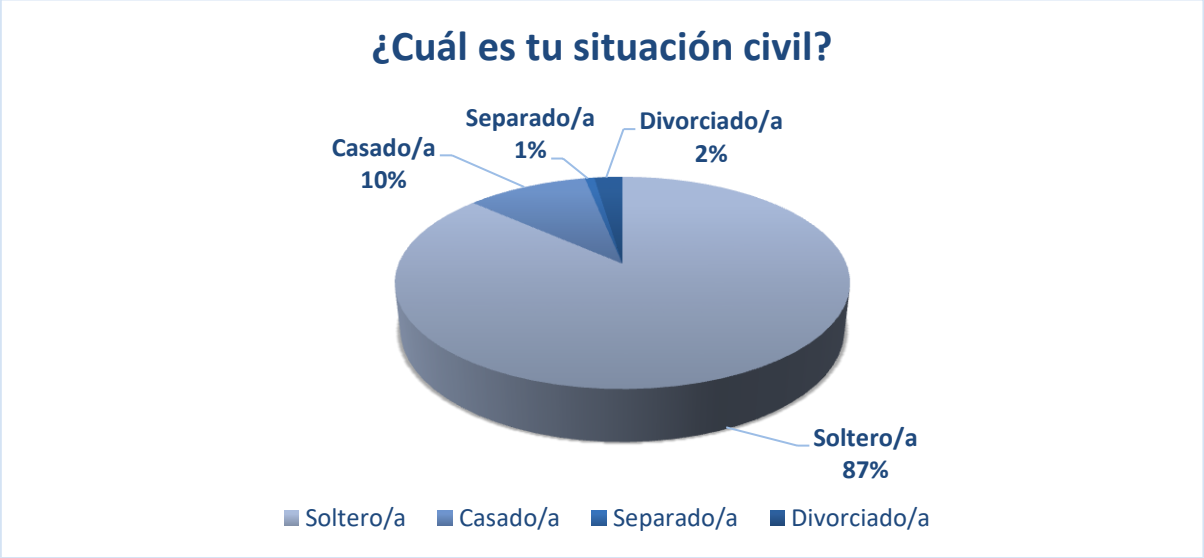


Gráfico 18: Distribución según situación civil del total de encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Para una recopilación más asertiva de las opiniones de los participantes se les pregunta: ¿Estás actualmente en la Universidad?, para generar preguntas a dos grupos distintivos, los estudiantes y profesionales. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico:

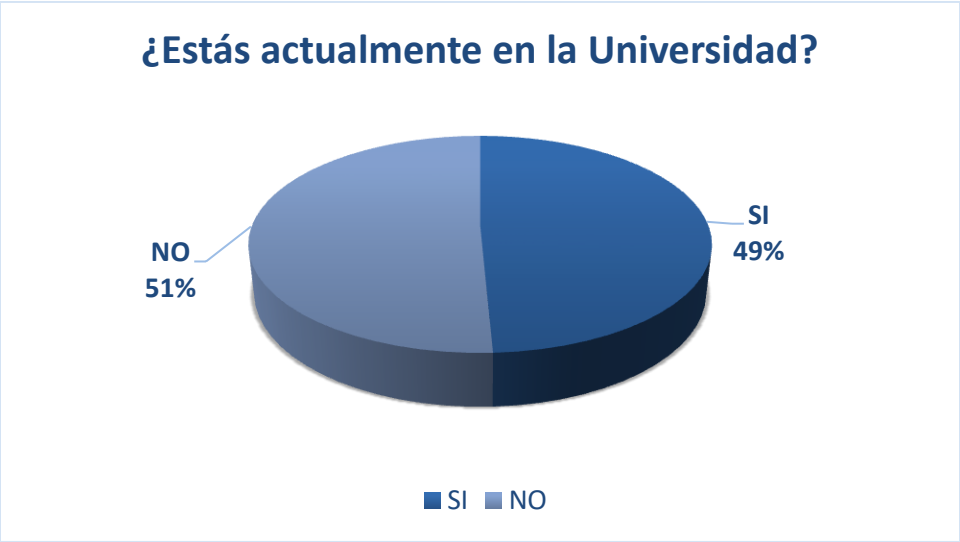


Gráfico 19: ¿Está actualmente en la Universidad?. Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados, por tanto, el 52% corresponden a profesionales que se desempeñan en diferentes áreas y el 49% a estudiantes. Las distribuciones por grupo se presentan a continuación:

5.4.4.1.1 Profesionales

Dada la vasta cantidad de carreras, se agrupan de acuerdo al área de estudio, los resultados se detallan en el siguiente gráfico:

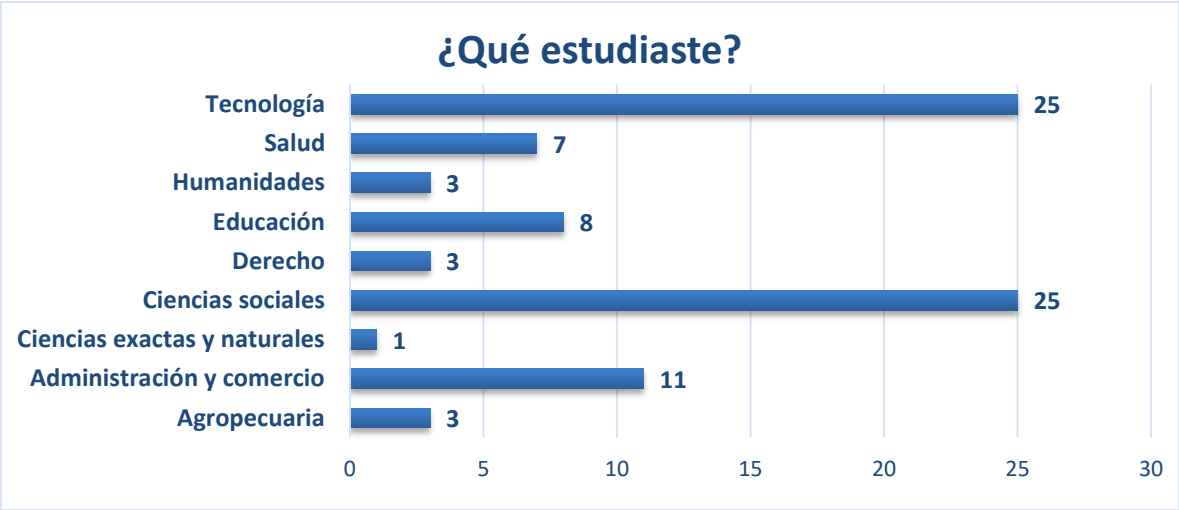


Gráfico 20: Distribución según área de estudio del total de los profesionales. Fuente: Elaboración propia.

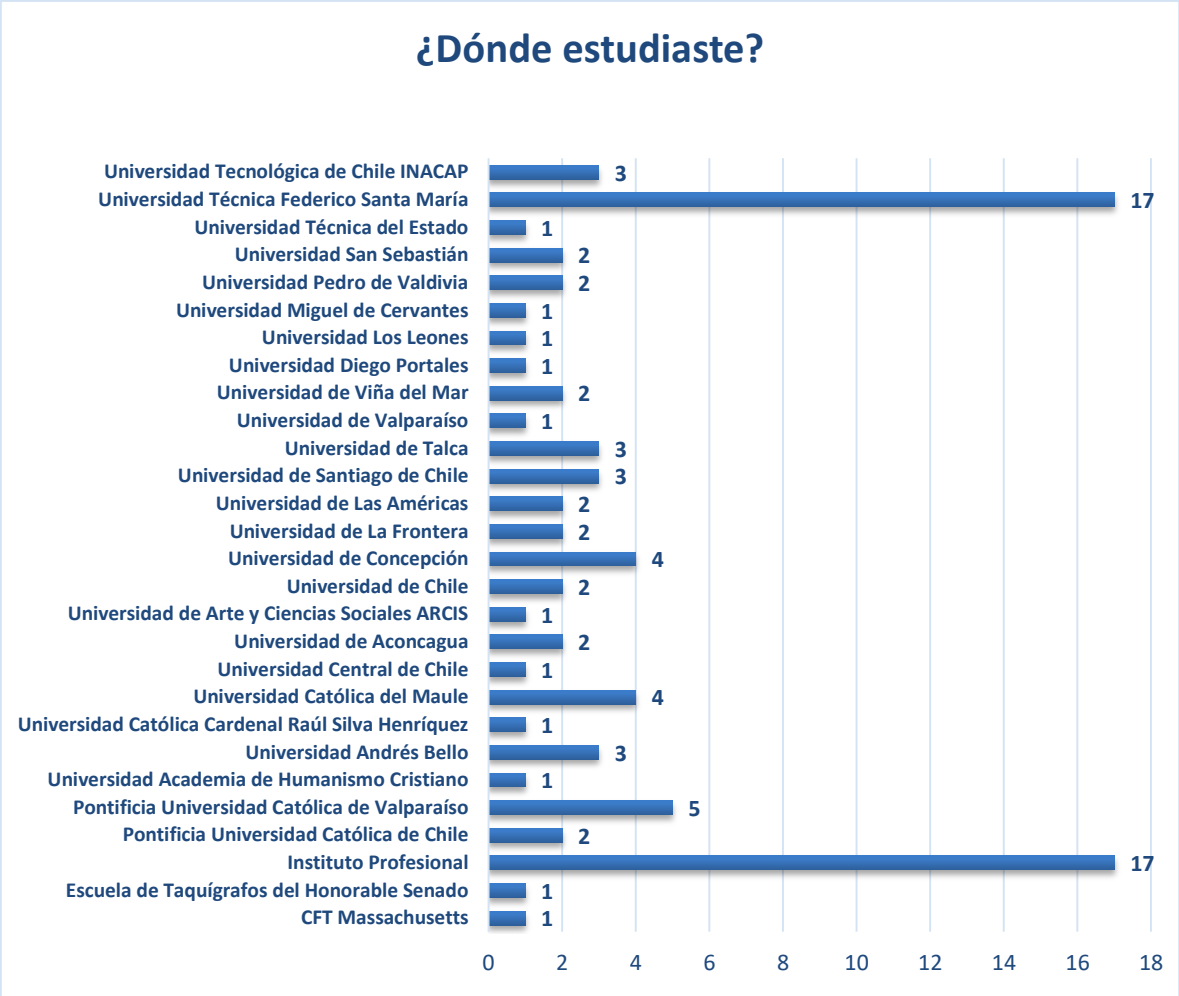


Gráfico 21: Distribución según universidad del total de los profesionales. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se recopila información con respecto al año de titulación de los profesionales encuestados.

Para generar un mayor orden, la información entrega se presenta en rangos de tiempo, desde el año 1970 a 1980, 1980 a 1990, desde 1990 a 2000, desde 2000 al 2010 y desde el 2010 hasta la actualidad.

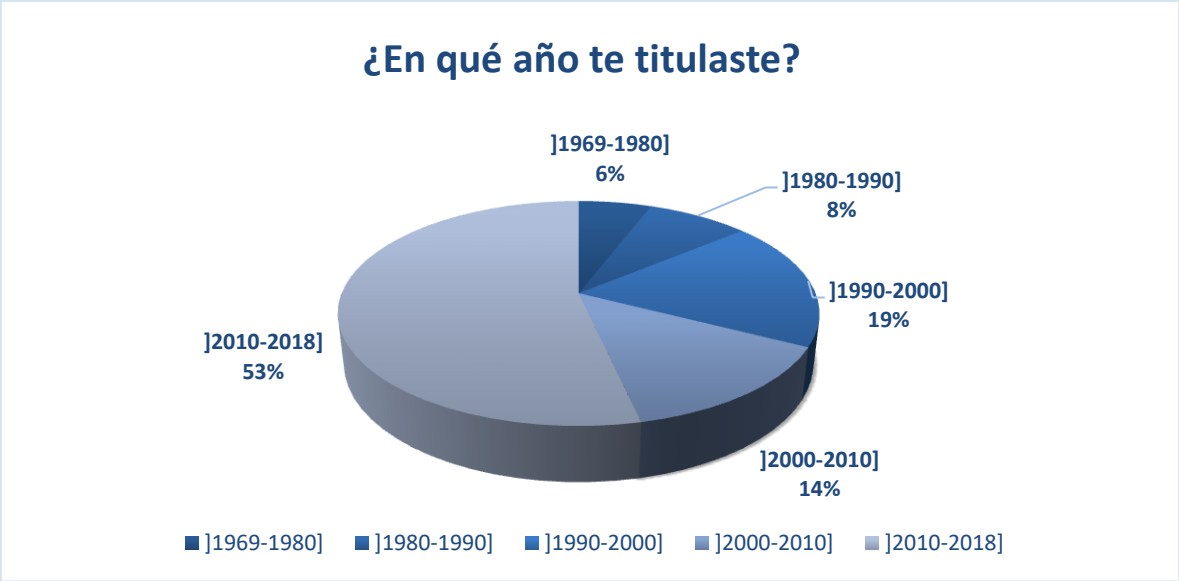


Gráfico 22: Distribución según año de titulación del total de los profesionales. Fuente: Elaboración propia.

5.4.4.1.2 Estudiantes

En cuanto a los estudiantes, se recopila la misma información anterior, sólo cambiando la pregunta de año de titulación por año de ingreso a la universidad.

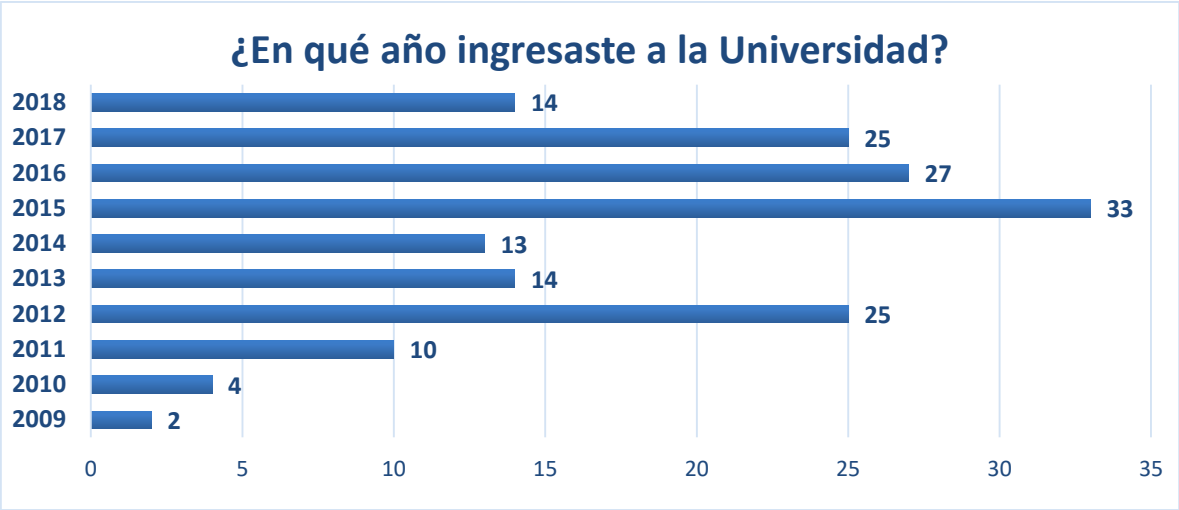


Gráfico 23: Distribución según año de ingreso a la Universidad del total de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

Dada la vasta cantidad de carreras se decide agrupar por área, presentando así la información de una forma más clara.

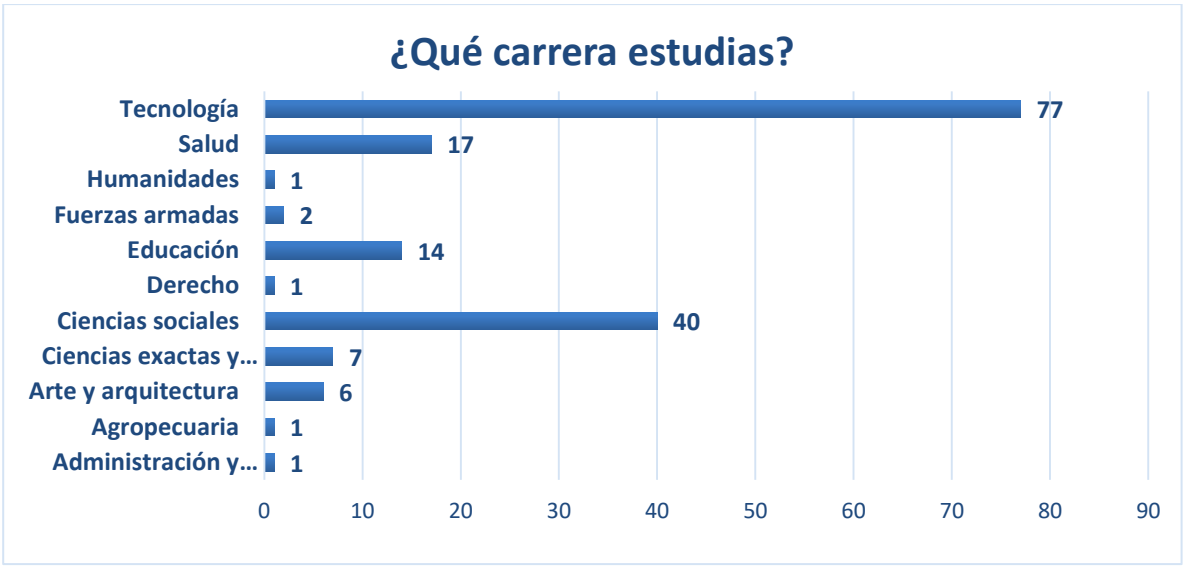


Gráfico 24: Distribución según área de estudio del total de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

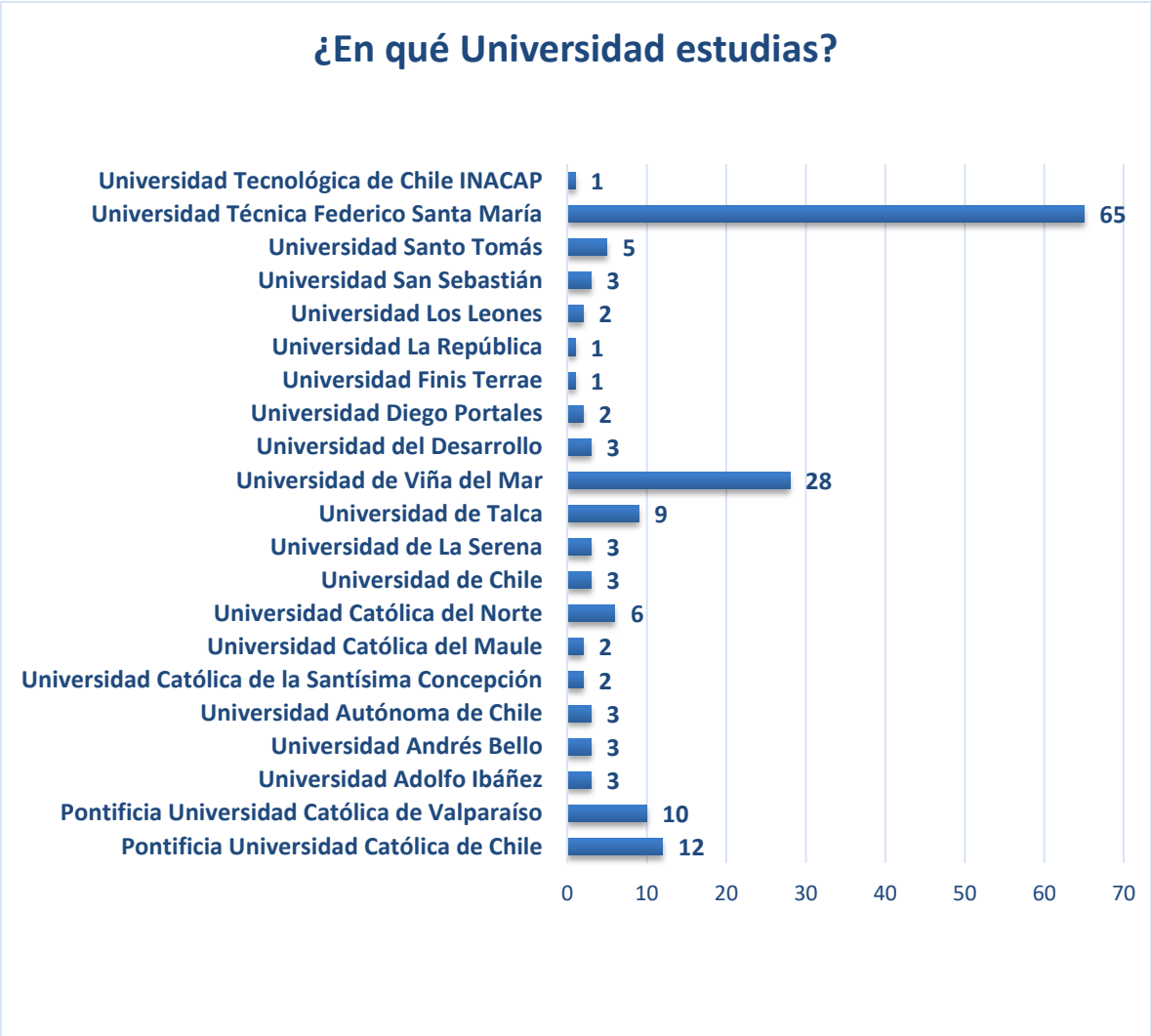


Gráfico 25: Distribución según universidad del total de los estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para terminar la etapa de recopilación de información preliminar, se pregunta respecto a si los encuestados tienen hijos. De la muestra total, 206 no tienen y 47 son padres.



Gráfico 26: ¿Tuviste hijos?. Fuente: Elaboración propia

5.4.4.2 Recopilación de información

Como se ha mencionado en otras oportunidades la realización de esta encuesta tiene como principal objetivo el validar la información recolectada en etapas anteriores, para lo cual se realizan tres tipos de sentencias:

- Respecto a las 8 Habilidades de Liderazgo que presentan una mayor importancia, y que a su vez tenían una mayor brecha con el desarrollo de las mismas. Confirmación necesaria, para saber si realmente existe una problemática a la cual atacar.
- Respecto a las causas recolectadas en entrevistas, Focus Group y encuestas exploratorias, las cuales inciden en el bajo desarrollo de las Habilidades identificadas.
- Finalmente, respecto a las propuestas que se identifican de los procesos anteriores, las cuales hacen alusión a disminuir la brecha existente y fomentar las habilidades antes planteadas.

Cada habilidad, causa y propuesta que se quiere validar es presentada a través de 24 sentencias, por lo cual el encuestado no puede identificar de manera directa el trasfondo de las frases presentadas. Las respuestas además están en escala ordinal, compuesta de números de 1 a 10, donde 1 es estar muy en desacuerdo con la sentencia presentada y 10, estar muy de acuerdo.

El análisis de las respuestas de la encuesta se secciona en dos partes, el primer análisis se enfoca a revisar los resultados generales y la correlación existente entre las diferentes respuestas por eje, y la segunda, a identificar la posición de los diferentes entes según diferentes dimensiones.

5.4.4.3 Análisis

Para el análisis de los datos se decide utilizar el escalamiento multidimensional, conocido como MultiDimensional Scaling (MDS). Es una técnica de representación espacial que trata de visualizar sobre un mapa de conjunto de estímulos (firmas, productos, candidatos políticos, ideas u otros artículos) cuya posición relativa se desea analizar. El propósito del MDS es transformar los juicios de similitud o preferencia llevados a cabo por una serie de individuos sobre un conjunto de objetos o estímulos en distancias susceptibles de ser representadas en un espacio multidimensional. Es importante destacar, que está basado en la comparación de objetos A y B como los más similares entonces las técnicas de MDS colocarán a los objetos A y B en el gráfico de forma que la distancia entre ellos sea más pequeña que la distancia entre cualquier otro par de objetos (Análisis, Multidimensional, Un, & Otras, n.d.).

Con la utilización de esta técnica se espera determinar cómo se relacionan porcentualmente los diferentes ejes presentados mediante la encuesta, las habilidades, las causas y las propuestas.

Es importante mencionar que se selecciona dicho análisis porque se cree más apropiado de utilizar dada las características de las preguntas realizadas y la escala en que se presentan las respuestas recolectadas.

Las ventajas de utilizar MDS versus otras técnicas existentes, se presentan a continuación:

- Los datos en MDS pueden estar medidos en cualquier escala, mientras que en el análisis factorial deben estar medidos en escala de razón o intervalo. Siendo el más adecuado para escalas ordinales.
- Proporciona soluciones para cada individuo, lo cual no es posible con el análisis factorial ni con el análisis cluster.
- El investigador no necesita especificar cuáles son las variables a emplear en la comparación de objetos, algo que es fundamental en el análisis factorial y en el análisis cluster, con lo que se evita la influencia del investigador en el análisis.
- Las soluciones proporcionadas por MDS suelen ser de menor dimensionalidad que las proporcionadas por el análisis factorial.
- En MDS pueden ser interpretados directamente las distancias entre todos los puntos, mientras que en el análisis de correspondencias solamente pueden ser interpretadas directamente las distancias entre filas o bien entre columnas.
- No conlleva supuestos de distribución restrictivos como la normalidad.

Con el fin de determinar el número de dimensiones a retener en el escalamiento multidimensional, se realiza un Categorical Principal Components Analysis (CATPCA) de las variables, a través de esta técnica se puede observar de forma clara, mediante el gráfico de sedimentación, y corroborar el número óptimo de dimensiones a extraer en el escalamiento multidimensional. Los análisis se ejecutan en el programa IBM SPSS Statistics 25.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por ejes.

5.4.4.3.1 Análisis de habilidades

En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de varianza total explicada por cada componente.

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,886	36,078	36,078	2,886	36,078	36,078	2,636	32,947	32,947
2	1,333	16,666	52,744	1,333	16,666	52,744	1,321	16,517	49,464
3	1,002	12,520	65,264	1,002	12,520	65,264	1,264	15,800	65,264
4	,792	9,905	75,169						
5	,651	8,143	83,312						
6	,568	7,101	90,414						
7	,450	5,623	96,037						
8	,317	3,963	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Gráfico 27: Varianza total explicada por cada componente, análisis habilidades. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se puede decir, entonces, que el 65,2% de la varianza total es explicada a través de 3 componentes. Lo que se corrobora con el criterio de Kaiser que consiste en conservar aquellos factores cuyo auto valor asociado sea mayor que 1, al corroborar los valores en la tabla anterior, se determina que efectivamente el número de dimensiones a extraer en el

escalamiento multidimensional es 3. Y el cual se puede validar a través del siguiente gráfico de sedimentación:

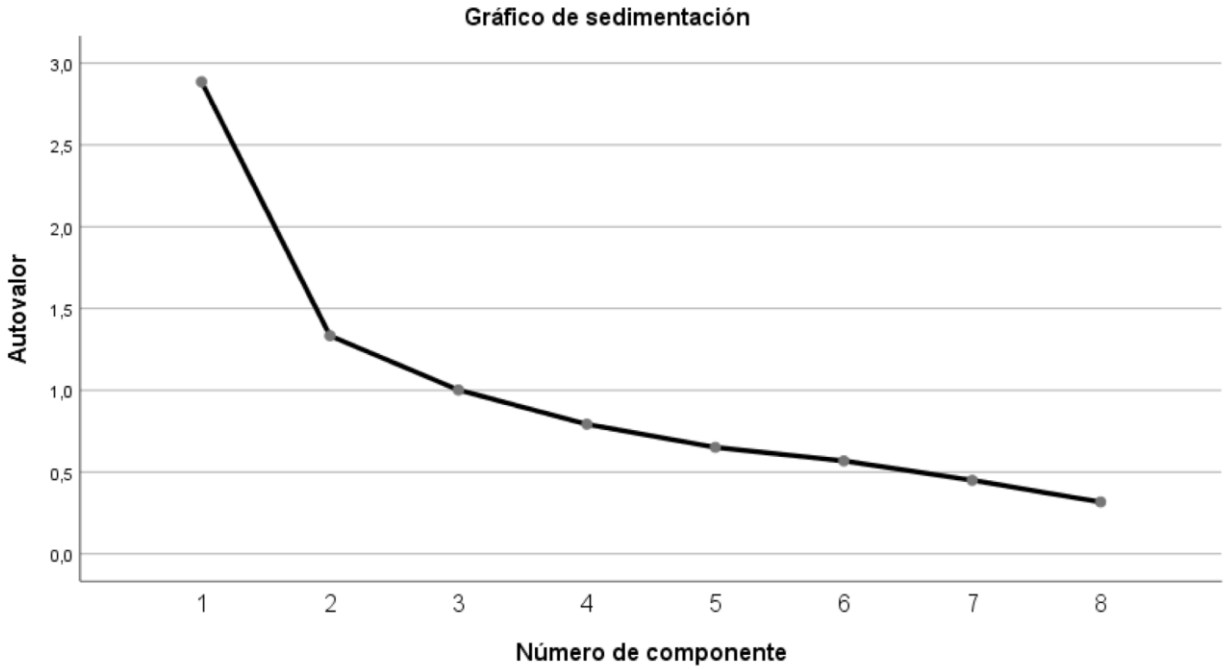


Gráfico 28: Gráfico de sedimentación, análisis habilidades. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Luego se procede a realizar el escalamiento multidimensional con la matriz de correlaciones obtenida mediante CATPCA extrayendo un número de dimensiones igual a 3. El escalamiento multidimensional arroja las siguientes medidas de estrés y de ajuste.

Medidas de estrés y de ajuste

Estrés bruto normalizado	,00150
Estrés-I	,12256[a]
Estrés-II	,27906[a]
S-Estrés	,00350[b]
Dispersión contada para (D.A.F.)	,98498
Coeficiente de congruencia de Tucker	,99246

PROXSCAL minimiza el estrés bruto normalizado.

a. Factor de escalamiento óptimo = 1,015.

b. Factor de escalamiento óptimo = ,975.

Gráfico 29: Medidas de estrés y de ajuste de escalamiento multidimensional, análisis habilidades. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se obtienen medidas métricas satisfactorias de bondad de ajuste, donde se obtuvo una dispersión explicada y congruencia de Tucker con valores del rango del 0,99, frente a un índice 1 como representación de un ajuste perfecto. Para la evaluación del índice de estrés y S-estrés, 0 representa un ajuste perfecto, por lo que los valores obtenidos son satisfactorios por su cercanía a 0.

Las medidas de dispersión dan fe de la capacidad del modelo para explicar la varianza de las respuestas y por otro lado, las medidas de estrés ofrecen un indicador de que también las distancias entre las habilidades en la solución se aproximan a las "distancias" de la percepción real.

Finalmente se presenta la tabla con las coordenadas finales de las 8 Habilidades presentadas en la encuesta en cada una de las dimensiones. Es en este punto donde se debe aclarar que al realizar el escalamiento multidimensional, disminuye las dimensiones de 3 a 2, dado que el autovalor de Kaiser de la tercera era muy cercana a 1, y al generar la técnica de reducción de dimensiones el autovalor queda como 0,99, lo que deja finalmente como variables explicativas del modelo sólo 2.

La interpretación de las dimensiones del escalamiento multidimensional, al igual que otras técnicas de reducción de dimensiones, generalmente se basa en variables con valores absolutos muy grandes de las coordenadas, en que tales variables son las que más se relacionan con la dimensión y representan sus características más distintivas De acuerdo a la interpretación, se destacan con celdas de color, las coordenadas con valor absoluto mayor a 0,3.

Coordenadas finales

	Dimensión 1	2
H1: Claridad de sus atributos	,390	,840
H2: Poder e Influencia	,582	,283
H3: Cómo motiva-comunicación	-,674	-,022
H4: Vínculos con los equipos	,770	-,566
H5: Trabajo en equipo	,145	-,513
H6: Cómo motiva-empoderando equipos	-,367	-,038
H7: Cómo motiva-acompañamiento	-,463	,004
H8: Vista en el todo, no en lo especifico	-,482	,011

Gráfico 30: Coordenadas finales de escalamiento multidimensional, análisis habilidades. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Con lo anterior se puede decir que la dimensión 1 se asocia a las *habilidades interpersonales*, en el sentido que aquellas que lo representan en mayor medida, se refiere al trato y el cómo la jefatura se vincula con su equipo de trabajo. La dimensión 2 por otra parte se puede identificar con *aprendizaje cooperativo* dado que se asocia principalmente a la dinámica que se genera en el trabajo en el equipo y la importancia del vínculo entre los entes que lo conforman.

Para tener una mayor claridad de cómo se relacionan las variables, se presenta a continuación el gráfico de las habilidades en el espacio.

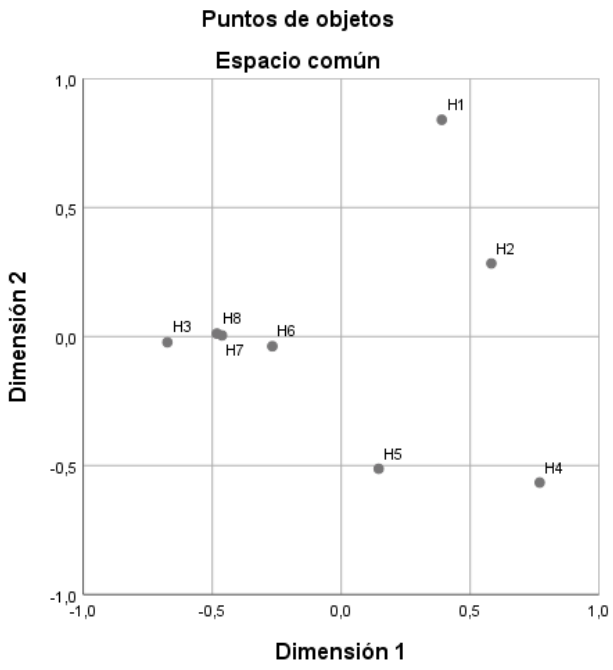


Gráfico 31: Habilidades en las dimensiones identificadas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

5.4.4.3.2 Análisis de causas

En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de varianza total explicada por cada componente.

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,464	27,373	27,373	2,464	27,373	27,373	2,216	24,618	24,618
2	1,506	16,731	44,104	1,506	16,731	44,104	1,538	17,092	41,711
3	1,015	11,274	55,378	1,015	11,274	55,378	1,230	13,667	55,378
4	,908	10,087	65,465						
5	,784	8,710	74,175						
6	,739	8,207	82,381						
7	,648	7,198	89,579						
8	,531	5,903	95,482						
9	,407	4,518	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Gráfico 32: Varianza total explicada por cada componente, análisis causas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se puede decir, entonces, que sólo el 55,3% de la varianza total es explicada a través de 3 componentes. Lo que se corrobora con el criterio de Kaiser que consiste en conservar aquellos factores cuyo auto valor asociado sea mayor que 1, al corroborar los valores en la tabla anterior, se determina que efectivamente el número de dimensiones a extraer en el escalamiento multidimensional es 3. Y el cual se puede validar a través del siguiente gráfico de sedimentación:

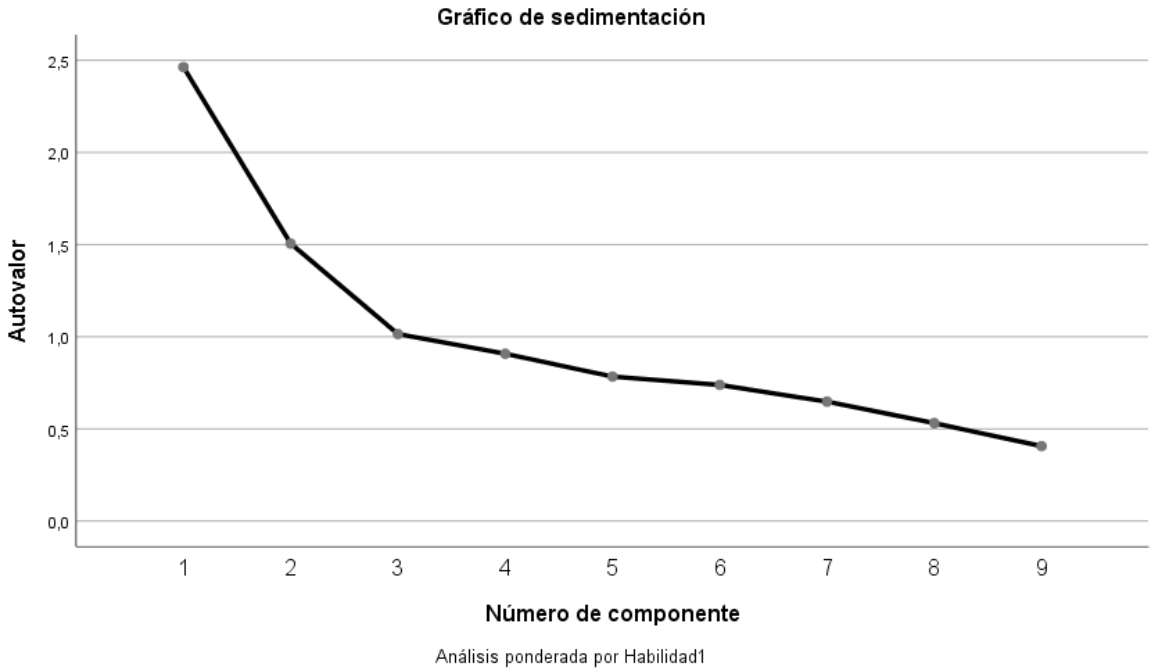


Gráfico 32: Gráfico de sedimentación, análisis causas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Luego se procede a realizar el escalamiento multidimensional con la matriz de correlaciones obtenida mediante CATPCA extrayendo un número de dimensiones igual a 3. El escalamiento multidimensional arroja las siguientes medidas de estrés y de ajuste.

Medidas de estrés y de ajuste

Estrés bruto normalizado	,00426
Estrés-I	,20660[a]
Estrés-II	,53750[a]
S-Estrés	,01140[b]
Dispersión contada para (D.A.F.)	,95732
Coeficiente de congruencia de Tucker	,97842

PROXSCAL minimiza el estrés bruto normalizado.

a. Factor de escalamiento óptimo = 1,045.

b. Factor de escalamiento óptimo = ,960.

Gráfico 33: Medidas de estrés y de ajuste de escalamiento multidimensional, análisis causas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se obtienen medidas métricas satisfactorias de bondad de ajuste, donde se obtuvo una dispersión explicada y congruencia de Tucker con valores del rango del 0,99, frente a un índice 1 como representación de un ajuste perfecto. Para la evaluación del índice de estrés y S-estrés, 0 representa un ajuste perfecto, por lo que los valores obtenidos son satisfactorios por su cercanía a 0.

Las medidas de dispersión dan fe de la capacidad del modelo para explicar la varianza de las respuestas y por otro lado, las medidas de estrés ofrecen un indicador de que también las distancias entre las habilidades en la solución se aproximan a las “distancias” de la percepción real.

Finalmente se presenta la tabla con las coordenadas finales de las 9 causas identificadas y presentadas en la encuesta en cada una de las dimensiones. Es en este punto donde se debe aclarar que al realizar el escalamiento multidimensional, disminuye las

dimensiones de 3 a 2, dado que el autovalor de Kaiser de la tercera era muy cercana a 1, y al generar la técnica de reducción de dimensiones el autovalor queda como 0,99, lo que deja finalmente como variables explicativas del modelo sólo 2.

Cada habilidad presentada, tiene un número que la asocia a una habilidad. Dichas variables se determinaron a través de los estudios exploratorios realizados anteriormente por lo no existe causa número 6, esto dado que en ningún momento las personas hacen mención a dicha situación de manera directa.

La interpretación de las dimensiones del escalamiento multidimensional, al igual que otras técnicas de reducción de dimensiones, generalmente se basa en variables con valores absolutos muy grandes de las coordenadas, en que tales variables son las que más se relacionan con la dimensión y representan sus características más distintivas De acuerdo a la interpretación, se destacan con celdas de color, las coordenadas con valor absoluto mayor a 0,3.

Coordenadas finales

	Dimensión 1	Dimensión 2
C1: causa de claridad de sus atributos	,067	,390
C2: causa de poder e influencia	-,562	-,151
C3: causa de cómo motiva-comunicación	-,053	-,067
C33: causa de cómo motiva-comunicación	-,709	-,117
C4: causa de vínculos con los equipos	-,206	-,403
C5: causa de trabajo en equipo	,314	-,416
C7: causa de cómo mótiva-acompañamiento	-,525	,547
C77: causa de cómo motiva-acompañamiento	,894	-,295
C8: causa de vista en el todo, no en lo especifico	,780	,514

Gráfico 34: Coordenadas finales de escalamiento multidimensional, análisis de causas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Con lo anterior se puede decir que la dimensión 1 se asocia a la *causa de gestión de la carga del trabajo*, en el sentido que aquellas que lo representan en mayor medida, son aquellas causas de habilidades utilizadas para gestionar el trabajo, con lo cual se lleva a cabo la utilización de ciertas estrategias que permitan realizar las tareas de mejor manera. La dimensión 2 por otra parte se puede identificar a la causa del *aprendizaje cooperativo* dado que se asocia principalmente a la dinámica que se genera en el trabajo en el equipo y la importancia del vínculo entre los entes que lo conforman.

Para tener una mayor claridad de cómo se relacionan las variables, se presenta a continuación el gráfico de las causas en el mapa.

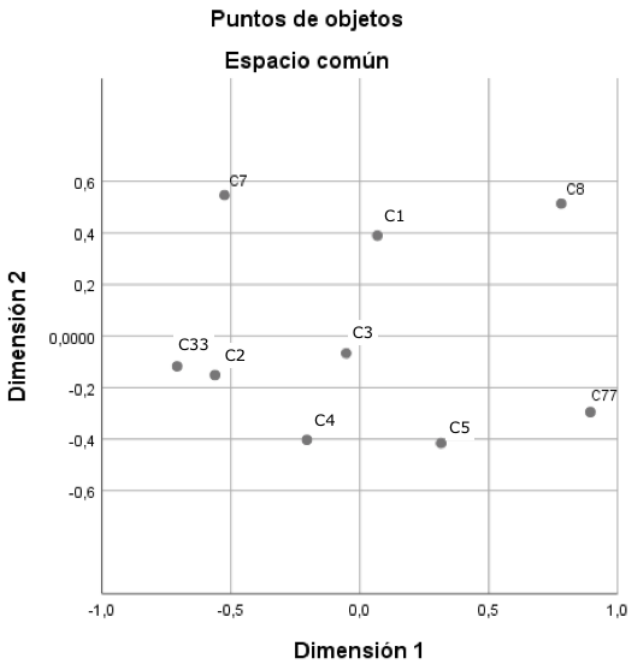


Gráfico 35: Causas en las dimensiones identificadas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se puede ver que a diferencia de la situación anterior no existen opiniones similares, lo que se puede explicar por la gran variabilidad de las respuestas, lo que, a su vez, genera un mapeo de puntos un poco disperso.

5.4.4.3.3 Análisis de propuestas

En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de varianza total explicada por cada componente.

	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,525	36,065	36,065	2,525	36,065	36,065	1,926	27,511	27,511
2	1,029	14,699	50,764	1,029	14,699	50,764	1,628	23,253	50,764
3	,876	12,516	63,280						
4	,833	11,899	75,179						
5	,760	10,855	86,034						
6	,568	8,112	94,146						
7	,410	5,854	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Gráfico 36: Varianza total explicada por cada componente, análisis propuestas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se puede decir, entonces, que el 50,7% de la varianza total es explicada a través de sólo 2 componentes. Lo que se corrobora con el criterio de Kaiser que consiste en conservar aquellos factores cuyo autovalor asociado sea mayor que 1, al corroborar los valores en la tabla anterior, se determina que efectivamente el número de dimensiones a extraer en el escalamiento multidimensional es 2. Y el cual se puede validar a través del siguiente gráfico de sedimentación:

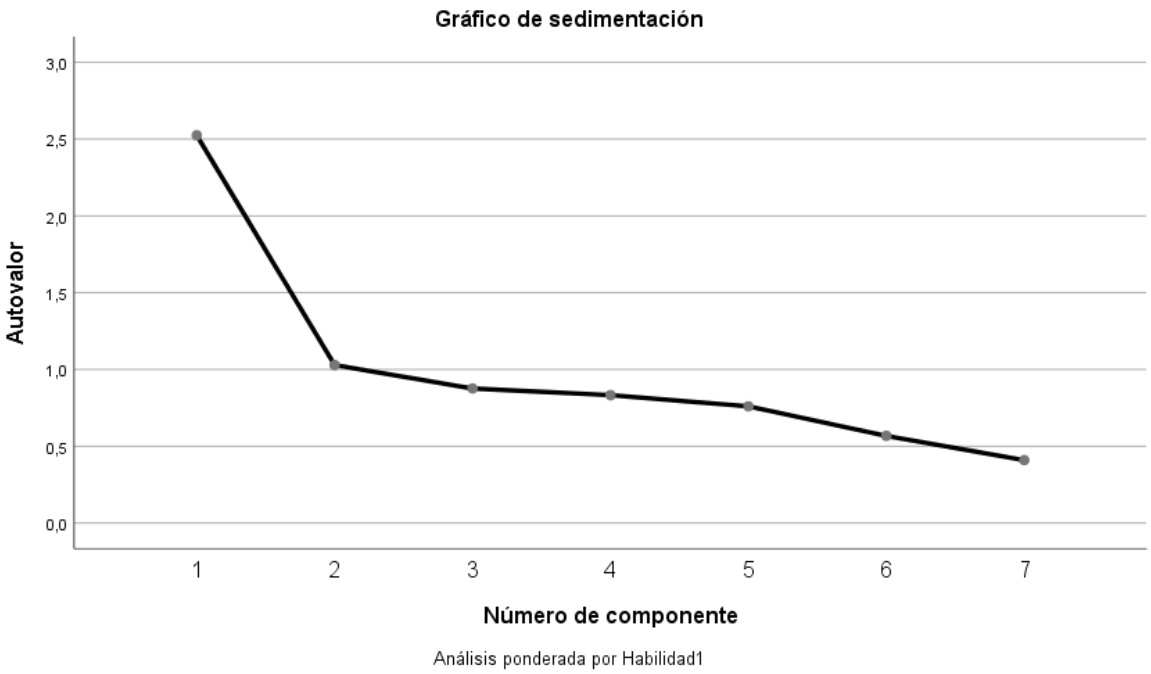


Gráfico 37: Gráfico de sedimentación, análisis propuestas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Luego se procede a realizar el escalamiento multidimensional con la matriz de correlaciones obtenida mediante CATPCA extrayendo un número de dimensiones igual a 2. El escalamiento multidimensional arroja las siguientes medidas de estrés y de ajuste.

Medidas de estrés y de ajuste

Estrés bruto normalizado	,03707
Estrés-I	,19254[a]
Estrés-II	,57406[a]
S-Estrés	,01179[b]
Dispersión contada para (D.A.F.)	,96293
Coeficiente de congruencia de Tucker	,98129

PROXSCAL minimiza el estrés bruto normalizado.

a. Factor de escalamiento óptimo = 1,039.

b. Factor de escalamiento óptimo = ,962.

Gráfico 38: Medidas de estrés y de ajuste de escalamiento multidimensional, análisis propuestas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se obtienen medidas métricas satisfactorias de bondad de ajuste, donde se obtuvo una dispersión explicada y congruencia de Tucker con valores del rango del 0,99, frente a un índice 1 como representación de un ajuste perfecto. Para la evaluación del índice de estrés y S-estrés, 0 representa un ajuste perfecto, por lo que los resultados obtenidos son regulares.

Finalmente se presenta la tabla con las coordenadas finales de las propuestas presentadas en la encuesta en cada una de las dimensiones.

La interpretación de las dimensiones del escalamiento multidimensional, al igual que otras técnicas de reducción de dimensiones, generalmente se basa en variables con valores absolutos muy grandes de las coordenadas, en que tales variables son las que más se relacionan con la dimensión y representan sus características más distintivas De acuerdo a la interpretación, se destacan con celdas de color, las coordenadas con valor absoluto mayor a 0,3.

Coordenadas finales

	Dimensión 1	Dimensión 2
P1: propuesta para claridad de sus atributos	,806	,173
P2: propuesta para poder e influencia	,393	-,285
P3: propuesta para cómo motiva-comunicación	-,481	-,467
P4: propuesta para vínculos con los equipos	-,414	,252
P5: propuesta para trabajo en equipo	-,497	,079
PG1: propuesta general 1	,191	-,572
PG2: propuesta general 2	,001	,820

Gráfico 39: Coordenadas finales de escalamiento multidimensional, análisis propuestas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Con lo anterior se puede decir que la dimensión 1 se asocia a aquellas propuestas que se relacionan con las habilidades interpersonales, donde se da énfasis a la capacidad de ocupar ciertas estrategias para generar en sí un buen trabajo en equipo. La dimensión 2, en cambio está compuesta en su mayoría por las propuestas globales, aquellas que abarcan más de una causa a la vez.

Para tener una mayor claridad de cómo se relacionan las variables, se presenta a continuación el gráfico de cómo se distribuyen las propuestas.

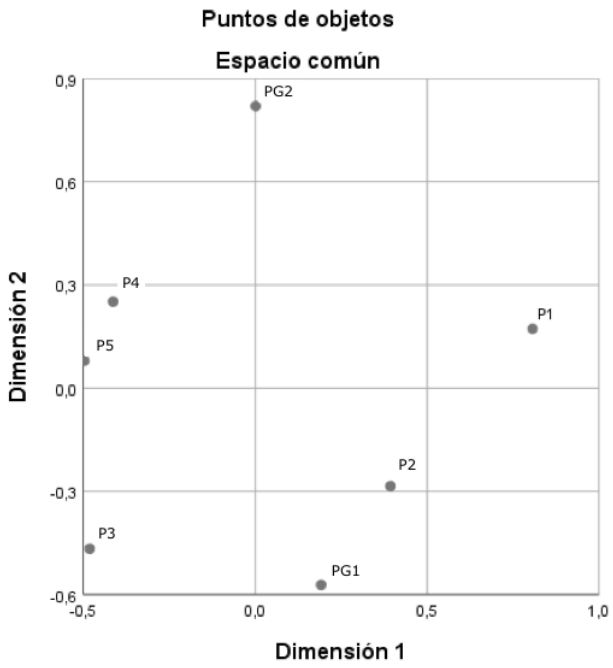


Gráfico 40: Propuestas en las dimensiones identificadas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

5.4.4.3.4 Análisis general

Si bien los análisis anteriores permiten entender la relación que se da por grupo, el siguiente análisis permitirá conocer de mejor manera el comportamiento en su conjunto y, por tanto, entender de mejor forma si los encuestados tienen percepciones similares por cada una de las habilidades, causas y propuestas que presentan relaciones entre sí.

En el siguiente gráfico se observa el porcentaje de varianza total explicada por cada componente.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,334	22,224	22,224	5,334	22,224	22,224	3,263	13,594	13,594
2	2,428	10,117	32,342	2,428	10,117	32,342	2,486	10,358	23,952
3	1,863	7,761	40,103	1,863	7,761	40,103	2,351	9,797	33,749
4	1,574	6,557	46,660	1,574	6,557	46,660	1,847	7,696	41,445
5	1,287	5,363	52,022	1,287	5,363	52,022	1,845	7,689	49,134
6	1,079	4,498	56,520	1,079	4,498	56,520	1,773	7,386	56,520
7	,991	4,128	60,648						
8	,939	3,911	64,559						
9	,900	3,751	68,311						
10	,815	3,396	71,707						
11	,794	3,307	75,013						
12	,739	3,079	78,093						
13	,700	2,915	81,008						
14	,608	2,532	83,540						
15	,570	2,375	85,914						
16	,508	2,116	88,031						
17	,478	1,991	90,021						
18	,429	1,789	91,810						
19	,406	1,690	93,500						
20	,365	1,521	95,021						
21	,330	1,373	96,394						
22	,313	1,303	97,698						
23	,281	1,173	98,870						
24	,271	1,130	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Gráfico 41: Varianza total explicada por cada componente, análisis general. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se puede decir, entonces, que el 56,520% de la varianza total es explicada a través de 6 componentes. Lo que se corrobora con el criterio de Kaiser que consiste en

conservar aquellos factores cuyo auto valor asociado sea mayor que 1, al corroborar los valores en la tabla anterior, se determina que efectivamente el número de dimensiones a extraer en el escalamiento multidimensional es 6. Y el cual se puede validar a través del siguiente gráfico de sedimentación:

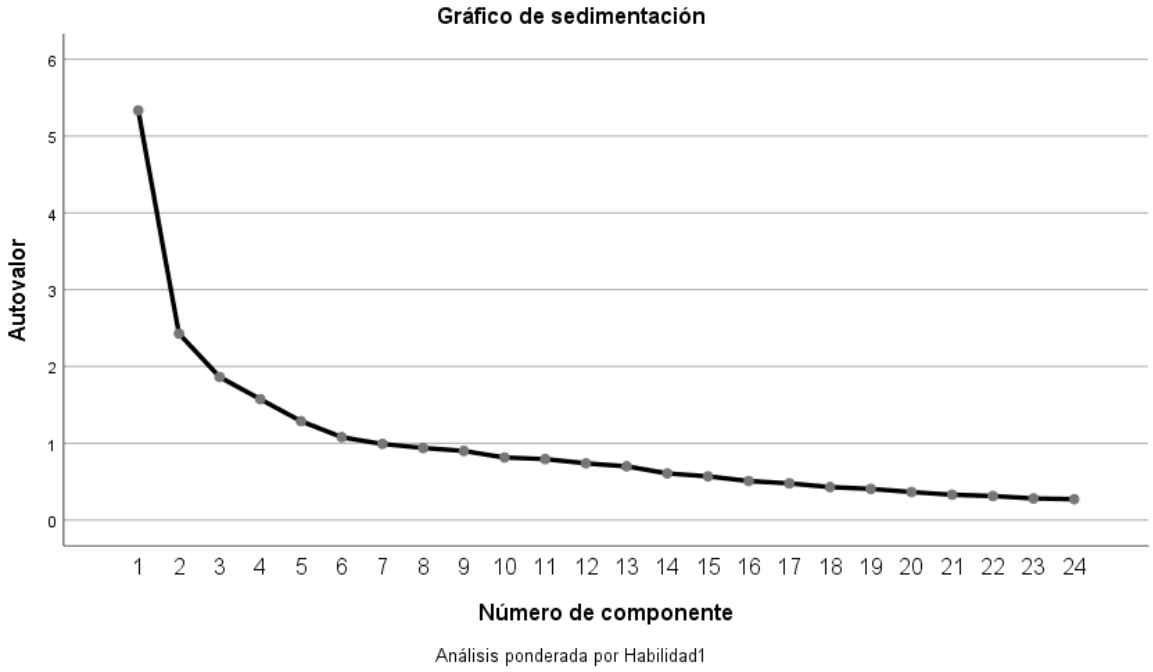


Gráfico 42: Gráfico de sedimentación, análisis general. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Luego se procede a realizar el escalamiento multidimensional con la matriz de correlaciones obtenida mediante CATPCA extrayendo un número de dimensiones igual a 6. El escalamiento multidimensional arroja las siguientes medidas de estrés y de ajuste.

Medidas de estrés y de ajuste

Estrés bruto normalizado	,06132
Estrés-I	,24762[a]
Estrés-II	,60367[a]
S-Estrés	,01568[b]
Dispersión contada para (D.A.F.)	,93868
Coeficiente de congruencia de Tucker	,96886

PROXSCAL minimiza el estrés bruto normalizado.

a. Factor de escalamiento óptimo = 1,065.

b. Factor de escalamiento óptimo = ,928.

Gráfico 43: Medidas de estrés y de ajuste de escalamiento multidimensional, análisis general. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se obtienen medidas métricas satisfactorias de bondad de ajuste, donde se obtuvo una dispersión explicada y congruencia de Tucker con valores del rango del 0,99, frente a un índice 1 como representación de un ajuste perfecto. Para la evaluación del índice de estrés y S-estrés, 0 representa un ajuste perfecto, por lo que los resultados obtenidos son regulares.

Finalmente se presenta la tabla con las coordenadas finales de las propuestas presentadas en la encuesta en cada una de las dimensiones, las cuales se reducen a dos luego del escalamiento multidimensional. La interpretación de las dimensiones del escalamiento multidimensional, se basa en aquellas coordenadas con valor absoluto mayor a 0,3.

Coordenadas finales

	Dimensión 1	Dimensión 2
P1: propuesta para claridad de sus atributos	-,757	-,549
P2: propuesta para poder e influencia	-,438	-,172
P3: propuesta para cómo motiva-comunicación	-,780	-,073
P4: propuesta para vínculos con los equipos	-,726	,163
P5: propuesta para trabajo en equipo	-,615	,287
PG1: propuesta general 1	-,092	,593
PG2: propuesta general 2	,328	,437
H1: claridad de sus atributos	-,069	-,855
C1: causa de claridad de sus atributos	,225	-,698
H2: poder e influencia	,150	-,501
C2: causa de poder e influencia	,043	-,388
C3: causa de cómo motiva-comunicación	,515	-,572
C33: causa de cómo motiva-comunicación	-,205	-,430
H3: cómo motiva-comunicación	-,438	,548
C4: causa de vínculos con los equipos	,363	-,143
H4: vínculos con los equipos	,798	,001
C5: causa de trabajo en equipo	,806	-,214
H5: trabajo en equipo	,265	,064
H6: cómo motiva- empoderando equipos	-,100	,235
H7: cómo motiva- acompañamiento	-,259	,364
C7: causa de cómo mótiva-acompañamiento	-,294	,400
C77: causa de cómo motiva-acompañamiento	,944	,344
H8: vista en el todo, no en lo especifico	-,334	,362
C8: causa de vista en el todo, no en lo especifico	,669	,797

Gráfico 44: Coordenadas finales de escalamiento multidimensional, análisis general. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Para tener una mayor claridad de cómo se relacionan las variables, se presenta a continuación el gráfico de las habilidades en el espacio.

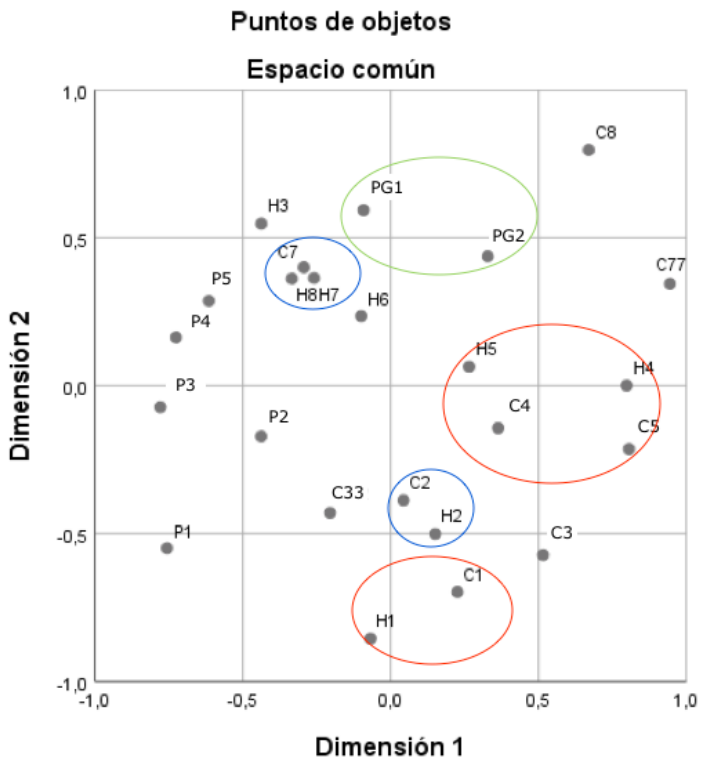


Gráfico 45: Dimensiones identificadas, análisis general. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Al realizar este análisis se puede identificar algunas tendencias significativas, entre las que se encuentran, la cercanía entre la habilidad 7 y causa 7, entre la habilidad 2 y causa 2, encerradas en círculos azules. Y aquellas distancias medianamente cercanas, entre las que se puede mencionar, la habilidad 1 y la causa 1, habilidad 4 y causa 4, habilidad 5 y causa 5, encerradas en círculos rojos.

Además, se puede decir que las propuestas no presentan una cercanía con las causas con las cuales están relacionadas, presentando una gran variabilidad en las respuestas presentadas, con excepción de las propuestas generales, que se encierran en un círculo en verde.

Dada la importancia de este punto para la memoria, se realiza un análisis en detalle de las relaciones, a través de las correlaciones entre diferentes grupos.

5.4.4.4 Preferencias entre los encuestados

A continuación, se realiza un análisis de la cercanía entre los 4 grupos identificados dentro de la muestra. Éstos se definen a través de dos parámetros fundamentales, la edad y sexo. Como se presenta en el gráfico 17, se decide generar una separación de menores y mayores de 30 años, a lo que al agregarle la variable sexo, se generan estos 4 grupos.

- Mujeres1: mujeres menores de 30 años
- Mujeres2: mujeres mayores de 30 años
- Hombres1: hombres menores de 30 años
- Hombres2: hombres mayores de 30 años

Se estudian en base a estos dos parámetros porque de esta forma se puede observar en un mapa espacial si existe una tendencia en cuánto a opinión entre sexo o bajo el rango de edad. Se separa además entre habilidades, causas y propuestas, para tener un detalle más acabado de los juicios de similitud o preferencia llevados a cabo por los diferentes grupos.

5.4.4.4.1 Preferencias de los encuestados: Habilidades

Para analizar el gráfico hay que tener claridad frente a las dimensiones, por lo cual se puede mencionar que la dimensión 1 corresponde a las *habilidades interpersonales* y la dimensión 2 al *aprendizaje cooperativo.*

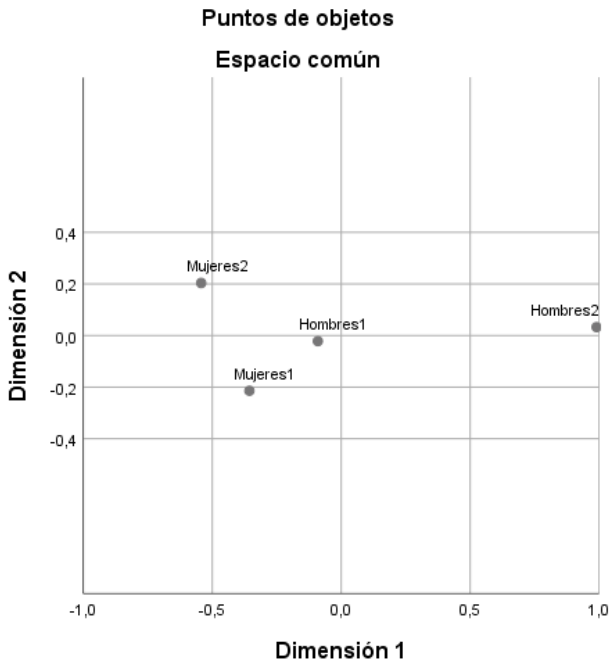


Gráfico 46: Dimensiones identificadas, percepción de los grupos de las habilidades. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se puede decir, entonces que las mujeres menores de 30 años tienen una percepción u opinión similar a los hombres menores de 30 años, identificando valores bajos para ambas dimensiones. Por otra parte, tanto los hombres como mujeres mayores de 30 años, presentan una percepción positiva del aprendizaje cooperativo, por lo que se podría decir que le dan importancia, tanto al trabajo en equipo como a los vínculos con los equipos.

5.4.4.4.2 Preferencias de los encuestados: Causas

Es importante tener claridad frente a las dimensiones que se identifican al hablar del análisis de las causas. Es así como se puede decir que la dimensión 1 se asocia a la *causa de gestión de la carga del trabajo* y la dimensión 2 por otra parte se puede identificar como la causa del *aprendizaje cooperativo*.

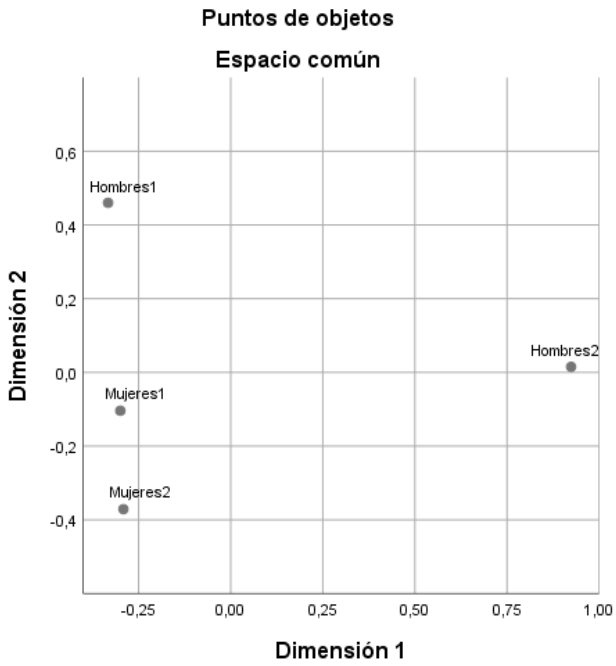


Gráfico 47: Dimensiones identificadas, percepción de los grupos de las causas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Al observar el mapa se puede desprender que existen juicios de similitud entre las mujeres, dado que independiente de la edad, perciben las causas expuestas de forma negativa, se podría inferir en este punto que desaprueban en su mayoría las causas expuestas en cuanto al aprendizaje cooperativo.

Por otra parte, los hombres tienen opiniones que discrepan totalmente, en el sentido que perciben las causas de del aprendizaje cooperativo de forma positiva, aprobándolas, pero aquellas que se relacionan con la dimensión1, presentan los primeros, hombres menores de 30 años en desacuerdo y los mayores, totalmente de acuerdo.

5.4.4.4.3 Preferencias de los encuestados: Propuestas

Se parte identificando las dimensiones presentadas en el gráfico, donde la dimensión 1 se asocia a aquellas propuestas que se relacionan con las *habilidades interpersonales* y la 2, en cambio está compuesta en su mayoría por las propuestas globales.

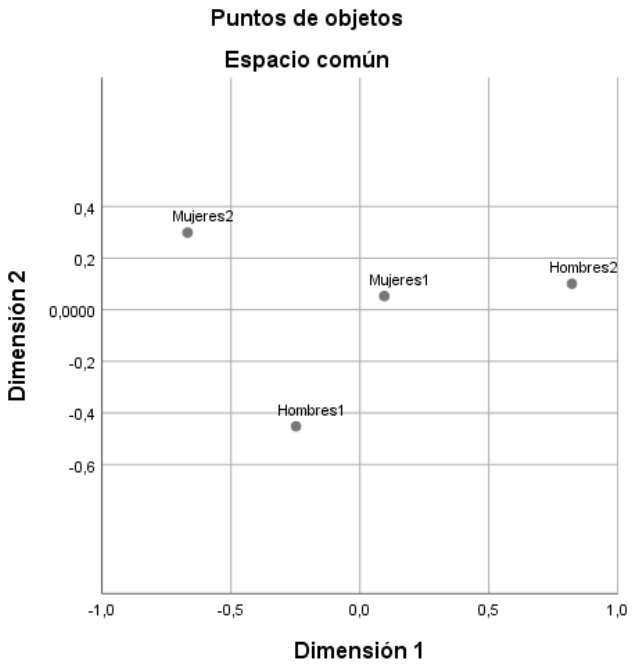


Gráfico 48: Dimensiones identificadas, percepción de los grupos de las propuestas. Fuente: IBM SPSS Statistics 25.

Se difiere del gráfico presentado que las mujeres y los hombres mayores de 30 años tienen opiniones similares y positivas en cuanto a las propuestas generales. Pero si se analiza su postura ante la dimensión 1, ve una gran variabilidad entre la percepción de los diferentes grupos.

5.4.4.5 Validación de habilidades, causas y propuestas

Se corrobora la información presentada anteriormente a través de gráficos estadísticos, los cuales se generan a través de la herramienta MATLAB.

5.4.4.5.1 Validación de habilidades y causas

Se generan gráficos Box-Plot, los cuales permiten tener una mayor visualización de la variabilidad de las respuestas, la tendencia de las respuestas y a su vez permiten observar con claridad el valor de la mediana, parámetro utilizado para el análisis siguiente.

Se decide que la utilización de la mediana es lo más acertado, dado que los datos no se ajustan a una distribución normal, y la presencia de sesgos y de los valores extremos le afectan menos, es decir es un parámetro mucho más robusto.

Para corroborar la percepción presentada en los gráficos 46, 47 y 48, a continuación, se generan gráficos con los mismos grupos anteriores.

- Mujeres1: mujeres menores de 30 años
- Mujeres2: mujeres mayores de 30 años
- Hombres1: hombres menores de 30 años
- Hombres2: hombres mayores de 30 años

Tienen una disposición que permite ver las diferencias entre los grupos, no sólo de las habilidades sino además de las causas.

Mujeres y Hombres menores de 30 años

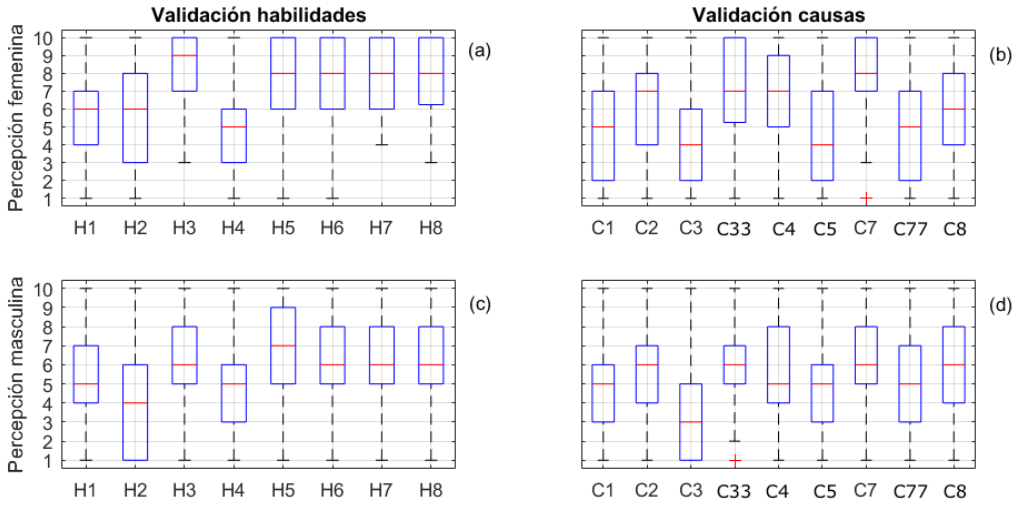


Gráfico 49: Box-plot de las habiliades y causas según percepción de hombres y mujeres menores de 30 años.

(a) Validación de habilidades según percepción de mujeres menores de 30 años.

(b) Validación de las causas según percepción de mujeres menores de 30 años.

(c) Validación de las habilidades según hombres menores de 30 años.

(d) Validación de las causas según percepción de hombres menores de 30 años. Fuente: Elaboración Propia.

Mujeres y Hombres mayores de 30 años

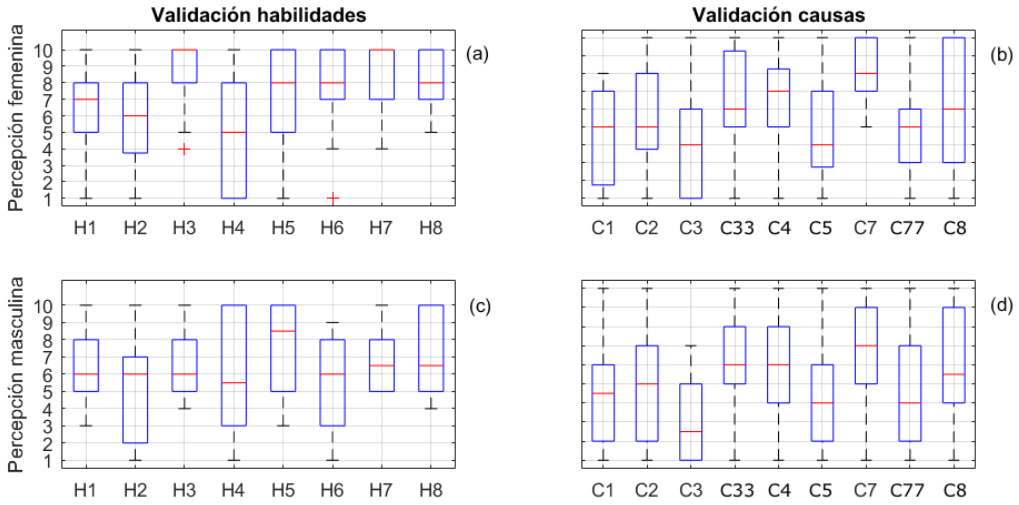


Gráfico 50: Box-plot de las habiliades y causas según percepción de hombres y mujeres mayores de 30 años.

(a) Validación de habilidades según percepción de mujeres mayores de 30 años.

(b) Validación de las causas según percepción de mujeres mayores de 30 años.

(c) Validación de las habilidades según hombres mayores de 30 años.

(d) Validación de las causas según percepción de hombres mayores de 30 años. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar en los gráficos una gran variabilidad de los datos, por lo que se ocupa la mediana como medio para identificar la tendencia de las respuestas.

Se crea las siguientes tablas que permiten observar la dimensión a la que se hace referencia, la sentencia presentada en la encuesta, además del valor que se espera obtener para validar la existencia de habilidades en primer lugar y la validación de las causas presentadas en segunda instancia. Finalmente se adjunta la mediana, la cual representa los resultados de los encuestados.

El alumno selecciona bajo su criterio rangos para validar las respuestas, los cuales se mencionan a continuación:

- Diferencia de hasta 2 puntos: ***validación fuerte***
- Diferencia entre 3 a 4 puntos: ***validación media***
- Diferencia de 5 a 6 puntos: ***validación débil***
- Diferencia de más de 6 puntos: ***no hay validación***

TABLA 27: CRITERIOS DE VALIDACIÓN, HABILIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

DIMENSIÓN	SENTENCIA	VALIDACIÓN	MEDIANA	¿SE VALIDA?
H1	Las mujeres tienden a subestimar sus capacidades.	1	6	*validación débil*
H2	Las mujeres dentro de una empresa y/o universidad tienden a tener un rol secundario, no ejercen poder e influencia en los otros.	1	5	*validación media*
H3	Las mujeres cuando están liderando equipos les gusta mantener un buen ambiente, mantener una comunicación constante con su equipo, escuchando sus ideas y propuestas.	10	8	validación fuerte
H4	La relación de mujeres con los equipos es más áspera que la de un hombre con su equipo de trabajo.	1	5	validación media
H5	El sistema nos enseña a no trabajar en equipo, sino más bien a estar compitiendo de manera individual a lo largo de las diferentes etapas de nuestras vidas.	1	7	validación débil
H6	Las mujeres tienden a delegar las tareas en su equipo, cuando éste es de su confianza, dándoles responsabilidades y metas personales.	10	7	validación media
H7	Cuando se lidera un grupo, las mujeres les gusta dar respaldo, les explica y enseña para que ellos luego realicen las tareas por sí mismo.	10	8	validación fuerte
H8	Las mujeres no sólo se enfocan en la tarea misma, sino en las consecuencias que puede traer el cumplir con el objetivo.	10	7	validación media

Se puede decir, que a través de los datos recolectados se pudo identificar que aquellas sentencias que fueron validadas de manera fuerte son aquellas que hacen referencia a: cómo motiva-comunicación y cómo motiva acompañamiento.

Las validadas con un grado medio hacen referencia a: poder e influencia, vínculos con los equipos, cómo motiva-empoderando equipos y vista en el todo, no en lo especifico.

Finalmente, se validan de manera débil claridad de sus atributos y trabajo en equipo. Son, por tanto, aquellas en donde la muestra percibe que existe un menor desarrollo por parte de la mujer.

TABLA 28: CRITERIOS DE VALIDACIÓN, CAUSAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

DIMENSIÓN	SENTENCIA	VALIDACIÓN	MEDIANA	¿SE VALIDA?
C1	Las mujeres desconfían de ser capaz de aplicar y utilizar las herramientas que han aprendido.	10	5	validación débil
C2	La cultura organizacional de las empresas y/o universidades no permite que las mujeres tomen cargos de liderazgo dentro de los equipos, se las tiende a subestimar.	10	6	validación media
C3	Es complicado para una mujer presentar sus ideas con claridad y seguridad frente a un grupo desconocido.	10	3	no hay validación
C33	La cultura de nuestro país menoscaba las ideas presentadas por mujeres, sólo por su sexo.	10	7	validación media
C4	Actualmente, no se generan vínculos entre líder y equipo, la cultura organizacional te incita a competir constantemente y no a crear lazos.	10	7	validación media
C5	Las mujeres cumplen un rol más de división de tareas, que de liderazgo de equipo.	10	5	validación débil
C7	Las mujeres tienden a preocuparse más por lo que les ocurre a las personas de su equipo, preguntando por su estado emocional y físico en el día a día.	10	7	validación media
C77	El liderar desde las emociones, perjudica la imagen y credibilidad de la mujer líder, es mejor ser firme y frío a la hora de tomar decisiones.	10	5	validación débil
C8	El concentrarse en más de una cosa, provoca estrés innecesario, es mejor hacer una tarea a la vez.	10	6	validación media

Las causas no son aprobadas de manera fuerte, lo que permite deducir que aquellas que fueron levantadas a través de los procesos anteriores no explican de manera 100% efectiva porque las habilidades de liderazgo presentadas tienen un bajo desarrollo en mujeres.

Los resultados arrojan que de las 9 causas presentadas: 4 presentan validación media, 3 con validación débil y una que no presenta validación.

5.4.4.5.2 Validación de propuestas

A través de los resultados presentados en este punto se generará un plan de mejora posterior, por lo que se convierte en un eje fundamental para el desarrollo de esta memoria.

En primer lugar, se hace un mapa de calor, a fin de presentar la información de manera más gráfica, se utiliza como forma de representación una termografía, estableciendo una jerarquía de polos, donde el azul representa el interés de foco o en este caso, el estar muy de acuerdo con las propuestas, y el celeste claro por otra parte representa las zonas en donde los encuestados no estuvieron de acuerdo con lo presentado. A los colores se suma el porcentaje al cual representa el color, que involucra la cantidad de personas de la muestra total que calificaron las sentencias con dicho valor, mediante lo cual se permite ver si existe validación por parte del encuestado.

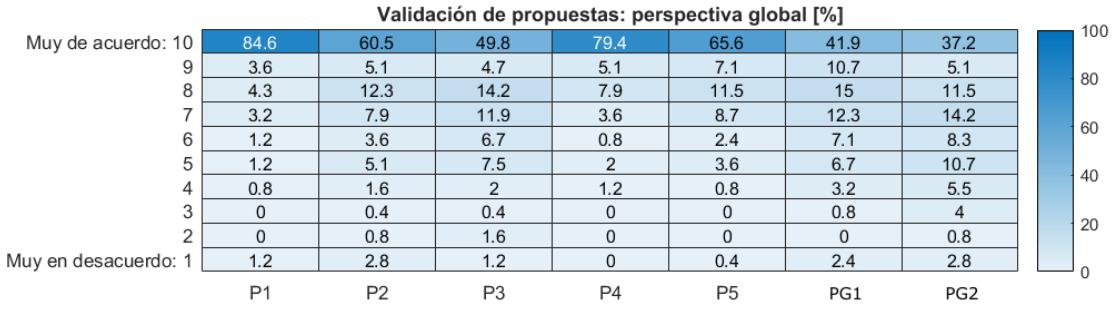


Gráfico 51:Mapa de calor de las propuestas. Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico 51 permite ver la gran variabilidad de las respuestas y además identificar de manera clara y sencilla el porcentaje de los encuestados que está muy de acuerdo con las propuestas.

A pesar de que los porcentajes de la variable muy de acuerdo no son muy elevados, si se puede destacar que presentan valores mucho significativos si se les compara con el

resto, por lo que a simple vista permite decir que se aprueban todas las propuestas, pero la 1, 2, 4 y 5 con mayor fuerza que el resto. Para corroborar aquello se genera una tabla, la cual está compuesta por: la dimensión, la sentencia expuesta en la encuesta, la nota esperada para validar, y finalmente la mediana, mediante la cual se espera corroborar la información anterior.

Dada la variabilidad de los datos, el estadístico que representa de mejor forma la muestra es la mediana, la que se ve menos afectada por la dispersión de los datos y de la presencia de datos atípicos.

TABLA 29: CRITERIOS DE VALIDACIÓN, PROPUESTAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

DIMENSIÓN	SENTENCIA	VALIDACIÓN	MEDIANA	¿SE VALIDA?
P1	Es primordial generar autoconfianza en las mujeres desde pequeñas, desde el hogar.	10	10	validación fuerte
P2	Se podría dar una instancia donde las mujeres, tengan la oportunidad de conocerse mejor, y aumentar su confianza. En diferentes espacios, ya sea en colegios, universidades, empresas, entre otros.	10	10	validación fuerte
P3	Es necesario realizar talleres de comunicación efectiva, durante las diferentes etapas de la vida, aprendiendo desde la teoría, tips y métodos de presentación de una manera práctica.	10	9	validación fuerte
P4	Es importante aprender a trabajar con grupos heterogéneos desde pequeños.	10	10	validación fuerte
P5	Es necesario generar talleres de trabajo en equipo y liderazgo, para fomentar estas habilidades fundamentales para la vida laboral.	10	10	validación fuerte
PG1	Es crucial generar espacios donde se visibilice las dificultades de las mujeres en el mundo laboral, que permita no sólo generar soluciones sino además ser ejemplo para aquellas más jóvenes.	10	9	validación fuerte
PG2	Definitivamente, la mejor etapa para fomentar estas habilidades es en los colegios y universidades. Cuando ingresas al mundo laboral ya es muy tarde.	10	8	validación fuerte

La tabla 28 rectifica que todas las propuestas son validadas, y más aún que la 1,2,4 y 5 son lo hacen con mayor fuerza.

Las propuestas antes mencionadas se traducen en los siguientes planes:

- P1: generar autoconfianza en niñas desde el hogar
- P2: fomentar espacios de autoconocimiento
- P3: creación de talleres de comunicación efectiva
- P4: Re-estructuración del sistema educacional/ sistema en empresas
- P5: incentivar trabajo en equipo
- PG1: fomentar foros, congresos y seminarios enfocado en la mujer

La PG2 es una propuesta que se aplica de manera indirecta, pues se implementa a través del desarrollo de las otras.

Finalmente se destaca que de ser necesario se agregarán propuestas que nazcan desde las etapas de investigación del marco teórico y antecedentes del presente trabajo, las cuáles serán aprobadas mediante entrevistas con mujeres que estén en puestos de responsabilidad actualmente.

6. MARCO LÓGICO

6.1 Metodología de Marco Lógico

La Metodología del Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Las etapas del marco lógico se restringen solo a dos, las cuales se realizan en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto. Esta memoria se restringe a utilizar solo las etapas de "identificación del problema y alternativas de solución", dado que es un estudio exploratorio, es fundamental analizar la situación para luego crear una estrategia que permita llegar a una situación deseada. Diseñando proyectos que permitan resolver las problemáticas a las cuales se enfrentan los grupos beneficiarios, respondiendo de esta forma a sus necesidades. Se deben realizar para aquello cuatro tipos de análisis: el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de estrategias.

En Chile, la mujer sólo hace un par de décadas se incorporó al mundo laboral remunerado, y en la actualidad, a pesar de aumentar su porcentaje de participación son pocas las que han tenido oportunidad de iniciar nuevos desafíos en cargos de alta responsabilidad, puestos que por años han sido atribuidos a los hombres. Para resolver estás brechas es que aumentaron sus años de educación, superando incluso en 1,2 años a sus pares. Pero a pesar de ello, las empresas no desean salir de su zona de confort, ya que la inclusión laboral de mujeres a sus filas es un tema complejo, pues existe un paradigma más allá, el que son o serán madres, lo que tiene como consecuencia el tener que mejorar su gestión interna y modificar políticas.

Se da, por tanto, que dicha realidad se ha convertido en un problema país, donde muchas mujeres han tenido que enfrentar dificultades y desafíos desde que deciden romper las barreras, romper ese techo de cristal que la sociedad chilena ha impuesto por siglos. Es así como se han creado leyes que incluso, exigen un porcentaje de mujeres en las empresas, tasas que están lejos de ser cumplidas.

Es necesario que las mujeres tengan cabida en las empresas, y no relegadas a un segundo plano, identificar sus habilidades, aquello que la diferencia de sus pares masculinos y que, por tanto, le permiten abarcar las situaciones desde otra perspectiva, aportando una visión que antes era ignorada.

Se define entonces la problemática de la siguiente manera: “Existencia de una brecha de género dentro del mundo laboral, donde las mujeres están expuestas a dificultades y desafíos por su condición femenina, y en donde existe un techo de cristal que ha provocado por siglos la baja participación de mujeres en cargos de alta responsabilidad producto de factores externos y el bajo desarrollo de sus habilidades de liderazgo”.

6.1.1 Análisis de involucrados

Mediante el análisis de involucrados se estudia a todos aquellos entes que pueden verse susceptible de tener un vínculo con la problemática expuesta anteriormente.

Es primordial para tener un panorama general respecto a la situación de los involucrados, sus posiciones con respecto a lo presentado, además de identificar sus roles, intereses y expectativas.

Se identificó que los involucrados en esta problemática corresponden a las mujeres que están insertas en el mundo laboral y sus familias, las familias chilenas, hombres en el

mundo laboral, mujeres y hombres en crecimiento, empresas, las entidades educacionales, gobierno, y finalmente las fundaciones y ONGS de ayuda a la mujer.

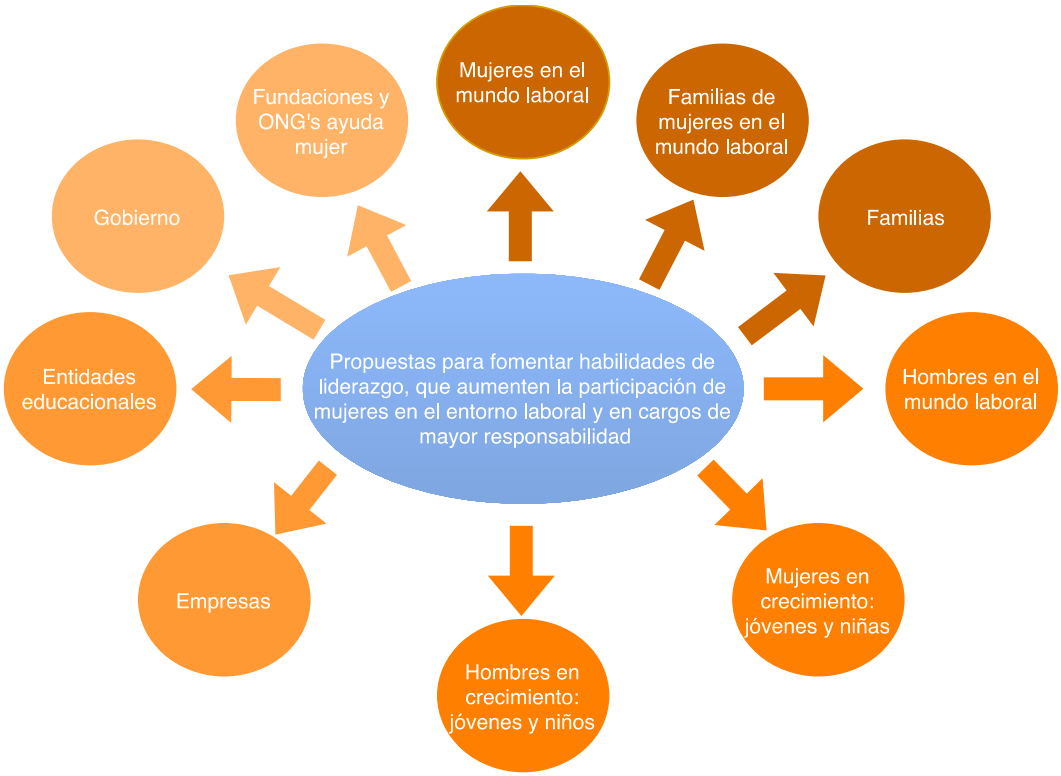


ILUSTRACIÓN 23: MAPA DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.1.1.1 Características de los involucrados

Para tener mayor claridad frente a los involucrados, a continuación, se describen brevemente.

- Entidades educacionales: al hablar de entidades educacionales se hace referencia a los profesores y funcionarios que trabajan tanto en colegios, institutos y universidades a lo largo de Chile, y que tienen contacto directo con el grupo involucrado o grupo foco del estudio. Se entiende que ellos son los principales propulsores del cambio, y de que las propuestas de mejora se puedan llevar a cabo

de una manera eficiente. La fuerza que este grupo tiene en el proyecto es Alta, ya que son quienes realizarán el trabajo para lograr el objetivo de estas propuestas.

- Mujeres en crecimiento, niñas y jóvenes: son un involucrado importante dado que son aquellas mujeres que están en formación y que por tanto pueden generar cambios cuando entren a las universidades o al mundo laboral, desde una posición diferente, más empoderada que sus antepasados. Es decir, son el agente de cambio principal de la propuesta. Tienen una fuerza importante dentro de la propuesta.

- Hombres en crecimiento, niños y jóvenes: es aquel involucrado que puede permitir un cambio en la estructura de la sociedad, en cuanto a pensamiento y su mirada con respecto a asuntos tan importantes como la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Son por tanto fundamentales para generar un cambio y su fuerza media alta es indispensable para las propuestas presentadas.

- Gobierno: es un ente de gran importancia dado que es aquel que tiene la facultad de realizar cambios legislativos que beneficien de manera directa a la propuesta, y más aun trayendo beneficios directos a los otros involucrados.

  El gobierno se ha enfocado principalmente a implementar leyes que buscan potenciar la participación de mujeres en los diferentes rubros, pero no ha puesto su foco en las causas que desencadenan su baja participación, por lo que las medidas no han atacado al problema de fondo sino más bien a la consecuencia.

A través del SERNAM, se inició el programa Iguala, el cual es una herramienta que permite a las empresas observar sus prácticas laborales y desarrollar medidas de acción positiva en sus políticas de recursos humanos que busquen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Y aunque en la práctica suena como un gran cambio, en la realidad son pocas las empresas que se han adherido a esta medida y más aún no existe una regulación por parte del estado que permita establecer si los cambios se están llevando a cabo.

- Mujeres en el mundo laboral: son aquellas que se están insertas en el mundo laboral, y que por tanto aquellas mujeres que les afecta de manera directa las medidas que tomen tanto las empresas como el gobierno. Se puede decir que son un ente involucrado de gran importancia dado que ellas son las que pueden generar cambios desde su puesto en la actualidad y ellas son además las que sufren las consecuencias de las brechas existentes actualmente.

- Hombres en el mundo laboral: son los hombres insertos en el mundo laboral, a pesar de que a ellos no les afecta de manera directa las consecuencias de las brechas de género, son involucrado con fuerza media, dado que ellos desde sus puestos pueden apoyar y encausar cambios que permitan disminuir las brechas existentes en la actualidad.

- Familias de mujeres en el mundo laboral: las familias de mujeres en el mundo laboral cumplen un rol fundamental como apoyo, debido a que generalmente son ellos quienes son el soporte principal en el cuidado de los hijos y en el cuidado del

hogar. Es así como han facilitado el ingreso de la mujer al mundo laboral y han permitido su desarrollo dentro de las empresas. Tienen una fuerza media, dado que el no tener apoyo podría desencadenar que las mujeres no puedan desarrollarse profesionalmente.

- Familias: se refiere a las familias chilenas, como ente formador de los niños y niñas, uno de los grupos focos, dado que están en una etapa de crecimiento y por tanto de formación que permite cambiar problemas estructurales de la sociedad actual. Es así, como las familias se convierten en un involucrado de gran fuerza e incidencia dado que ellos son uno de los agentes que pueden propiciar los cambios necesarios.

- Empresas: corresponden a las empresas que desean de alguna manera gestionar cambios en su estructura interna que permita desarrollar habilidades de liderazgo en sus trabajadoras y con ello generar una mayor cantidad de oportunidades en donde ellas no se vean limitadas por su género. Pero no lo han hecho debido a diversos factores externos e internos que les han impedido tomar medidas concretas respecto a este tema. Tienen una gran influencia, por lo que su fuerza es alta.

- Fundaciones y ONGS de ayuda a la mujer: se considera las fundaciones y ONGS que se enfocan en fomentar habilidades directivas en las mujeres para que se posicionen en puestos de alta responsabilidad, además de aquellas que van en búsqueda de disminuir y solucionar las dificultades y desafíos a la que se ven expuestas las mujeres a lo largo de su vida personal y profesional.

Estas instituciones tienen una fuerza alta, porque las propuestas generadas a través de la siguiente memoria, podrían desarrollarse a través de alguna alianza estratégica que permita generar el plan propuesto, generando un mayor impacto en el grupo de interesados.

Se debe destacar que el criterio tomado para la clasificación de la fuerza de cada ente involucrado fue definido en base a criterios propios. Fue calificada con nota de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto. A continuación, se presenta una tabla resumen de los niveles de fuerza que tiene cada involucrado:

TABLA 30: MEDICIÓN DE FUERZA DE INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

INVOLUCRADOS	FUERZA
Entidades educacionales	5
Gobierno	5
Familias	5
Empresas	5
Fundaciones y ONGS	5
Niñas y jóvenes	4
Niños y jóvenes	4
Mujeres en el mundo laboral	4
Hombres en el mundo laboral	4
Familias de mujeres en el mundo laboral	3

6.1.2 Análisis del problema

La segunda fase de la metodología del marco lógico, incluye la ilustración del árbol de problemas, es una etapa fundamental del proyecto, pues se debe identificar el problema que se desea terciar, además de analizar sus causas y efectos.

Para ello se identifica en primera instancia la problemática como la siguiente: “Existencia de una brecha de género dentro del mundo laboral, donde las mujeres están expuestas a dificultades y desafíos por su condición femenina, y en donde existe un techo de cristal que ha provocado por siglos la baja participación de mujeres en cargos de alta responsabilidad producto de factores externos y el bajo desarrollo de sus habilidades de liderazgo”.

Es así como a partir del problema principal, el cual se encuentra destacado en azul, se identifican las principales consecuencias, las cuales se ubican hacia arriba del árbol y a su vez, se exponen las principales causas que pueden estar originando el problema, hacia abajo, las que a su vez son fundamentales para la búsqueda de futuras soluciones.

La siguiente ilustración corresponde al árbol del problema para la situación actual a nivel país:

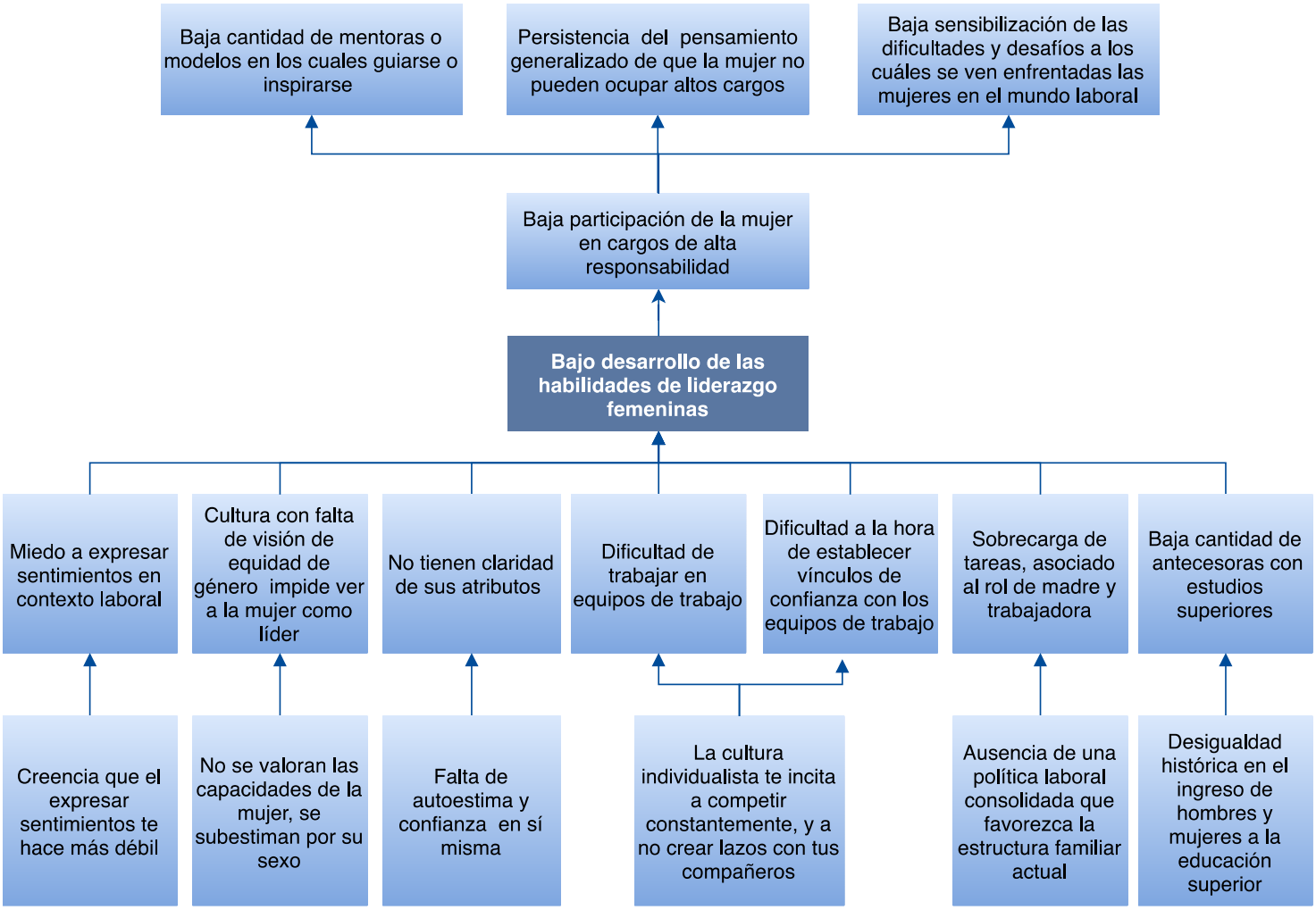


ILUSTRACIÓN 24: ÁRBOL DE PROBLEMAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.1.2.1 Descripción de consecuencias del problema

En este punto se analizan y describen cada una de las consecuencias que se presentan a raíz de la problemática principal.

En primer lugar, se establece que la principal consecuencia es la baja participación de mujeres en cargos de alta responsabilidad, lo que a su vez se traduce en tres consecuencias de menor magnitud, las cuales se detallan a continuación:

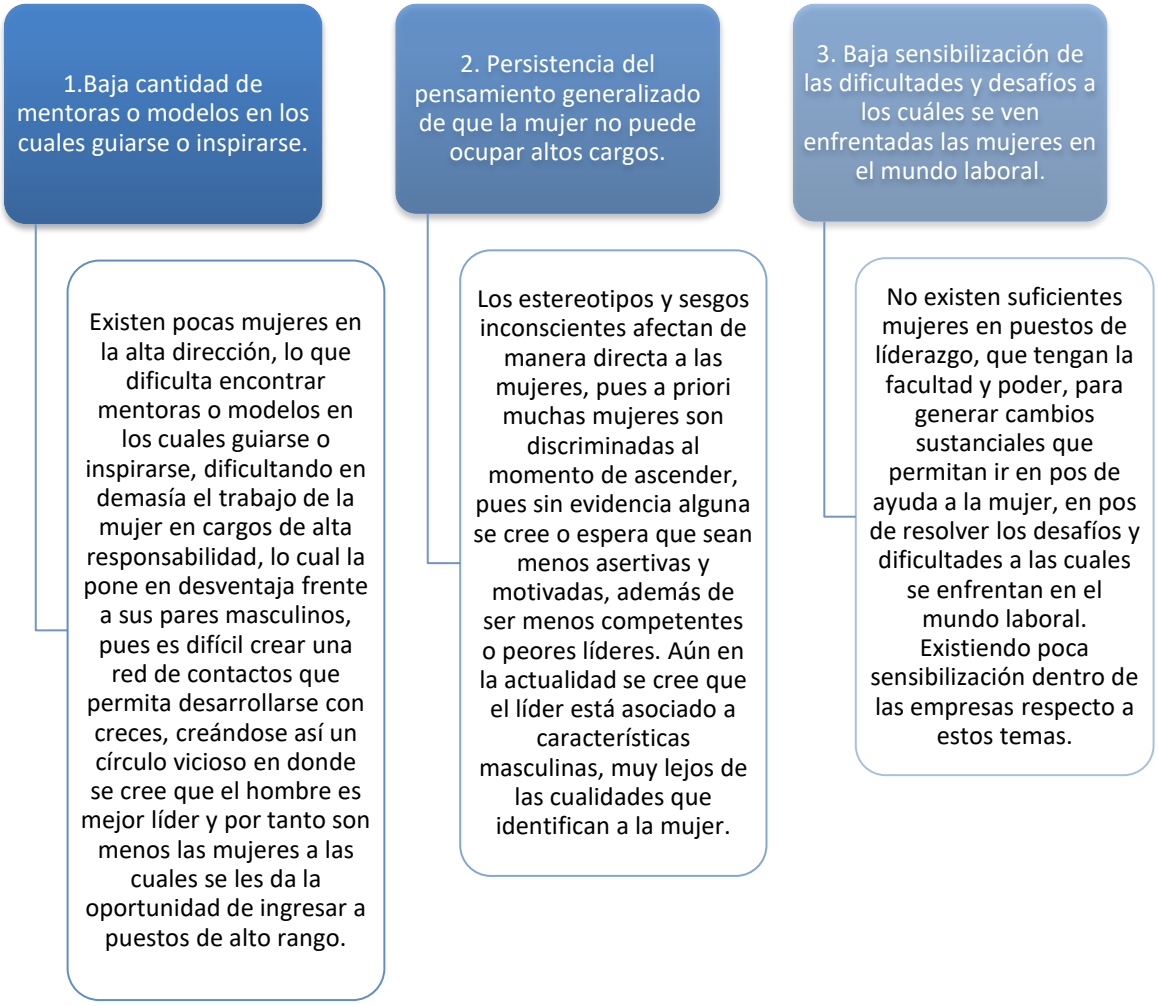


ILUSTRACIÓN 25: DESCRIPCIÓN DE LAS CONSECUENCIAS QUE SURGEN A PARTIR DE LA PROBLEMÁTICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.1.2.2 Descripción de causas

Las causas se presentan en orden de igual importancia en la ilustración del árbol de problemas, esto dado que todas influyen de manera significativa en la problemática descubierta. A continuación, se realiza una descripción detallada de cada una de ellas:

1. Miedo a expresar sentimientos en el contexto laboral.

- Miedo al uso de los sentimientos en los contextos laborales, el trabajo se ve desvalorizado por uso de habilidades atribuidas principalmente a mujeres.

2. Cultura con falta de visión de equidad de género impide ver a la mujer como líder.

- En el contexto chileno actual no existe una visión de equidad de género, por lo que se sigue asociando a la mujer a tareas secundarias o al cuidado de la casa y hogar.

3. No tiene claridad de sus atributos.

- La mujer no tiene claridad de sus atributos y duda de las herramientas y conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida academica, fruto de su baja autoestima y confianza.

4. Dificultad de trabajar en equipos de trabajo.

- El contexto organizacional de los colegios, institutos y universidades te incitan a competir con tu entorno, más que realizar trabajos en conjunto. Prevalece una cultura individualista en la sociedad.

5. Dificultad a la hora de establecer vínculos de confianza con los equipos de trabajo.

- Constantemente la mujer tiene la necesidad de demostrar que tiene capacidad para las tareas que se propone por lo mismo es que le cuesta confiar y establecer vínculos con sus equipos, hasta que éstos demuestran que estan capacitados.

6. Sobrecarga de tareas, asociado al rol de madre y trabajadora.

- La mujer tiene doble carga laboral, al terminar su trabajo remunerado, es ella la que se encarga del cuidado del hogar y de la familia.

7.Baja cantidad de antecesoras con estudios superiores.

- La mujer tuvo acceso a la educación formal siglos después que los hombres, y por años el ingreso a la educación superior le fue vetada. Es así como en la actualidad aun existen muchas generaciones de mujeres que se han convertido en las primeras en romper el ciclo, y por tanto, han tenido que enfrentar una mayor cantidad de dificultades para lograr sus objetivos.

ILUSTRACIÓN 26: DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS QUE INFLUYEN EN LA PROBLEMÁTICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.1.3 Análisis de objetivos

El objetivo de este procedimiento es establecer una situación futura positiva, es decir a donde se quiere llegar una vez que se hayan resuelto los problemas. Se transforman los estados negativos del árbol de problemas en estados positivos.

Es así como el árbol del problema se convierte en un diagrama de objetivos en el que se observa donde antes estaban las causas, la jerarquía de los medios y de los fines. Y donde se presentaban las consecuencias, se permite ver una visión global y clara de la situación positiva que desea.

Al igual que el árbol de problemas, ahora se debe establecer la validez e integridad del esquema de análisis. El cual ahora se centra en el objetivo principal o propósito principal del proyecto. Su importancia radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para enfrentar la problemática principal.

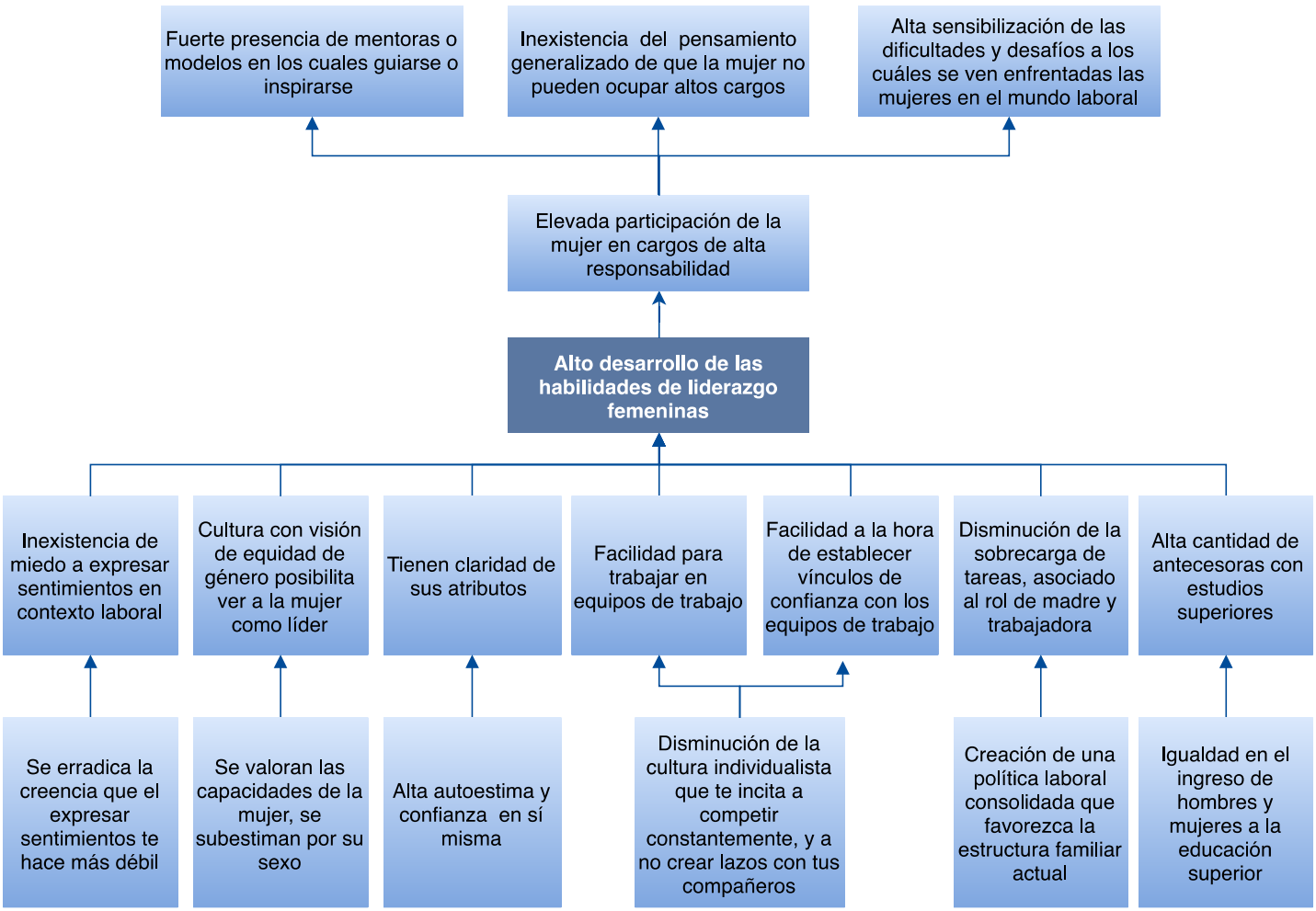


ILUSTRACIÓN 27: ÁRBOL DE OBJETIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.1.4 Identificación de alternativas de solución al problema

A partir de los medios que están más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando la problemática.

Las soluciones que se presentan en el árbol de acciones dependen de cuatro entes fundamentales: grupo familiar, entidades educacionales/empresas, gobierno y los atributos personales. Dichos involucrados fueron explicados en el punto 6.1.1 en el análisis de involucrados de la memoria.

Se puede decir entonces que para solucionar la problemática descubierta deben trabajar todos los entes mencionados en conjunto, para que el cambio sea sustancial y se dé de una forma más rápida en el tiempo.

El siguiente esquema presenta lo mencionado anteriormente.

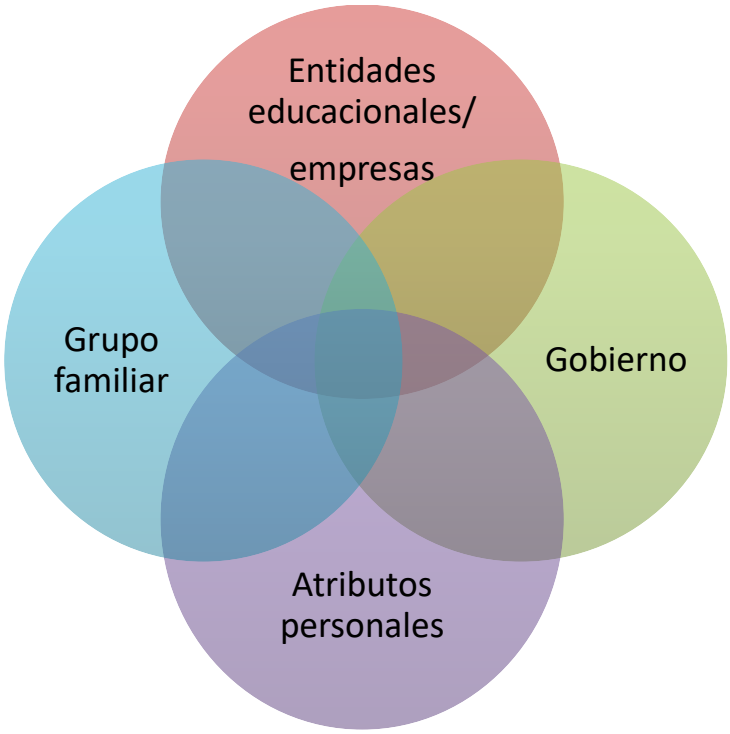


ILUSTRACIÓN 28: ENTES PRINCIPALES PARA LA SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA . FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En la siguiente imagen se muestra en colores, las factores externos que participan a través de propuestas como solución a las causas del problema. Entendiendo que los atributos externos, se entiende como el empeño y la fuerza que le coloca cada mujer por separado a cambiar las circunstancias que el entorno en el que está inserta, por tanto actúa de forma transversal en todas las propuestas presentadas.

En rosado está aquellas propuestas de parte de las entidades educacionales/ empresas, en celeste las que tiene relación con el rol de la familia o grupo familiar y finalmente en verde, las que tienen relación con el gobierno.

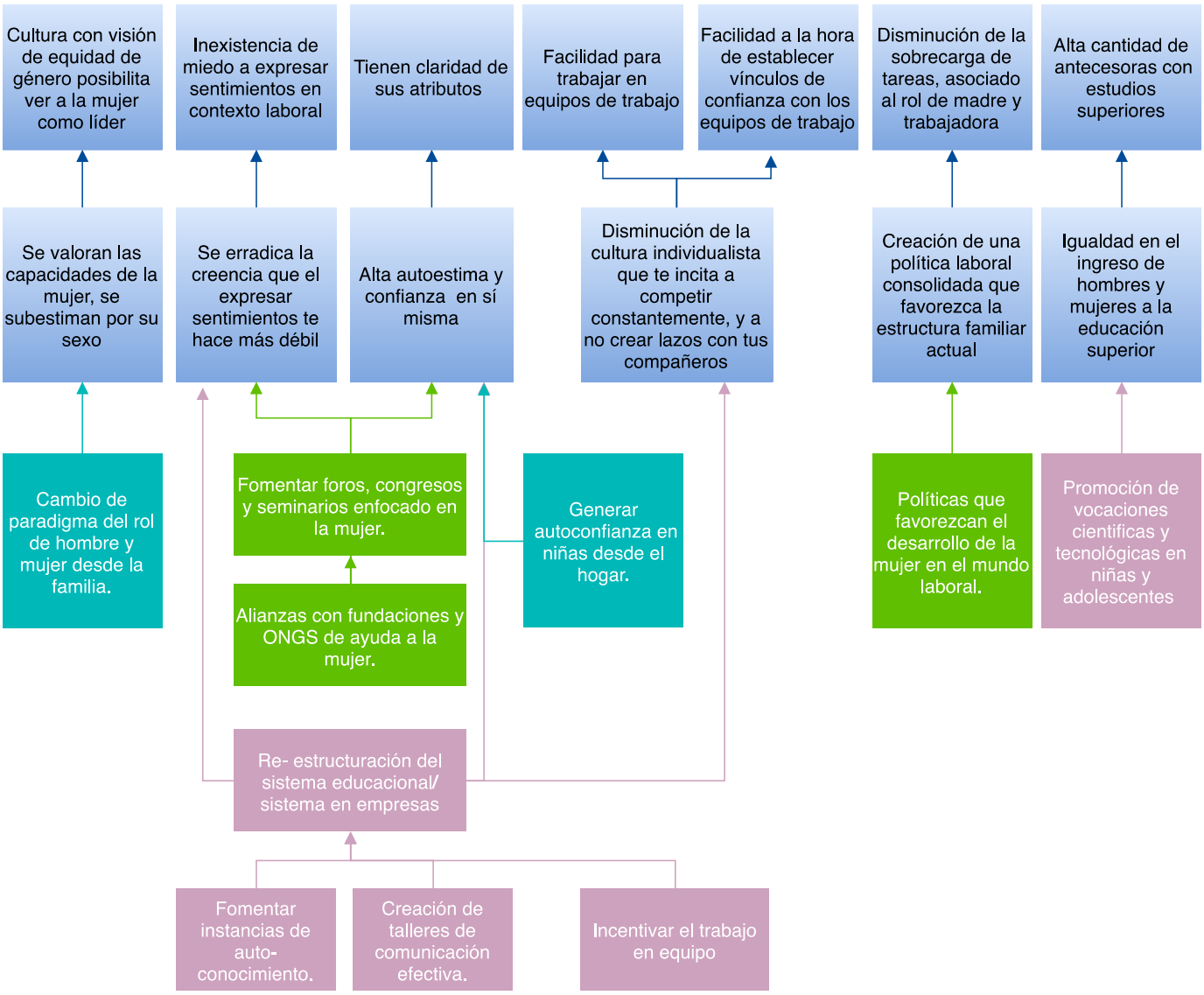


ILUSTRACIÓN 29: ÁRBOL DE ACCIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

7. PROPUESTAS DE MEJORA

Dado que es una investigación exploratoria es importante integrar todos los conocimientos adquiridos en los capítulos exploratorios anteriores, con el fin de justificar de manera acabada la realización y postulación de cualquier propuesta de mejora. Es por esto, que se realiza un cuadro resumen de los puntos de interés, dificultades y desafíos detectados y causas detectadas a partir de los antecedentes, marco teórico y de las diferentes etapas del proceso de investigación.

La idea es identificar de donde nacen los ejes centrales que se desean resolver a través de las propuestas de mejora, por lo que se coloca una "X" en cada capítulo donde fue tratado el tema.

TABLA 31: INTEGRACIÓN DE CAPÍTULOS ECPLORATORIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

	Antecedentes	Marco teórico	Proceso de investigación				
			Encuesta	Encuesta exploratoria	Focus Group Alumnos	Focus Group alumnas	Entrevistas exploratorias
Cultura con falta de visión de equidad de género impide ver a la mujer como líder	X		X	X		X	X
Miedo a expresar sentimientos en el contexto laboral	X	X	X	X	X		
No tiene claridad de sus atributos	X		X	X	X		X
Dificultad de trabajar en equipos de trabajo	X		X	X	X	X	

Dificultad a la hora de establecer vínculos de confianza con los equipos de trabajo			X	X	X		
Sobrecarga de tareas asociado al rol de madre y trabajadora	X	X	X	X			X
Baja cantidad de antecesoras con estudios superiores	X			X			X

Basándose en los puntos de interés, dificultades, desafíos y causas detectadas anteriormente, es que se formulan las propuestas de mejora para fomentar las habilidades de liderazgo en mujeres. Hay que dejar en claro que en la tabla anterior se presentan los puntos más relevantes, de acuerdo a lo establecido en el punto 5.4.1.

Las propuestas están planteadas bajo tres ejes: si el agente de cambio es la familia (celeste), si es el gobierno (verde) y si es son entidades educacionales/empresas (rosado).

Para establecer el origen de las propuestas de mejora, es que a continuación se presenta un cuadro resumen, el que además incluye la clasificación por color antes mencionada.

TABLA 32: INTEGRACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA CON LOS CAPÍTULOS EXPLORATORIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

	Antecedentes	Marco teórico	Proceso de investigación				
			Encuesta	Encuesta exploratoria	Focus Group Alumnos	Focus Group alumnas	Entrevistas exploratorias
Cambio de paradigma del rol de hombre y mujer desde la familia.	**X**		**X**				**X**

Generar autoconfianza en niñas desde el hogar.	X		X				X
Fomentar foros, congresos y seminarios enfocados en la mujer.			X		X		X
Alianzas con fundaciones y ONGS de ayuda a la mujer.							X
Políticas que favorezcan el desarrollo de la mujer en el mundo laboral.	X		X	X			X
Re-estructuración del sistema educacional/sistema en empresas.			X	X	X	X	X
Fomentar instancias de auto-conocimiento.			X				X
Creación de talleres de comunicación efectiva.			X		X	X	
Incentivar el trabajo en equipo.			X		X	X	
Promoción de vocaciones científicas y tecnológicas en niñas y adolescentes.	X		X				X

Finalmente se decide separar las propuestas en principales y secundarias, de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Factibilidad de la propuesta
- Realización de medidas concretas
- Agente de cambios limitados
- Calificaciones más altas
- Mayor probabilidad de mitigar las causas

La división de las propuestas entre principales y secundarias son validadas además por mujeres en cargos de responsabilidad, entrevistadas en la etapa final de la investigación de la memoria, la etapa de validación.

7.1 Propuestas principales

Las propuestas principales son aquellas mediante las cuales se pueden generar medidas concretas para poder llevarlo a cabo, y que depende de agentes más cercanos.

Se cree además que son aquellas que ayudan de manera directa a resolver la problemática y tienen mayor probabilidad de mitigar aquellas causas que afectan de manera directa el problema.

7.1.1 Fomentar instancias de auto-conocimiento

7.1.1.1 Objetivo de la propuesta

La siguiente propuesta tiene como objetivo principal que las mujeres profundicen en el concepto que tienen de sí mismas, las condicionantes que están influyendo, así como contribuir a la mejora de la autoestima. Desde un clima de aceptación se analizan las fortalezas y debilidades, y en especial aquellas características que las diferencian de los hombres, desde su esencia, desde el género femenino, que permita reforzar esas cualidades y capacidades personales, buscando mecanismos para poderlas utilizar de manera positiva en su desarrollo personal y en especial en el ámbito profesional.

7.1.1.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.1.2.1 Descripción

Esta propuesta permitirá que las mujeres puedan adquirir conocimientos teóricos de las diferencias entre hombres y mujeres, lo cual le permitirá adquirir confianza de las características inherentes que poseen por su género, y no dudar a la hora de utilizarlas de forma práctica en el entorno laboral.

Esto permitirá poder enfrentar las dificultades y desafíos del entorno en que están insertas a través de la confianza y la seguridad adquirida a través de casos prácticos expuestos en el taller.

Se debe especificar, que una de las mayores dificultades de las mujeres es el miedo que tienen a expresar sus sentimientos para no ser subvalorada por sus compañeros, por lo que toman una postura caracterizada por conductas asociadas al sexo masculino. A través del taller se quiere erradicar la postura que para ascender o para tener mayores responsabilidades la mujer tiene que alejarse de aquello que la identifica.

Finalmente, dicho taller puede ser realizado a través de las entidades educaciones o las empresas, lo que permite que abarque desde niñas hasta mujeres adultas.

Es en ese contexto que se identifica un curso clave en los colegios chilenos, "orientación", el cual actualmente se encuentra en una fase de declive al tener un mecanismo obsoleto, donde no existe claridad de temas a tocar en dicha hora y media, y que necesita con urgencia re-formulación. Se cree importante ocupar al menos dos meses en llevar a cabo las 8 sesiones que permitan a los adolescentes a conocerse a sí mismos. Al ser un grupo mixto, permite tener claridad de que las diferencias son buenas y aprender a ocuparlas desde pequeños.

En las universidades se identifica los ramos electivos, en la Universidad Técnica Federico Santa María, se conocen como humanistas, pero varían de nombre de acuerdo a la casa de estudios. Es fundamental implementar el taller a través de un ramo de un semestre académico, que sea de carácter obligatorio y en especial durante los primeros años de estudios, pues los resultados de dicho ramo, permitiría generar herramientas para que los alumnos enfrenten de mejor forma el cambio de colegio a universidad.

Aludiendo a las empresas, dichos talleres pueden ser realizados en los horarios y lugares que establezcan cada una. Dichas sesiones se tendrían que ser formuladas a través del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

7.1.1.2.2 Competencias a las que contribuye

- Impulsar la resolución de conflictos a través de una postura que sea fiel a la conducta que identifica a la mujer.
- Favorecer el desarrollo integral de las mujeres, potenciando las competencias funcionales individuales.
- Desarrollar la confianza, y utilizarla como herramienta clave en el desarrollo de tareas inherentes de su entorno.
- Impulsar a la toma de responsabilidades, que permita un desarrollo integral y superior dentro de la organización que se desempeña.

7.1.1.2.3 Resultados esperados: al tener el taller, la mujer será capaz de:

- Utilizar sus fortalezas en las situaciones adecuadas dentro del entorno en el cual se desarrollan.
- Tener la seguridad necesaria para tomar nuevos desafíos que la lleven a tomar mayores responsabilidades.
- Enfrentar las dificultades laborales o académicas desde un punto de vista más crítico.
- Demostrar con franqueza lo que siente sin miedo a lo que el entorno opine.

7.1.1.2.4 Metodología

Taller participativo y activo. Se alternarán conceptos más teóricos, con dinámicas y ejercicios que promueven la reflexión personal y que ayudan a la interiorización de nuevas ideas. Igualmente se trabajará mediante la práctica de nuevas estrategias durante el paso de las sesiones, para ir viendo ventajas y dificultades de la nueva forma de actuar.

7.1.1.2.5 Contenidos

1. Autoestima y auto concepto: su naturaleza, causas y efectos.
2. Diferencias entre hombre y mujer: teoría
3. La crítica patológica, cómo desarmarla
4. Cómo autoevaluarme de forma precisa
5. Distorsiones del pensamiento y cómo combatirlas
6. Técnicas para mejorar la autoestima
7. Cómo pedir lo que se quiere
8. Utilización de fortalezas y disminución de las debilidades

7.1.1.3 Justificación

Al escribir los antecedentes de la presente memoria, se puede identificar como muchos investigadores reiteran la inexistencia de un estilo directivo que identifique a la mujer. ¿Por qué se da esta situación?, pues son claros en decir que las mujeres que están en puestos de liderazgo, para ascender han tenido que desarrollar habilidades similares a las de los hombres que están en puestos de responsabilidad, es decir no existe diferencia entre un líder hombre y una líder mujer.

Por siglos, se ha tenido la noción que para ser líder debes tener aquellas características propias de los hombres, por lo que en ese sentido que muchas mujeres se han abierto camino igualándose a sus compañeros.

Pero el adecuarse a las organizaciones eficaces actuales conlleva que los nuevos líderes adopten nuevos estilos de dirección. El nuevo director, es un director eficaz que se adapta a los cambios, tiene respuestas certeras y se apoya en su equipo, impulsa a su equipo de trabajo, dándoles la confianza para que acepten nuevos desafíos y responsabilidades, fomentando además de manera continua la creatividad e innovación. Es así como estos líderes influyen en los demás por su credibilidad personal y no como consecuencia de su estatus o posición jerárquica.

La nueva gestión ha cambiado, así como también los sistemas jerárquicos de las empresas, y las necesidades que éstas tienen. Es en ese sentido que se puede afirmar que estos nuevos sistemas de gestión están más relacionados con lo que tradicionalmente se han llamado cualidades femeninas.

Es vital, que las mujeres para ingresar a estas nuevas organizaciones sean fieles a sus características, fomentando aquellas habilidades que las diferencian de sus compañeros, y que por tanto las hace especiales. Pues son esas características las que les permite liderar grupos de mejor forma que los hombres.

Es por esto que el foco principal del curso es aumentar la autoestima a través de la potenciación de las fortalezas inherentes a la mujer, lo que nace a raíz de lo expuesto en las entrevistas exploratorias en donde se clarifica, que una de las cosas que identifican a la mujer y le ha permitido posicionarse tiene que ver con la sensibilidad y el lograr detectar cosas, no sólo en la parte técnica, sino en la parte personal, el ver cosas que los hombres no ven.

7.1.2 Incentivar trabajo en equipo

7.1.2.1 Objetivo de la propuesta

La siguiente propuesta tiene como objetivo principal facilitar que un grupo humano se coordine para agregar valor a una organización, alcance desempeños superiores y opere efectivamente como un equipo de alto desempeño. Además, de entregar herramientas necesarias para realizar un buen trabajo en equipo y ayudar con el logro de objetivos en común.

7.1.2.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.2.2.1 Descripción

Esta propuesta permitirá que las mujeres puedan adquirir herramientas, conocimientos y técnicas de trabajo en equipo y liderazgo que les permita desenvolverse de manera óptima en los entornos donde está inserta.

Esto permitirá aprender muchas técnicas inherentes al trabajo, poder enfrentar las complejidades que se dan habitualmente, poder solucionar las problemáticas a través de las herramientas adquiridas. Para ello las participantes deben ser expuestas a casos reales, de simulación de su entorno. Es indispensable establecer vínculos con psicólogos que puedan dirigir dichos talleres desde una tribuna de conocimiento y óptima para cada grupo.

Se deben estudiar los espacios factibles para incorporar dicha medida. Se identifica en las universidades dos posibles opciones, la primera apunta aquellos ramos electivos, que permiten que los alumnos tomen diferentes especializaciones a lo largo de su desarrollo académico, y la segunda el agregar las sesiones de forma reducida, como módulo al ramo introductorio que presentan todas las carreras durante el primer año.

Se debe instar a que apunte a un ramo que tenga una duración de un semestre académico y que sea desarrollada especialmente durante los primeros años para que pueda desarrollarse de forma efectiva durante el resto de la carrera.

Por otra parte, en las empresas, se puede desarrollar mediante el Departamento de Recursos Humanos, el cual gestiona de acuerdo a los requerimientos de sus trabajadores y los recursos que posean, las especificaciones de las sesiones de trabajo en equipo.

7.1.2.2.2 Competencias a las que contribuye

- Fomentar la sociabilización con los compañeros de grupo, y la capacidad de llegar acuerdos por un bien mayor. El logro de los objetivos.
- Saber identificar las fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo, y unificarlas para lograr el objetivo propuesto.
- Intensificar la comunicación efectiva oral, escrita y no verbal.
- Desarrollar el trabajo en equipo, la capacidad de análisis y debate de casos grupal, el liderazgo y motivación de equipos de trabajo.
- Evitar el individualismo, y el sobreponer los beneficios propios por sobre los del grupo.

7.1.2.2.3 Resultados esperados: al finalizar el taller, la mujer será capaz de:

- Aprender a desenvolverse de manera eficaz en un grupo, compatibilizando con los compañeros y resolviendo los conflictos que se presenten de una manera eficiente.
- Ver por sobre los intereses personales, sino más bien colocando el foco en el objetivo común.

- Aprender a utilizar las herramientas que te brinda el trabajo en equipo, creando resultados por sobre lo esperado.
- Unificar las fortalezas de los grupos para lograr un bien mayor.

7.1.2.2.4 Metodología

Taller participativo y activo. Se alternarán conceptos más teóricos, con dinámicas y ejercicios que promuevan la dinámica de trabajo en equipo. Igualmente se trabajará mediante la práctica de nuevas estrategias durante el paso de las sesiones, para ir viendo ventajas y dificultades de la nueva forma de trabajo

La clave es desarrollar actividades clase a clase que permita desarrollar desde la práctica esta habilidad y que permita un cambio permanente en el tiempo en los participantes.

7.1.2.2.5 Contenidos

Los temas principales que se deben desarrollar en el curso son los siguientes:

1. ¿Qué son los equipos? “Equipo versus grupo”, tipos de equipos, liderazgo y estructura, formación y trabajo de equipos de trabajo.
2. Autoestima, asertividad y estrategias de motivación
3. Teorías sobre el liderazgo
4. Diagnostico el equipo actual de trabajo
5. Desarrollo de competencias conductuales
6. Lenguaje corporal y verbal

Los cuales se resumen en los siguientes contenidos:

1. Naturaleza del equipo de trabajo

2. Situaciones para priorización del trabajo individual
3. Roles dentro del trabajo en equipo
4. Aprendizaje en equipo
5. Cooperación en equipo

7.1.2.3 Justificación

Se puede decir que el trabajo en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en pos de llegar a la meta o misión común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que son únicas y se diferencian del resto de miembros de equipo. Es decir, cada miembro tiene un rol o posición determinada que se complementa con los demás, se relacionan entre sí coordinadamente en pos del objetivo, pues todos son fundamentales para lograr la eficacia del trabajo en equipo.

No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Esto claramente es trabajar individualmente en compañía. Situación que evitan las mujeres directivas, al intentar cohesionar al grupo y potenciar el compromiso de los miembros del equipo con la empresa. Siempre buscan el equilibrio y armonía del grupo y para ello tienden a evaluar el desempeño del personal más positivamente que los hombres, ofreciéndoles menores tasas de feedback negativo. Es así como las mujeres se sienten responsables de inspirar una mayor autonomía entre los miembros del equipo, pues los mejores resultados se producen gracias al estímulo y no por el control del comportamiento, a diferencia de los directivos hombres en donde actúan como un único líder poderoso, en

donde existe un control centralizado, rigidez de los procedimientos y normalización de los resultados.

Así lo afirman las mujeres entrevistadas, las cuales indican que el tener buenos equipos de trabajo es fundamental en el entorno donde se desarrollan, desde la universidad hasta en empresas. Es por lo mismo que la opinión de los alumnos y alumnas de los Focus Group se vuelve fundamental en este punto, ya que destacan que es una de las cosas que más dificultad les trae, en especial a las mujeres que están en ambientes masculinizados, situación que no cambia al ingresar al mundo laboral. Dicho panorama se le atribuye a las universidades y a el sistema educativo que no fomenta el trabajo en equipo sino más bien el sobresalir de manera individual, te incita a estar competiendo a lo largo de tu vida.

7.1.3 Creación de talleres de comunicación efectiva

7.1.3.1 Objetivo de la propuesta

Se espera que, al finalizar el programa, los participantes estén en condiciones de evaluar sus capacidades comunicativas y orientarlas de manera eficiente al cumplimiento de metas y objetivos.

Que puedan transmitir de manera eficiente información relevante, alinear objetivos y actitudes, establecer y mejorar climas de trabajo y colaborar para el cumplimiento de metas y la realización de tareas.

Que puedan utilizar esta herramienta para desenvolverse de manera óptima dentro de los ambientes laborales.

7.1.3.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.3.2.1 Descripción

La comunicación es una herramienta fundamental para la interacción entre distintos grupos y niveles al interior de todo tipo de organizaciones sociales y entre ellas. Pero a pesar de su relevancia, la comunicación es muchas veces ineficaz y sus procesos están dispersos en otras prácticas laborales y organizacionales.

En la actualidad se espera en todo orden de trabajo que las personas no sólo estén calificadas técnicamente, sino que, a su vez, sepan comunicarse y presentar sus ideas de una manera eficaz. Por lo mismo es que es primordial que dichos talleres puedan formar parte de las mallas curriculares de los estudiantes durante sus estudios superiores.

Se determina que los espacios más factibles para desarrollar las propuestas son a través de los cursos llamados humanistas dentro de la Universidad Técnica Santa María, pero que se presentan con diferentes nombres a lo largo de las casas de estudios de Chile.

Se debe impartir como ramo de un semestre académico, el cuál tiene como foco convertirse en asignatura obligatoria con el tiempo.

Ahora bien, si el taller se gestiona a través de las empresas, se destaca que cada empresa debe determinar los espacios y tiempos en donde se desarrollará de acuerdo a las brechas que identifique a través del Sistema de Gestión de Desempeño de sus trabajadores.

7.1.3.2.2 Competencias a las que contribuye

- Fomentar la sociabilización con los compañeros de grupo, y la capacidad de llegar acuerdos por un bien mayor. El logro de los objetivos.
- Aprender a comunicarse y expresar las ideas de una manera clara.
- Intensificar la comunicación efectiva oral, escrita y no verbal.

- Favorecer el trabajo en equipo, ante una comunicación verbal y no verbal fluida que permite mejorar los vínculos entre entes.
- Que puedan utilizar esta herramienta para desenvolverse de manera óptima dentro de los ambientes laborales.

7.1.3.2.3 Resultados esperados: al finalizar el taller, la mujer será capaz de:

- Generar un cambio sustancial en la forma de relacionarse con los compañeros que te rodean día a día, generando relaciones que permitan transformar grupos de trabajo en equipos de trabajo.
- Desenvolverse de manera óptima dentro del entorno, que permita generar fuertes relaciones laborales entre entres.
- Utilizar las herramientas de una forma eficiente que permitan a los niños y jóvenes desenvolverse a futuro en un entorno laboral de manera eficiente.
- Comunicar sus ideas de manera eficaz y que le permita crear un ambiente optimo dentro del lugar donde se desenvuelve.
- Se espera que, al finalizar el programa, los participantes estén en condiciones de evaluar sus capacidades comunicativas y orientarlas de manera eficiente al cumplimiento de metas y objetivos.
- Transmitir de manera eficiente información relevante, alinear objetivos y actitudes, establecer y mejorar climas de trabajo y colaborar para el cumplimiento de metas y la realización de tareas.

7.1.3.2.4 Metodología

El curso contemplará clases expositivas y desarrollo de ejercicios prácticos sobre los contenidos tratados. Sobre la base de orientaciones teóricas y técnicas se exigirá el desarrollo de ejercicios en cada una de las sesiones que mejoren las habilidades de los participantes, aplicándolas a situaciones prácticas del trabajo. Se proporcionará una enseñanza activa y participativa, acompañado de medios tecnológicos y recursos didácticos que permiten generar un ambiente de aprendizaje propicio para lograr los objetivos propuestos. Se incentivará en cada momento el aprendizaje colaborativo y la aplicación de lo aprendido a la realidad de cada participante.

7.1.3.2.5 Contenidos

1. Naturaleza y realidad. El enfoque constructivista.
2. El enfoque del "enmarca miento". Estudio de caso y taller de análisis sobre un caso contingente
3. Los enfoques narrativos en la construcción de la realidad- valores, relatos e imágenes-. Estudios de caso, la argumentación multimodal: juicios, prejuicios, emociones. Taller de construcción de juicios, argumentos y relatos.
4. El reconocimiento de una situación: actores, intereses, contextos, relatos. El establecimiento de la relación: principios para el diálogo y la negociación. Taller de enmarca miento: presentando una situación de conflicto y sus pautas de interpretación. Taller de negociación: simulación de diálogos y debate.

7.1.3.3 Justificación

La eficiencia en las relaciones interpersonales es el punto en donde es más significativo la diferencia entre directivos y directivas. Pues mientras los directivos

consideran que es un medio para alcanzar un objetivo, para las directivas es un fin en sí mismo.

Lo que queda claro es que las mujeres tienen cosas diferentes que aportar y que se comportan de modo distinto de los líderes varones, se exhiben generalmente como personas compasivas, éticas y cooperativas, tendrían un estilo participativo y darían un gran valor a la comunicación interpersonal y trabajo en equipo.

Las mujeres por tanto presentan un mayor conjunto de habilidades de la comunicación verbal y no verbal, no sólo son más cordiales sino, además, tienen menos dominancia visual reflejada por un mayor contacto visual, una mayor escucha y menos interrupciones en el discurso, especialmente en grupos mixtos.

Ellas consideran que la cordialidad es más adecuada que la paga como estrategia para motivar a los empleados, por lo que enfatizan en las relaciones. Son más sensibles en las relaciones interpersonales, más accesibles para los subordinados y suelen ser directas, cariñosas y duraderas en las relaciones humanas. En definitiva, tanto los directivos como directivas reconocen que la eficiencia interpersonal y las relaciones interpersonales satisfactorias contribuyen al buen desempeño laboral, e igualmente, a unas relaciones laborales sanas. Para ello desarrollan y utilizan cualidades de percepción, saber escuchar, expresar sentimientos y dar y recibir feedback, frente a los directivos y directivas tradicionales que utilizan un estilo impersonal y distante del equipo.

Las entrevistadas justifican lo anterior y dan énfasis en lo importante que es saber comunicar con claridad lo que esperas a tus equipos de trabajo, el tener buenas relaciones interpersonales, lo que trae como consecuencia buenos resultados. Pero es esto mismo, lo que los alumnos indican son uno de las mayores dificultades de la mujer.

Describen a sus compañeras con inseguridad comunicando ideas, sobre todo al sacarlas de su zona de confort, es por esto mismo que resolver esta causa se vuelve primordial para resolver la problemática descubierta.

7.1.4 Re-estructuración del sistema educacional /sistema laboral

7.1.4.1 Objetivo de la propuesta

Se espera que, a través de esta propuesta, se genere un cambio sustancial en la estructura y contexto donde se desenvuelven las niñas, jóvenes y mujeres en el día a día, permitiendo con ello tener un mayor desarrollo de habilidades que les permitan desempeñarse con seguridad frente a un futuro cargo de liderazgo.

7.1.4.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.4.2.1 Plan de acción

La siguiente propuesta tiene como eje fundamental, erradicar el paradigma que las mujeres son más débiles por expresar sus sentimientos, crear una fuerte confianza en ellas y desarrollar la capacidad para trabajar en equipo, para ello se quiere establecer medidas que cambian sustancialmente el contexto de los colegios, universidades y empresas, y que permitan desarrollar habilidades de una forma práctica a través de estos pequeños cambios.

Se determinan estas medidas como método complementario a las 3 propuestas anteriores. El desarrollo de una nueva metodología de enseñanza en el sistema educacional y un cambio en la estructura de las empresas se vuelve vital para llevar a cabo de una manera práctica lo aprendido en los talleres de auto-confianza, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Las etapas de la propuesta en el sistema educacional se presentan a continuación:

1. **Análisis profundo del método de enseñanza en las instituciones educativas**

Se debe hacer un análisis comparativo con la enseñanza del resto del mundo, los métodos utilizados internacionalmente y que permiten tener menor desigualdad entre los resultados académicos de hombres y mujeres, y en especial en donde existe menores brechas en las elecciones de las carreras. Ambas consecuencias del bajo desarrollo de las habilidades primordiales como el tener claridad de sus atributos, el saber trabajar en equipo y el saber expresar las ideas de manera clara.

Es decir, se debe cambiar no los contenidos, sino la forma de entregarlos, el método en que los profesores entregan las materias y más aún las actividades que se realizan en la sala de clases.

2. **Medidas propuestas**

Las personas a lo largo de su vida no aprenden a trabajar en grupos, por lo que se cree necesario generar estos cambios que permitan mejorar el desarrollo de estas habilidades:

- Disminuir trabajos individuales y aumentar los trabajos en grupos, generando instancias de grupos heterogéneos, además de incitar cambios dentro de los grupos de trabajo a través del tiempo.
- Realizar evaluaciones grupales y no por rendimientos individuales, de esta forma se espera, aumentar los vínculos entre los integrantes del equipo.
- Fomentar las actividades extracurriculares y los deportes en grupo, ya sea a través de los talleres impartidos en los colegios o las clases de educación física.

Está comprobado que las niñas cuando pequeñas reciben menos incentivo por parte de aquellos que los rodean hacia sus capacidades, lo que desencadena una menor confianza y una desigualdad en los rendimientos académicos, especialmente en las áreas científicas:

- Incorporar el enfoque de género en los docentes, erradicar del vocabulario de los profesores frases que inciten a las diferencias entre hombres y mujeres, sólo por su condición de género.
- Establecer especialmente para niñas pequeñas, un vocabulario que permita aumentar su confianza, con frases como:
    - Tú puedes,
    - Cuando grande puedes ser lo que quieras
    - Podemos lograrlo con esfuerzo
- Erradicar ejemplos en donde se menoscaba a la mujer, o la hace parecer menos inteligente que sus pares.
- Establecer pequeñas charlas que le muestren a los niños la existencia de hombres y mujeres en todas las áreas, en la salud, en las carreras científicas, en el área artística, etc. Que permita abrir sus horizontes sin trabas.

Además, se deben tomar medidas que fomenten la confianza en las niñas desde sus atributos personales.

- Fomentar las presentaciones en público, con lo cual se espera que las niñas puedan perder el miedo de presentar ante más personas y a su vez, que desarrollen la habilidad de presentar ideas de forma coherente y clara.
- Generar espacios de debates, que permitan expresar ideas para lograr un objetivo. Lo que ayuda al desarrollo de una comunicación eficaz.

3. Capacitación a profesores y directivos

Está comprobado que la mejor herramienta para iniciar cambios sustanciales en las personas es la educación. Si se analiza que los niños pasan alrededor de 9 horas en el colegio de lunes a viernes, de marzo a diciembre, se puede ver la importancia que tienen los

profesores en la formación de los niños. Por lo mismo se propone una formación continua de los docentes que sea pertinente de manera conceptual y metodológica a temas de género, incorporando para ello instancias de formación y capacitación a los equipos docentes y directivos.

4. **Implementar el plan**

La implementación de las ideas planteadas será un proceso progresivo, pero se espera que con el tiempo sea una metodología desarrollada de forma permanente.

El plan debe llevarse a cabo de manera práctica dentro de la sala de clases y que los alumnos vayan absorbiendo de manera indirecta estos cambios que les beneficiarán a futuro.

De forma anexa, se dan algunas recomendaciones que sería interesante plantearlas. Se entiende que dichas propuestas son mucho más drásticas, y que la presente memoria no tiene acceso a un cambio sustancial como el que se presenta:

- Eliminar los colegios de un solo sexo, pues para aquellas mujeres que han estado insertas en colegios que se rigen sólo a mujeres, han tenido que enfrentar cambios más drásticos al incorporarse a la educación superior e incluso trabajos. En especial, aquellas que se incorporan a carreras que socialmente son descritas para hombres. Con ello se espera que las niñas aprendan a convivir y sociabilizar con el sexo opuesto, lo que le permitirá tener mayores herramientas en un futuro laboral.
- Establecer criterios de género en la formación inicial docente, se propone que para la acreditación de las carreras de pedagogías se consideren aspectos como la creación de cátedras específicas y contenidos transversales sobre el género y prácticas educativas libres de estereotipos en la malla curricular.

7.1.4.2.2 Resultados esperados

- Se espera que las niñas aprendan a sociabilizar con el sexo opuesto de pequeñas, lo que les permitirá tener menos trabas a la hora de entrar a trabajos con grupos mixtos.
- Fomentar el trabajo el equipo por sobre los resultados individuales, incitando los vínculos entre equipos.
- Generar confianza en las niñas desde pequeñas, disminuyendo las trabas impuestas por el contexto en el cual se desarrollan.
- Fomentar las habilidades de comunicación que le permitan desenvolverse de manera óptima en un grupo de trabajo.
- Disminuir la desigualdad de género al establecer nuevos patrones en niños y niñas desde que son pequeños.
- Fomentar el crecimiento de mujeres empoderadas, con ideas claras y que creen en sus capacidades.

7.1.4.3 Justificación

La educación es una herramienta que permite generar cambios drásticos en la sociedad, a partir de ella se puede cambiar el curso de la vida de un alumno, se puede cambiar estructuras de la sociedad, se puede ayudar en el avance científico, tecnológico, del arte de la humanidad. Los profesores pueden influir en la mente de pequeños seres y desarrollar en ellos un mundo nuevo, desconocido hasta ese momento. Los y las docentes no sólo entregan los contenidos académicos, sino que también sus propias expectativas en el aula de clase.

Es por lo mismo la clave para disminuir la brecha de género. Hay estudios que revelan la importancia de las expectativas que dirigen hacia las y los estudiantes, especialmente con grupos sociales desventajados. Se convierte en un ente vital para avanzar en este tema.

Los niños pasan 45 horas a la semana en clases a lo largo de 12 años de sus vidas, es un tiempo en el cual se pueden tomar medidas que influirán de manera directa en su formación. A través de estas medidas se puede dar práctica a lo desarrollado en los talleres de comunicación, trabajo en equipo y auto-conocimiento, y a su vez generar un cambio sustancial en el pensamiento de las personas, partiendo desde los más pequeños.

Los alumnos que participaron de los Focus Group destacaron que el poco desarrollo de las habilidades de liderazgo tiene que ver en una gran parte al sistema educacional que se tiene durante toda la vida, el cual desde que tienes 6 años, te dice que tan bueno eres de acuerdo a las calificaciones que obtienes, no te enseña a trabajar en equipo y menos se preocupa de desarrollar habilidades comunicacionales.

Es de suma importancia ocupar las aulas de clases de manera efectiva, es vital que exista una re-estructuración en las expectativas y creencias entregadas por los profesores hacia sus alumnos, que permitan resolver de una manera progresiva las causas del problema y no las consecuencias.

7.1.5 Fomentar foros, congresos y seminarios enfocados a la mujer

7.1.5.1 Objetivo de la propuesta

Se espera que, a través de esta propuesta, se visibilicen aquellos temas que se relacionan de manera directa con la mujer. Mostrar la existencia de grandes mujeres en diferentes áreas de la industria, y a través de ello dar espacio para la discusión y más aún

generar confianza en las más pequeñas al ver que se puede lograr lo que sea, independiente de las trabas que te coloque el entorno.

7.1.5.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.5.2.1 Plan de acción

Se deben visibilizar aquellos temas que han causado dificultad en el ascenso de la mujer a puestos de alta responsabilidad, y para ello es fundamental que las mujeres que han sido participe del cambio y que han logrado sobresalir en sus áreas puedan contar sus experiencias y dar a conocer sus triunfos, visibilizar las problemáticas a las cuales las mujeres se ven expuestas a lo largo de su desarrollo profesional y personal.

Se deben generar espacios que permitan principalmente empoderar a las más pequeñas a través de las mujeres mayores, aquella primera universitaria, aquella primera mujer presidenta, aquella primera mujer en la economía, son tantas las que han superado las barreras, que sirven de ejemplo para niñas. Lo que además se convierte en un medio para aumentar la confianza de aquellas que ven esto desde una mirada externa.

Por otra parte, es importante destacar que estas instancias permiten a su vez, generar lazos entre mujeres líderes, el sentirse acompañada y el ver que los problemas que presenta una, son los mismos que presentaron otras que entraron al mundo laboral antes, que ingresaron a puestos de responsabilidad con anterioridad.

Para fomentar los espacios, es necesario tener claridad con respecto a los siguientes puntos.

1. **Determinar los temas a tocarse en las distintas instancias**

Es primordial hacer un análisis a fondo y un brenchmarking de los temas que se han tocado en los diferentes espacios con foco en la mujer. Con ello se podrá seleccionar aquellos que pueden ser de mayor relevancia por público objetivo.

2. **Determinar público objetivo**

Se debe determinar el público objetivo, y a través de dicha decisión se establece que se llevará a cabo: seminarios, congreso, foro, etc. Y con ente se debe establecer alianza para llevarlo a cabo.

3. **Determinar los panelistas**

Es primordial buscar especialistas en las áreas que se desean tratar, para ello se debe hacer un estudio de mercado, de las mejores opciones y de aquellas que sean factibles de acuerdo a los tiempos, es decir, de acuerdo a la fecha de la realización del evento y la anticipación con la cual se está organizando.

4. **Buscar los espacios**

Luego de ello, es importante la búsqueda de los espacios, la cual debe estar dentro de los presupuestos establecidos y que permita tener el tamaño suficiente para la envergadura del evento. Además, que sea el más adecuado de acuerdo al público objetivo seleccionado.

5. **Establecer convenios o generar alianzas**

Es importante que se creen alianzas con ONGS, empresas y universidades, a través de lo cual se espera abarcar una mayor cantidad de personas y tener una difusión más amplia del evento.

6. Difusión

El evento tiene que ir acompañado de una gran difusión, mediante la cual se espera llegar a la mayor cantidad de personas posibles, y de esta forma reducir las posibilidades de fracaso, ante la poca asistencia de personas.

Es importante destacar que el gobierno tiene como principal aliado a las entidades educacionales, pues mediante ellas puede acceder a niñas y jóvenes. Las universidades deberían a su vez, auto exigirse el crear espacios que permitan visibilizar estos temas, los cuales se pueden trabajar a su vez con los centros de alumnos de las diferentes carreras a nivel nacional.

Finalmente se presenta una lista de temas, los cuales sería interesante de tocar:

- Mujer y ciencia
- Mujeres en puestos de alta responsabilidad
- Colegio: la clave para disminuir la brecha de género
- Mujer y trabajo: cómo ser madre y trabajadora con éxito
- Psicología y matemática

7.1.5.2.2 Resultados esperados

- Se espera visibilizar las dificultades y desafíos que enfrentan las mujeres, además de presentar ejemplos de éxito que sirvan de guía o ejemplo para las más pequeñas.
- Disminuir la falta de confianza que poseen las mujeres de sí mismas.
- Generar alianzas y lazos entre mujeres líderes.
- Fomentar los espacios de discusión ante problemas que aquejan la mujer.
- Impulsar la participación de la mujer en diferentes áreas de la industria.

7.1.5.3 Justificación

Tanto en Chile como en el mundo existen mujeres que están presentes en cargos de altas responsabilidades como presidentas, senadoras, diputadas, entre otros, aun así, siguen siendo minoría. De las direcciones generales de las 500 empresas líderes en el mundo, solo 4% son ocupadas por una mujer, lo que corresponde a 20, señala un conteo de la ONU mujeres.

Con los años las medidas tomadas por el gobierno no han logrado rendir sus frutos y el aumento de mujeres en puestos de liderazgo ha sido un proceso lento y angustiante.

Es por lo mismo que es importante recalcar esos casos que sí han logrado romper con los techos de cristal, visibilizar no sólo sus triunfos sino el camino que han tenido que recorrer para llegar hasta ahí.

A través de alianzas con colegios y fundaciones se puede llegar a muchas mujeres, a diferentes públicos objetivos, de diferentes edades, permitiendo que los beneficios sean transversales, y que a su vez sean espacios en donde los hombres puedan ver las diferencias existentes. Ver que sus compañeras deben esforzarse el doble para abrir los mismos espacios que ellos.

Esta propuesta nace desde las entrevistas a las mujeres líderes, ellas indican en más de una ocasión lo importante que es generar espacios de conversación y de visibilización, y darle el impulso a través de estas instancias a las mujeres más jóvenes.

7.1.6 Alianzas con fundaciones y ONGS de ayuda a la mujer

7.1.6.1 Objetivo de la propuesta

Esta propuesta tiene como fin principal el incorporar el apoyo colaborativo entre organizaciones con fines sociales para difusión de sus trabajos y posicionamiento, y por otra, el facilitar la difusión de los congresos, foros y seminarios que tengan como eje central a la mujer. Permitiendo de esta forma, disminuir los estereotipos hacia la mujer, y presentarla de forma empoderada.

7.1.6.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.6.2.1 Plan de acción

Las alianzas estratégicas han sido utilizadas por siglos para unir fuerzas para un bien común, es así como establecer alianzas entre el gobierno y ONGS, permite generar una mayor difusión de los congresos, seminarios y foros que se quieren realizar, y por otra que las fundaciones puedan aportar con el conocimiento más certero con respecto a ciertos temas.

A continuación, se presenta un detalle de lo que debe realizarse en la propuesta:

1. **Definir las necesidades estratégicas**

   La necesidad estratégica es tener apoyo colaborativo entre organizaciones con fines sociales para difusión en espacios claves acerca de sus trabajos, y lograr así posicionamiento a través del estado.

   Además de crear espacios en donde se pueda difundir temas de relevancia de la mujer con el apoyo especializado de fundaciones u ONGS que sean expertos en esas

áreas. Específicamente de temas relacionados con los logros de las mujeres y que permitan derrumbar aquellos paradigmas impuestos por la sociedad.

2. **Identificar a los aliados potenciales**

De las fundaciones, organizaciones, instituciones con fines sociales, que cubran dichas necesidades, se recomiendan las siguientes, las cuales son extraídas a través del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

- Centro de Desarrollo de la Mujer DOMOS
- Corporación de Estudios para el Desarrollo de la Mujer (CEDEM)
- Comunidad Mujer
- Instituto de la Mujer
- Observatorio de Género y Equidad
- Centro de Estudios de la Mujer (CEM)

3. **Abordar a los aliados y definir expectativas comunes**

Se debe realizar un análisis en detalle de las organizaciones, fundaciones, que se presentan anteriormente y definir aquellas que sean las más factibles para generar alianzas.

En esta etapa de debe contactar a las personas indicadas de cada organización con las que se quiere realizar la alianza estratégica que tenga que ver con el tema en cuestión. Se deben presentar los objetivos de la propuesta, cuáles serían los beneficios para ambas partes, y generar un acuerdo que permita beneficiar de forma efectiva a ambas partes.

4. **Compromiso por conservar la alianza en el tiempo**

Se debe generar un plan que permita mantener la alianza en el largo plazo, y que, a su vez, pueda rendir sus frutos en cuanto al objetivo principal, generar apoyo y fomentar instancias para que jóvenes y niñas puedan acceder a información que les permita desenvolverse de mejor forma en un futuro laboral.

7.1.6.2.2 Resultados esperados

- Lograr difusión y posicionamiento gracias al apoyo entre las diferentes organizaciones y ONGS participantes en conjunto con el estado.
- Lograr difundir temas de relevancia para el fomento de la confianza en niñas pequeñas, jóvenes y mujeres.
- Tener apoyo de las organizaciones sin fines de lucro desde su conocimiento en el tema, y más aún mantenerlo en el tiempo.

7.1.6.3 Justificación

Una alianza puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios equitativos para las partes que lo conforman. Y, por otra parte, una estrategia es un plan de acción que define como una organización usará sus recursos, para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio donde se desarrolla.

Se da entonces que las alianzas estratégicas es el pacto que establecen dos entidades para trabajar en conjunto y así lograr que cada una pueda alcanzar sus objetivos. Es, por tanto, una metodología de cooperación.

El establecer alianzas entre el gobierno y las fundaciones permite, darles cabida a las ONGS para que puedan demostrar el trabajo que realizan y más aún permitirles crear vínculos entre éstas al posibilitar un espacio común entre las diferentes instituciones.

7.1.7 Promoción de vocaciones científicas y tecnológicas

7.1.7.1 Objetivo de la propuesta

Fomentar el ingreso de mujeres a carreras científicas y tecnológicas, para disminuir la brecha de género en la elección de áreas de estudios.

Impulsando la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional como consecuencia de un incremento del género femenino en áreas antes restringidas sólo a los varones.

7.1.7.2 Descripción detallada de la propuesta

7.1.7.2.1 Descripción

La mujer ha tenido un mayor acceso a la educación superior en los últimos años, pero a pesar de ello la matrícula de varones ha sido sostenidamente mayor en instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades de Chile (Cruch), mientras que la matrícula femenina es mayor en instituciones fuera del Cruch, en las que se registra un aumento explosivo de matrícula femenina a partir del 2008, alcanzando cerca de 50 mil mujeres más que varones en 2015. (Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación Gobierno de Chile, 2015)

A pesar de lo anterior hay variables que aún reflejan las brechas entre mujeres y hombres. La presencia de mujeres en las distintas ramas, áreas o especialidades de los diferentes niveles educativos sigue estando marcada por la segregación de género. Aunque en los últimos años la tendencia de selección de carrera se ha ido alejando de los estereotipos, la presencia sigue siendo mayor en aquellos sectores considerados feminizados.

Dada la baja participación de mujeres en las áreas de ciencias, matemáticas, tecnologías e ingenierías, es que se propone desarrollar un plan de promoción de

vocaciones científicas y tecnológicas en las niñas y adolescentes, favoreciendo así la elección de carreras que se encuentran subrepresentadas.

Para esta propuesta, se ocupa como ejemplo el caso holandés, donde para abordar este desafío establecieron alianzas público/privadas y con un rol ejecutor preponderante de organismos no gubernamentales.

Se propone tres líneas de acción:

1. Cambiar las percepciones y suposiciones acerca de las niñas y las carreras científicas y tecnológicas (STEM), junto con combatir la elección y comportamientos estereotipados en base al género.
2. Informar a las niñas acerca de las posibilidades de STEM que sean atractivas e introducir mujeres que trabajan en STEM como modelos de rol femeninos para estudiantes.
3. Usando como medio esfuerzos de capacitación y formación, sensibilizar a padres/madres, maestros y escuelas respecto de los sesgos de género y la segregación vocacional por temas de género.

Las cuales se traducen en las siguientes políticas:

- Actividades de relaciones públicas para las estudiantes de STEM: estas actividades están destinadas a informar a los estudiantes acerca de posibles programas y profesiones posteriores a sus estudios. Por otra parte, estas actividades también permiten a las estudiantes en STEM generar redes e intercambio de experiencia entre ellas.

- Orientación para estudiantes mujeres en carreras técnicas STEM: el objetivo es ayudarlas en la decisión de una formación posterior o una eventual transición al trabajo.
- Formación para profesores y orientadores: respecto de instrucciones específicas y orientaciones que necesitan las estudiantes STEM, así como los problemas particulares que se pueden encontrar en un entorno predominantemente masculino.
- Asesoramiento sobre políticas para el manejo de la diversidad de género en los programas de enseñanza, incluyendo una revisión de lo inclusivo del lenguaje utilizado en materiales de información y materiales educativos.
- Reuniones de trabajo en la que los contactos de género o personal de monitoreo de género de distintas carreras se reúnen para discutir e intercambiar iniciativas, reflexiones y resultados de proyectos, además de trabajar en el desarrollo de nuevos proyectos en conjunto (CONICYT & ComunidadMujer, 2016).

7.1.7.2.2 Resultados esperados

- Cambiar las percepciones y suposiciones acerca de las niñas y las carreras científicas y tecnológicas (STEM) en el país.
- Que las niñas estén informadas con respecto a las posibilidades de STEM que sean atractivas.
- Que los padres y madres, maestros y colegios están sensibilizados respecto a la brecha de género existente en la elección de carreras.
- Aumento de la elección de carreras STEM por parte de las mujeres.

7.1.7.3 Justificación

Los docentes no sólo llevan los contenidos a la sala de clases, sino que sus propias expectativas en torno al género, por lo que es en las propias escuelas en donde se refuerzan y se aprenden los estereotipos y las desigualdades entre hombres y mujeres. Se puede decir, que más allá del contenido curricular, los profesores y el sistema educativo cumple un rol [i]fundamental en la entrega de valores, actitudes y expectativas diferenciadas para niñas y niños, lo que ha traído un impacto en sus desarrollos, rendimientos y en sus propios proyectos de vida.

Se puede mencionar la prueba TIMSS que revela que a nivel de octavo básico las niñas obtienen 18 puntos menos que los niños en matemáticas y en ciencias 12 puntos menos. Resultados que los confirma la prueba PISA, que indican una brecha igual en matemática y de 15 puntos en ciencias. Evidenciando con ello las diferencias entre hombres y mujeres en asignaturas relacionadas con la ciencia.

Estos resultados generan un estereotipo asociado a los rendimientos escolares, y a su vez establece la primera brecha en las decisiones vocacionales de los alumnos. Las niñas autocalifican su capacidad para matemáticas como inferior a la de sus compañeros, concepto que se refuerza por el contexto por el cual se rodean, las familias, los colegios, etc.

Todos estos actores en su conjunto influyen de manera directa en el proyecto de vida seleccionado de las niñas. Y es por eso mismo que cumplen un rol fundamental.

La diferencia en el desempeño en matemáticas se puede extrapolar a los estereotipos de las elecciones de carreras, donde las mujeres se limitan a aquellas áreas donde el estudio de las ciencias es limitado. Carreras que en la práctica reciben menos ingreso a futuro, de hecho, las carreras donde ingresan más mujeres son, en general, menos rentables que las

más escogidas por hombres. En educación de párvulos, la que tiene mayor concentración femenina, el ingreso promedio es de $579 mil, al cuarto año de egreso. Mientras que el sueldo promedio de Ingeniería Electrónica, que concentra más hombres, es de $1 millón 465 mil.

La diferencia no es anecdótica, sino que se mantiene si se consideran las 10 carreras con más hombres y mujeres del país. Al promediarlas, se confirma que los varones reciben casi $1 millón más que las mujeres, ya que las carreras que son elegidas por hombres en su mayoría reciben un ingreso promedio de $1 millón 780 mil y aquellas con mayor ingreso de mujeres es sólo de $813 mil (Ramírez, 2016).

7.2 Propuestas secundarias

Las propuestas secundarias son aquellas en las cuales se ven involucrados muchos entes diferentes, y en donde las medidas son de carácter mucho más intangible

Se cree además que son aquellas que ayudan de manera indirecta a resolver la problemática.

7.2.1 Generar autoconfianza en niñas del hogar

Los estudios indican que los padres tienen mayores expectativas hacia sus hijos que hacia sus hijas, lo que ha generado una brecha que se ve reflejada en los resultados del simce, donde las mujeres obtienen menores puntajes en las pruebas de matemáticas que los hombres, reforzado por el contexto en el cual se desarrollan desde que son pequeñas.

Para romper dicho ciclo se propone establecer orientaciones dirigida hacia los padres, realizadas durante las reuniones escolares, o como actividad extracurricular. En dichas instancias se debe hablar sobre la igualdad de género y de los siguientes temas:

- La importancia del lenguaje, para generar nuevas realidades en los niños.
- Mostrar los estudios con respecto al tema, dejando en claro la influencia que tiene en los niños el contexto en el cual se desenvuelven.

Se debe dar un plan de formación ciudadana, que permita generar cambios sustanciales en los tratos de los adultos hacia los niños, que permita generar debates de la importancia sobre la igualdad de oportunidades y la igualdad de capacidades, y que tenga como resultado el aumento de confianza por parte de las niñas.

7.2.2 Cambio de paradigma del rol de hombre y mujer desde la familia

Para que ocurran muchas de las transformaciones necesarias en materia de género, se requiere un cambio de paradigma fundamental, superando la división sexual tradicional del trabajo: hombre proveedor, mujer cuidadora.

Se debe dar un plan de formación ciudadana que permita instancias de debate sobre la igualdad y equidad de género. En ese sentido, se propone la inclusión de temas relevantes como el rol que cumple actualmente la mujer en la sociedad, que no sólo se rige a ser madre y de esta forma crear conciencia de que las diferencias entre sexos son buenas y que tanto el machismo como el feminismo no benefician al desarrollo de la sociedad.

7.2.3 Políticas que favorezcan el desarrollo de la mujer en el mundo laboral

Se puede decir que las mujeres desarrollan labores de gran importancia en la sociedad, pero que sigue siendo un trabajo invisible al no ser contabilizado en el PIB. En los países de la OCDE las mujeres le dedican dos horas y media más que los hombres a trabajos no remunerados independiente si sus cónyuges estén o no empleados. El trabajo a

tiempo parcial sigue siendo predominantemente femenino, la mejor alternativa a la hora de equilibrar la vida familiar o cuidado del hogar (principalmente cuidado de los hijos) con la vida laboral. Es así como en países avanzados se han generado trayectorias profesionales específica de cada género, esto dado que las mujeres a lo largo de su vida profesional tienden a interrumpirla para el cuidado de los niños. (Elborgh-Woytek, y otros, 2013)

En la actualidad el estado está al debe con las políticas que permitan el desarrollo de la mujer de manera óptima en el mundo laboral, son muchas las medidas necesarias y que deben tomar para bajar la carga que exige el doble rol de madre y trabajadora. Por lo que el enfoque de las propuestas apunta a que el cuidado de los hijos debe estar a cargo de ambos padres, así como de la sociedad en su conjunto y no exclusivamente de la madre, de esta forma se espera integrar de manera igualitaria a las mujeres en la fuerza laboral y en especial a los cargos de liderazgo. A continuación, se presenta una lista de las medidas que se creen indispensables:

- Políticas que permitan la corresponsabilidad parental, la cual constituye una situación de urgencia no sólo para las mujeres sino además para los hombres, es necesario que exista un cambio en la ley que permita la división del trabajo del hogar y el cuidado de los hijos. Para ello se puede mencionar: la diferencia entre los 5 días del permiso paternal ante el nacimiento de un hijo versus el posnatal femenino, los primeros pagados por el empleado y el segundo por el estado. Lo que ha significado que sólo un 20% de los hombres se tome los días que le corresponden legalmente.
- Derecho a sala cuna, lo que incluye no sólo a las madres sino a los padres trabajadores, de esta forma se puede disminuir la carga de las madres trabajadoras, y

a su vez darles derechos a los padres trabajadores, caminando hacia una mayor igualdad de oportunidades. Propuesta que durante el mes de mayo del 2018 fue presentada además por el gobierno chileno (Gobierno de Chile, 2018)

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Dado el carácter exploratorio de la investigación realizada, se presentan los descubrimientos con mayor relevancia de las diferentes etapas del estudio. Para luego presentar las conclusiones generales.

8.1.1 Entrevistas

- El factor externo explicativo que les trae mayor dificultad a las mujeres a la hora de querer ascender dentro de una empresa, es la dificultad de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijo/as.
- Visibilizan las dificultades de estudiar una carrera que es atribuida a hombres, y que tiene ambientes masculinizados. Destacando además que aquellas dificultades han ido disminuyendo con el paso del tiempo, en la actualidad es menos marcado que antes.
- Se confirma lo investigado a través de fuentes secundarias en su mayoría, pero se destaca que las mujeres no presentan ambición de ascender, sino más bien la creencia que cuando haces las cosas bien y están las personas correctas, puedes ascender dentro de una Institución. A lo que se suma, el no tener claridad de sus atributos, pues en un inicio no se veían en cargos de alta responsabilidad, e incluso destacan que personas claves las impulsaron a asumir nuevos desafíos

8.1.2 Focus Group

- En la actualidad las mujeres aun reciben comentarios negativos por parte de su entorno cercano a la hora de querer estudiar carreras científicas, asociado a su falta de capacidades por ser mujer. Situación muy diferente a la de los hombres,

que los impulsan a estudiar carreras que están bien catalogadas en la cultura nacional.

- Aquellas jóvenes provenientes de colegios solo de mujeres tienen dificultades para sociabilizar y adaptarse a los ambientes en donde el sexo masculino predomina. Enfrentan mayores dificultades para trabajar con ellos en grupos de trabajos especialmente.
- Se dan comentarios negativos por parte de los profesores hacia sus alumnas asociado a su género. Desprestigiando sus habilidades sólo por su sexo.
- Los hombres tienen mayor confianza en las habilidades y capacidades que poseen sus compañeras, que ellas mismas.
- Ambos sexos creen que no existen diferencias académicas entre ambos, pero a su vez están de acuerdo que el entorno masculinizado de algunas carreras es un mayor desafío para las mujeres.
- Los hombres perciben que sus compañeras y mujeres en general, no poseen tolerancia al estrés y menos una capacidad desarrollada para la resolución de conflictos.

8.1.3 Encuestas exploratorias

- Existen comentarios negativos hacia el desarrollo profesional de la mujer, a diferencia de los hombres que están insertos en un contexto donde reciben sólo expectativas positivas.
- Las características que más destacan de las mujeres es el ser organizada, ordenada y perseverante.

- Existen diferencias entre la percepción de ambos sexos, donde las mujeres creen tener mayor desarrollo en áreas como dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés, resolución de conflictos, equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja, equilibrio de la vida laboral y familiar-estrategias y finalmente en la dirección participativa y toma de decisiones. Habilidades que los hombres perciben que necesitan tener una mejora por parte de ellas.

8.1.4 Encuestas

- Al analizar los resultados, se dan tres situaciones en donde la mujer tiene valores mayores a los que indican sus compañeros, teniendo una brecha significativa de la percepción de ambos. Se hace alusión a la dirección participativa y toma de decisiones, resolución de conflictos y, por último, equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja. En una primera instancia se puede decir que existe una sobrevaloración de sus capacidades por parte de la mujer o que existe un problema para transmitir bien sus cualidades. Pero para tener respuestas más certeras al respecto se recomienda realizar un segundo estudio que permita analizar este tema más a fondo.
- Se destaca que las habilidades que han sido seleccionadas como las más importantes y que a su vez tienen el menor desarrollo son:
    - Claridad de sus atributos
    - Poder e Influencia
    - Cómo motiva- comunicación
    - Vínculos con los equipos
    - Trabajo en equipo

- Cómo motiva-empoderando equipos
- Cómo motiva- acompañamiento
- Vista en el todo, no en lo especifico

Por lo que es fundamental analizarlas en profundidad, generando propuestas de mejora que permitan mitigar la brecha existente.

- Al analizar la cercanía entre las preferencias de los distintos grupos, se puede decir que las mujeres, presentan mayores similitudes, que los hombres. Es decir, se tiene un grupo que, a pesar de sus diferencias, tienen opiniones más homogéneas que el sexo opuesto en cuanto a las habilidades, sus causas y las propuestas de mejora.

8.1.5 Conclusiones generales

- Al analizar los cambios existentes en las compañías actuales las mujeres cumplen todos los requisitos para ser un buen líder, pero si se analiza su posición en las empresas nacionales e internacionales, se puede ver que existe una baja cantidad de mujeres en puestos de liderazgo, es por lo mismo que al estudiar aquellas características que mejor las representan, se puede ver que el problema nace de que éstas no están desarrolladas, que el sistema actual no prepara a las mujeres para el mundo laboral.
- Para desarrollar las habilidades de liderazgo tiene que existir la unión y trabajo colaborativo de cuatro entes fundamentales: el gobierno, la educación/empresas, la fuerza personal y la familia.
- La excelencia en el desempeño y éxito de las propuestas principales depende directamente de las competencias de los profesores. Los profesores deben poseer habilidades técnicas y habilidades blandas, dominando una base de

conocimientos con respecto al área de su especialización, complementadas con habilidades de competencias de comunicación oral, trabajo en equipo y capacidad del manejo de estrés, además de transmitir con claridad a sus alumnos expectativas con una mirada de género.

- Se cree que aún en la actualidad las leyes que presentas los gobiernos y las medidas que realizan los diferentes entes, tienen como fin mitigar las consecuencias del problema principal, es decir se enfocan en la baja participación de las mujeres en cargos de liderazgo, en vez de enfocar las fuerzas en el por qué, en las causas.
- Es necesario crear y fomentar espacios dentro de las empresas e instituciones educativas que permitan adquirir habilidades no sólo desde la teoría sino desde el aprender haciendo. Una metodología que ha sido relegada a segundo plano en la educación chilena, y que permitiría múltiples beneficios, al permitir la interiorización de las enseñanzas de una forma más rápida.
- La creación de talleres y re-estructuración de los sistemas actuales, trae beneficios no sólo a las niñas, sino a su vez a los niños, los cuales podrán adquirir estas habilidades, pero a su vez, adquirir un pensamiento diferenciado y renovado en cuánto a los temas de género, lo que a futuro permitirá una mayor igualdad en las oportunidades entre hombres y mujeres.
- Existe la necesidad de un cambio en la estructura social, que provenga de la familia y la educación, que requiere la cooperación de profesores y padres para permitir un cambio sustancial en los más pequeños, generar confianza en las niñas y desencadenar con ello beneficios a largo plazo en el plan de vida de las mujeres.

- Los nuevos enfoques proponen que las mujeres y así también los hombres, adolescentes y jóvenes tengan la oportunidad de escuchar y discutir de temas que tengan relación con la brecha de género. Surge la necesidad de identificar mujeres líderes, temas primordiales que le afecten a la mujer, los logros que han tenido mujeres valiosas de la historia, que les puedan entregar una perspectiva de lo que realmente sucede en el mundo real. Situar a las mujeres en puestos donde puedan presenciar la vida real y puedan adquirir confianza al ver los triunfos de otras mujeres.

8.2 Recomendaciones

Finalizado el estudio y realizadas las propuestas de mejora, se sugiere:

- Potenciar la confianza en sí misma, la oratoria, el establecimiento de vínculos entre los integrantes del equipo y por tanto el trabajo en equipo a través de talleres que estén presentes a lo largo de su formación académica, lo cual debe ser complementado con una re-estructuración de la educación chilena, la cual permitirá poner en práctica lo ha aprendido en los cursos. Además, se puede reforzar a través de capacitaciones fomentadas por las diferentes empresas nacionales en el ambiente laboral.
- Potenciar la confianza y autoestima de las niñas, a través de cambios en el contexto en el cual se desarrollan. Generando expectativas positivas hacia ellas de parte de los padres y profesores que permitan tener cambios sustanciales en el crecimiento futuro de las mujeres.
- Si bien las mujeres han avanzado en su rol de trabajadoras remuneradas, insertándose notoriamente en el mundo laboral, han mantenido su rol de

cuidadoras y los hombres, por el contrario, no han ingresado al espacio doméstico ni con velocidad ni intensidad parecidas. Por lo mismo las propuestas apuntan a la creación de políticas que permitan la corresponsabilidad parental o en su defecto una disminución de cargas para la mujer trabajadora.

- Fomentar la creación de espacios en donde se pueda visualizar a la mujer y sus dificultades en diversos contextos, mediante alianzas estratégicas que permitan una mayor difusión y una llegada masiva a diferentes grupos objetivos.
- Las niñas desde pequeñas están insertas en contextos donde les refuerzan la creencia de que son malas para las matemáticas, si cambia las expectativas de este contexto, de los padres y profesores, se tendría una mayor cantidad de mujeres en carreras científicas y tecnológicas lo que impactaría de forma directa en la disminución de las brechas salariales y en la desigualdad en el ingreso de hombres y mujeres a la educación superior.
- Finalmente, es primordial la existencia de un cambio de paradigma en cuanto a la división sexual del trabajo: hombre proveedor, mujer cuidadora. Se propone para ello un plan de formación ciudadana que permita instancias de debate sobre la igualdad y la equidad de género.

9. REFERENCIAS

(s.f.). Obtenido de National Geographic España: http://www.nationalgeographic.com.es/personajes/cleopatra

10 cursos de liderazgo en línea para tu formación profesional . (s.f.). Formación Ejecutiva DF. Obtenido de Diario Financiero: http://www.formacionejecutivadf.cl/10-cursos-de-liderazgo-en-linea-para-tu-formacion-profesional/dffe/2017-10-18/160902.html

A.T., & I. T. (30 de 11 de 2013). Sheryl Sandberg, la mujer que hizo rentable a Facebook. Obtenido de Forbes México: https://www.forbes.com.mx/sheryl-sandberg-la-mujer-que-hizo-rentable-a-facebook/

Abad, M. M. (2012). Los puestos de dirección en las empresas españolas bajo un enfoque de género: situación y factores corporativos asociados. Retrieved from http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1819

Aguayo, D. (31 de 03 de 2017). Niñas sin miedo a las matemáticas. Obtenido de La Tercera: http://www.latercera.com/noticia/ninas-sin-miedo-las-matematicas/

Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica. Apuntes de Psicología, 25(2), 201–214. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2350842&info=resumen&idioma=SPA

Albertini, C. (27 de 09 de 2017). Comparan la baja participación laboral de la mujer en Chile con el Islam . Publimetro.

Alejandra Mustakis, Presidenta de Asociación de Emprendedores de Chile . (04 de 12 de 2017). Obtenido de Economía y Negocios: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=423088

Análisis, E. L., Multidimensional, D. E. E., Un, A. Y., & Otras, C. A. (n.d.). No Title.

Ardanche, M., & Celiberti, L. (2011). Entre el techo de cristal y el piso pegajoso El trabajo como herramienta de inclusión.

Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del "techo de cristal". Diversidad de género. Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales, (40), 55–68. Retrieved from http://www.mtin.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf

Berlien, K., Franken, H., Pavez, P., & Polanco, D. (2016). Mayor incorporación de las mujeres en la economía chilena, 276.

Blasco, L. (08 de 02 de 2018). Alejandra Mustakis, la "reina del Chilecon Valley": "Es necesario que Latinoamércia se aleje de ciertos mitos, no tiene por qué ser mejor algo hecho en Estados Unidos". Obtenido de BBC Mundo: http://www.bbc.com/mundo/noticias-42975272

Bozal, A. G. (s.f.). Mujeres y ciencia: techos de cristal. Eccos Revista Científica, 10(1), 213-232.

Brechas de género a temprana edad impactan en la elección de carrera y en las oportunidades de empleo, s. l. (2015). Recuperado el 2018, de OCDE: http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/brechas-de-genero-a-temprana-edad-impactan-en-la-eleccion-de-carrera-y-en-las-oportunidades-de-empleo-seala-la-ocde.htm

Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo En Equipo. IESE Business School, 3. Retrieved from http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf

Coddou, P. (28 de 12 de 2017). Lucía Santa Cruz: la musa de la derecha . Obtenido de Paula : http://www.paula.cl/reportajes-y-entrevistas/lucia-santa-cruz-la-musa-la-derecha/

Collins, J. (2001). Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. Harvard Business Review, 3–11.

Collins, J. C., Alexander, R., Roth, C. B., & Summaries, I. (2001). Good to great.

Comunidad Mujer. (2015). Mujer y trabajo : La necesaria incorporación de las mujeres a la alta dirección. Comunidad Mujer, 31.

CONICYT, & ComunidadMujer. (2016). INFORME FINAL Experiencias exitosas internacionales en enfoque de género en ciencia y tecnología , I + D , e innovación en universidades y otros sistemas de educación superior y fondos de apoyo a estos programas, 127. Retrieved from http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2017/05/Informe-Final-Experiencias-exitosas-internacionales-Genero-y-STEM-2016_CONICYT_ComunidadMujer.pdf

Contreras, D., Melo, E., & Ojeda, S. (2005). ¿Estimando el retorno a la educación o a los no observables?: evidencia de datos de panel. En Estudios de Economía (págs. 187-199).

Cuadrado Guirado, I., Molero Alonso, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional [Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles...]. Acción Psicológica, 2(2), 115–129. https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis

de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. Revista de Psicología Social, 18(3), 283–307. https://doi.org/10.1174/021347403322470864

Delgado, A., & Rondon, F. (s.f.). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. Conpendium, 16(31), 7-25.

DESUC. (2016). IMAD Informe de mujeres en alta dirección.

dirección, M. y. (marzo de 2015). Comunidad mujer. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de http://dev.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2015/03/BOLETIN-MARZO-2015-VF.pdf

Donoso, E. (2007). Descenso de la natalidad en Chile: un problema país. Revista chilena de obstetricia y ginecología, 72(2), 73-75.

EFE, N. (29 de 08 de 2012). Abigail Johnson, al frente de Fidelity, la inversora más poderosa de EE.UU. Obtenido de Inversión finanzas.com: http://www.finanzas.com/noticias/economia/20120829/abigail-johnson-frente-fidelity-1512337.html

El Mercurio. (28 de 03 de 2016). Alejandra Mustakis y la nueva "era" femenina .

Elborgh-woytek, Newiak, M., F., K., & Clements, B. (2013). Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género. Artículo, (Beneficios macroeconómicos de la equiad de género), Pág. 1-35.

Ellyson, S., Dovidio, J., & Brown, C. (1992). The look of power: Gender differences and similarities in visual dominance behavior. Gender, Interaction, and Inequality, (1985), 50–51. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4757-2199-7_3

Enap, A. S. (n.d.). 13.720, 5, 1–2.

Entre el techo de cristal y el suelo pegajoso. (2009). Recuperado el 2017, de Género y Economía, desigualdades de género en el mercado de trabajo: https://generoyeconomia.wordpress.com/2009/04/30/entre-el-techo-de-cristal-y-el-suelo-pegajoso/

Es, Q. U. É., Liderazgo, E. L., & Yarce, J. (n.d.). ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO? Jorge Yarce.

Escándalos de abusos sexuales salpican las finanzas de EE.UU. (24 de 10 de 2017). Obtenido de El Espectador: https://www.elespectador.com/economia/escandalos-de-abusos-sexuales-salpican-las-finanzas-de-eeuu-articulo-719670

Escuela Mujeres Líderes. (2017).

Esparza, P. (25 de 09 de 2017). ¿Cómo ha logrado Angela Merkel dominar la política de Alemania durante 16 años? Obtenido de BBC Mundo: http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41347907

Estadisticas en tiempo real- Población mundial. (17 de 04 de 2017). Obtenido de http://countrymeters.info/es/World

F. Finaldi, C. R. (26 de 11 de 2017). Estás son las 100 mujeres líderes 2017. Obtenido de El Mercurio: http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=26-11-2017%200:00:00&NewsID=75311&dtB=27-11-2017%200:00:00&BodyID=17&PaginaId=2&SupplementId=19

Fernandez, M. (28 de 10 de 2016). Sheryl Sandberg, la techie número 1 de Facebook que revolucionó un mundo de hombres. Obtenido de Infobae : Infobae

Fernández, S., & Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Cadena Atención Primaria, 9(Figura 1), 76–78. Retrieved from http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp

Fuentes, C. (27 de 02 de 2015). Mujeres en el poder: una deuda de Chile. Obtenido de T13: http://www.t13.cl/blog/igualdad-de-genero/mujeres-en-el-poder-una-deuda-de-chile

Fuentes, J., Palma, A., & Montero, R. (2005). Discriminación salarial por género en Chile: una mirada global. En Estudios de Economía (Vol. 32, págs. 133-157).

Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. VI.

Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2006). Congruencia De Rol De Género Y Liderazgo : El Papel De Las Atribuciones Causales Sobre El Exito y El Fracaso. Revista Latinoamericana de Psicología, 38(2), 245–257.

Género. (2018). Recuperado el 22 de mayo de 2017, de Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/topics/gender/es/

Gobierno de Chile. (23 de 05 de 2018). Obtenido de Gob.cl: https://www.gob.cl/noticias/agenda-mujer-gobierno-presento-12-medidas-para-promover-la-equidad-de-genero/

GrantThornton. (2017). Women in business: New perspectives on risk and reward, (March), 1–24. https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2014.01092.x

Grau, C. P. (13 de abril de 2016). Servicio Nacional de la Mujer. Obtenido de https://portal.sernam.cl/?m=columna&i=120

Guil Bozal, A. (2008). Mujeres y ciencia: Techos de cristal. Eccos Revista Científica,

10(1), 213–232. https://doi.org/10.5585/eccos.v10i1.1056

Heredia, E. B., López, A. R., & Agulló, C. C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. = Glass maze in women's leadership. Psicothema, 23(2), 173–179. Retrieved from http://ezproxy.library.uvic.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2011-07891-002&site=ehost-live&scope=site%5Cnbarberah@uv.es

Hernández Carrera, R. M. (1984). Cuestiones pedagógicas : CP. Universidad de Sevilla. Retrieved from https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/36261

Hernández, M. A., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2012). Estudio de Encuestas, 21. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf

INE. (2007). Enfoque Estadístico. Adulto Mayor En Chile.

INE. (2015). Mujeres en Chile y mercado del trabajo.

Iniciativa público privada implementa inédito programa en Chile para aumentar presencia femenina en cargos directivos. (20 de 05 de 2017). Más mujeres, más desarrollo. Obtenido de http://masmujeres.cl/masmujeres/site/artic/20170517/pags/20170517172846.html

Instituto Nacional de Estadisticas. (2014). Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales.

Isabel I y la era dorada de Inglaterra. (24 de 03 de 2013). Obtenido de National Geographic España: http://www.nationalgeographic.com.es/historia/actualidad/isabel-i-y-la-era-

dorada-de-inglaterra_7156/2

Ivankovich-Guillén, C., & Araya-Quesada, Y. (2011). “ Focus groups ” : Técnica de Investigación Cualitativa en Investigación de Mercados. Ciencias Económicas, 29(1), 545–554.

La Tercera. (24 de 09 de 2017). Cómo son las mujeres directoras. Obtenido de Comunidad Mujer: http://www.comunidadmujer.cl/2017/09/las-mujeres-directoras/

Lamas, M. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. Cuicuilco, 7(18), 1–24. https://doi.org/ISSN 0185-1659

López, M. (2017). Gestión de la calidad total. Universidad Técnica Federico Santa María.

Lupano, M. L. (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. Psicodebate, 9, 65–80. Retrieved from http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico9/9Psico 04.pdf

Márquez, S. (21 de 01 de 2018). Mujeres presidentas, el fin de una era. Obtenido de El Universal : http://www.eluniversal.com.mx/mundo/mujeres-presidentas-el-fin-de-una-era

Martínez, B., Moreno, D., & Musito, G. (2010). Normas familiares y procesos migratorioso acutuales: nuevas familias en la sociedad de la globalización. Familia Y Diversidad: Intervención Socioeducativa.

Mendoza, A. (07 de 12 de 2017). Lecciones de Benazir Bhutto, la líder que dio su vida por su pasión. Obtenido de Mercadeo Global : https://mercadeoglobal.com/blog/benazir-bhutto-lider-ofrendo-vida-pasion/

Merco Líderes. (2017). Obtenido de Merco: http://merco.info/cl/ranking-merco-lideres#!

Michelle Bachelet. (s.f.). Obtenido de Biografías y Vidas: https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/bachelet.htm

Monroy Vesperinas, J. J. (s.f.). Mujeres de Poder.

Montosa, M. (17 de 06 de 2013). Sheryl Sandberg: La vengadora feminista . Caras .

Morales, C. (02 de 04 de 2016). En Chile, sólo el 8% de puestos directivos lo ocupan mujeres. La Tercera.

Muciño, C. (07 de 04 de 2016). Lecciones de liderazgo de Abby Johnson, la mujer más poderosa de las finanzas de Estados Unidos . Obtenido de QN: https://www.quiminet.com/articulos/lecciones-de-liderazgo-de-abby-johnson-la-mujer-mas-poderosa-de-las-finanzas-en-estados-unidos-4215569.htm

Mujer y trabajo: factores culturales, r. d. (marzo de 2013). Comunidad Mujer. Obtenido de http://dev.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2013/03/BOLETIN-MARZO-2013-VF.pdf

Mujeres en el poder y al mando de las grandes crisis de la actualidad. (03 de 12 de 2017). Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/suplementos/zona/mujeres-poder-mando-grandes-crisis-actualidad_0_H1DW2M0xz.html

Mundial, B. (08 de 09 de 2015). bancomundial.org. Obtenido de http://www.bancomundial.org/es/topic/gender/overview

Murió Margaret Thatcher, la Dama de Hierro. (08 de 04 de 2013). Obtenido de BBC Mundo: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/04/110509_gel_margaret_thatcher_muerte_reino_unido

Naresh K. Malhotra. (2008). Investigación de Mercados. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

OCDE. (5 de marzo de 2015). Oecd.org. Recuperado el 5 de junio de 2017, de http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/brechas-de-genero-a-temprana-edad-impactan-en-la-eleccion-de-carrera-y-en-las-oportunidades-de-empleo-seala-la-ocde.htm

ONU. (8 de marzo de 2017). Sólo 20 mujeres dirigen empresas líderes en el mundo. Proyecto Puente, periodismo diferente . Obtenido de http://proyectopuente.com.mx/2017/03/08/20-mujeres-dirigen-empresas-lideres-en-mundo-onu/

Orellana, G. (02 de 10 de 2017). Comunidad Mujer destaca a empresas con presencia femenina en directorios . Obtenido de La Tercera: http://www2.latercera.com/noticia/comunidadmujer-destaca-empresas-presencia-femenina-directorios/

Orteg, E., Francisco, J., & Adriana, P. (2005). Etodología Del Marco Lógico Para La Planificación, El Seguimiento Y La Evaluación De Proyectos Y Programas. Actas Urol (Vol. 27). https://doi.org/10.4321/S0210-48062003000200006

Palomo, E. (13 de 03 de 2018). Amércia Latina se queda sin presidentas. Obtenido de El País: https://elpais.com/internacional/2018/03/12/america/1520862389_290180.html

Pardo, D. (13 de 11 de 2017). Elecciones en Chile: cuál es el legado de Michelle Bachelet y por qué es más valorado en el extranjero que en su país. Obtenido de BBC Mundo : http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41923937

Perasso, V. (09 de 10 de 2017). "No hay que llorar en política": Michelle Bachelet,

presidenta de Chile, en entrevista con la BBC. Obtenido de BBC Mundo : http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41517480

Piras, C., & Rucci, G. (2014). Chile: Participación laboral femenina y calidad del empleo.

Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Un estudio del programa Chile Emprendedoras.

Ramírez, N. (18 de 07 de 2016). Obtenido de Emol: http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/07/18/812706/Cuales-son-las-carreras-dominadas-por-los-hombres-y-las-mujeres-y-que-sueldos-reciben.html?code=AQAa2V9dZOjW0bV6Dd6-dD133ndFPm7qHtc-hFxkad5MR725Nhx9ionlLW2hNXfMS-MCQPvkfm0cZKPoRWn2XfIkVwenS4X1RRyQ-_CYPraMc3MruofpGVfz8h9ofZNXUsapMqXlPy5Dsrdc8zxzQFs3c3FwBALFjev7X97yMVnxSFF8YtUnWcCpIiHQx6lMLBXuSC17GyZpzq1td6-YKWEdMTqDJEhwHjgJ_mFnUKya7hu1QdOBKdujVsgTEViWlikBYlKwSgPLxzPPPjY3Qnkqvpi7QhQe_0rsvCV8vxaQykls46bJWKPKLencWMJSoCs#_=_

Ramos López, M. A. (2005). Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir. Universitat de Valencia.

Renuncia el presidente de Alemania (no, no es Merkel) . (2012). Obtenido de BBC Mundo : http://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2012/02/120217_ulnot_presidente_alemania

Reyes, I. d. (16 de 12 de 2013). Las razones del éxito de Michelle Bachelet en Chile . Obtenido de BBC Mundo : http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131215_chile_razones_exito_bachelet_jrg

ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI. (2014). Metodología De La Investigación. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Rubin-de-Celis, J. (2016). Gestión Estratégica .

Ruiloba, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI, 9(17), 142–155. Retrieved from http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v9n1/v9n1a09.pdf

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. Revista de Psicologia Social, 17(2), 167–182. https://doi.org/10.1174/021347402320007582

Segmentación horizontal del mercado del trabajo Caracterización de la ocupación por sexo. (n.d.).

Serrano, M. (18 de 05 de 2013). La historiadora se confiesa: El giro de Lucía. Obtenido de Caras: http://www.caras.cl/sociedad/la-historiadora-se-confiesa-el-giro-de-lucia/

Sheryl Sanberg. (25 de 08 de 2017). Obtenido de Biography: https://www.biography.com/people/sheryl-sandberg

Sirimavo Bandaranaike . (s.f.). Obtenido de Mujeres para pensar: https://mujeresparapensar.wordpress.com/2016/02/13/sirimavo-bandaranaike/

Sirimavo Bandaranaike fue electa presidenta de Ceilán. (s.f.). Obtenido de History: https://mx.tuhistory.com/hoy-en-la-historia/sirimavo-bandaranaike-fue-electa-presidenta-de-ceilan

The World´s 100 Most Powerful Women. (2017). Obtenido de Forbes : https://www.forbes.com/power-women/list/#tab:overall

The World´s Most Powerful People. (2016). Obtenido de Forbes: the world´s most powerful people 2017

Tokman, A. (2011). Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Servicio Nacional de La Mujer, 30. Retrieved from http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjIyNzkyOQ==-Mujeres_en_puestos_de_Responsabilidad_Empresarial_

Torres, P. I. M., Paz, I. K., Federico, I., & Salazar, G. (n.d.). Tamaño De Una Muestra Para Una Investigación De Mercado, (2), 1–13. Retrieved from http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf

Ulloa, V. (29 de 06 de 2016). Alejandra Mustakis: La sangre no es agua. Obtenido de Paula: http://www.paula.cl/reportajes-y-entrevistas/alejandra-mustakis-la-sangre-no-agua/#

Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación Gobierno de Chile. (2015). Educación para la Igualdad de Género Plan 2015-2018, 32.

Universitaria Konrad Lorenz Colombia Giraldo, F., Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, F., & Giraldo, Üg. (1972). El Machismo Como Fenomeno Psicocultural. Revista Latinoamericana de Psicología, 4(3), 295–309. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80540302

Viladot, M. Á. (18 de 09 de 2014). Techos, muros, escaleras, suelos pegajosos y laberintos. Barreras a la promoción de las mujeres en puestos de liderazgo. Obtenido de eldiario.es: http://www.eldiario.es/catalunyaplural/donesenxarxacat/Techos-laberintos-Barreras-promocion-liderazgo_6_304529558.html

Zárate, M. (2016). Estudio sobre las características del liderazgo de mujeres en cargos de

alta responsabilidad en grandes empresas. Santiago, Chile.

10. ANEXOS

10.1 Formato entrevistas

1. En el marco de sus estudios, ¿sintió alguna vez que no era una carrera para mujeres? ¿Se sintió en desventaja frente a sus pares masculinos?
2. ¿Ser mujer le marcó en algún sentido en la dificultad de su carrera profesional?
3. ¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted? ¿Podría dar ejemplos concretos?
4. ¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad?
5. **¿El tener hijos le ha traído alguna dificultad en el ascenso de su carrera?**

Con respecto a sus equipos de trabajo:

6. ¿Qué aspectos considera importante en un equipo de trabajo? ¿Hay diferencias entre grupos conformados sólo por hombres, sólo por mujeres y grupos mixtos?
7. ¿Cómo genera motivación en sus subordinados? ¿Con qué estrategias?
8. ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?
9. ¿A qué atribuye su éxito profesional?
10. ¿Cuál cree usted que es el mayor aporte de la mujer a la empresa?
11. ¿Qué características personales cree que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad?

12. ¿Qué características propias cree le han traído dificultad a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad? ¿Siente que existe desventaja frente a sus pares masculinos?

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante**

13. ¿Qué haría para potenciar las siguientes habilidades? ¿En qué etapa de la vida lo realizaría?

10.2 Entrevistas

<u>Entrevistada 1</u>

1. **En el marco de sus estudios, ¿sintió alguna vez que no era una carrera para mujeres? ¿Se sintió en desventaja frente a sus pares masculinos?**

No, no me sentí en desventaja, pero éramos muchas menos y eso si era notorio, pero afortunadamente no sufrí de comentarios de profesores, si la situación de que éramos muy pocas y que sobre todo el primer año el ambiente era duro porque los hombres eran rudos en el trato, te empujaban en el pasillo, había poca costumbre a tener compañeras mujeres, lo que provoca que uno se acostumbre a un trato más rudo, como el ambiente es más masculino, uno se acostumbra a ciertas conductas que se dan cuando sólo se tiene compañeros hombres. Y más que en desventaja, creo que lo pasa en las escuelas de Ingeniería es que uno se despreocupa un poco de su parte femenina, pues hay que lucir inteligente, hay que verse inteligente y por lo tanto es, lucir para los compañeros igualmente inteligente, el bonita ¡NO! ***Uno tiene que brillar por inteligente, entonces está***

el tema de ponerse a prueba, creo que siempre está la presión de que debes demostrar que te ganaste el cupo, a pesar de que uno fue lo suficientemente buena para sacarse el puntaje y postular, está la sensación de que como somos muy pocas somos el ejemplo y por tanto evitas el comentario, ah las que abandonan son mujeres el primer año, de hecho yo me quede por esa razón al final del primer año, para no incrementar el número, porque a pesar de que finalizado ese año odié la carrera y realmente no me gustó nada, me quede solamente para demostrar que las mujeres éramos capaces y que no me iba por notas.

¿En ese sentido el trato de los profesores cómo fue?

No tenían un mal trato hacia ti, ***pero igual había que probarles, ya que las preguntas eran distintas***. Además, había que ser cuidadosa, porque los comentarios de nuestros compañeros insinuaban que nos subían las notas por ser mujeres, que nos sacábamos mejores notas porque le caímos bien al ayudante e incluso cuando íbamos a hablar con el ayudante para re corregir, según los hombres nos subían puntos sólo porque éramos mujeres y no porque la prueba estaba mal corregida. Entonces ese tipo de comentarios, no ocurren para el otro lado, y para evitar eso, no ocupo nunca más cierta ropa, y es al final una prueba contante, donde quieres probar que te ganaste el espacio porque eres buena, no porque le caíste bien al profe o por otros factores.

A lo que se suma, que no quieres que los profes sientan que uno no es capaz, no es que lo digan directamente, pero lo expresan, en situaciones muy simples, como extrañarse porque te fue mejor, ese tipo de comentario afecta. Lo malo es, que pasa después en los trabajos, a mí los profesores de ingeniería me decían que nunca podría trabajar en planta porque no contrataban mujeres o me felicitaban por estar estudiando, pero me recalcaban

que nunca iba a llegar a trabajar en planta, porque estaba ese estigma que sólo los hombres podían tener a cargo personal.

2. **¿Ser mujer le marcó en algún sentido en la dificultad de su carrera profesional?**

Más bien la sensación de que había ciertos espacios que no íbamos a poder acceder, los profesores nos dejaban en claro que había trabajos que no íbamos a tener. Entonces, esos comentarios de profesores, al final van delimitando tu espacio profesional, a diferencia del resto que tenía al parecer libertad de elección.

¿Cree que ha cambiado en la actualidad o fue algo que la marco a usted cuando ingreso a la universidad?

Creo que a mí me marco porque soy súper porfiada, yo podría decir que casi toda mi vida profesional la hice de "porfía". Yo seguí en la carrera por feminismo, había que demostrar que las mujeres si podían estudiar ingeniería, pero es duro porque no están abiertos los espacios. Entonces tienes que luchar para empezar a generar espacios.

Después decidí hacer el doctorado y ahí no tuve ningún problema, pero al ingresar aquí, a la Santa María hay ciertos espacios que si uno ve, no es explícitamente, pero si implícitamente han sido ocupados solo por hombres, vicerrector nunca ha habido mujer , rector tampoco, directoras de departamento ha habido súper poquitas, me toco ser la primera de industrias, y también implícitamente hay comentarios que no son referidos directamente, porque en esta época ya no suena bonito ser machista, pero implícitamente

son así, como el que te digan que se acomodan a tu liderazgo y uno al preguntarse qué significa, y al conversarlo con otras mujeres, uno se da cuenta que es una respuesta que han recibido muchas otras y no es que uno le digan que uno hizo algo malo sino que no les gusta que seas mujer, pero ya no se puede decir así, entonces no les gusta tu estilo de liderazgo y si uno lo traduce y lo habla con mujeres que tienen más años de trayectoria al final lo que significa es: ***no nos gusta mujeres como jefas***. Todavía en los ambientes hay comentarios así, si una mujer en una reunión se pone a reclamar o hablar más fuertemente, ya eres exagerada, ya eres neurótica, en cambio sí un hombre habla con garabatos, trata cosas de manera más dura, realmente no pasa nada, a diferencia de lo que ocurre con la mujer. Al final esos comentarios son súper fuertes y uno se acostumbra y casi los encuentra normales, porque estás inserta en un ambiente súper masculinizado.

¿Pero en ese sentido usted siente que su liderazgo se ha marcado desde la femineidad o tratado de igualarse a sus compañeros?

Creo que he sufrido un cambio, porque como estudié ingeniería con puros hombres y me tocó trabajar en grupos de doctorado con puros hombres, uno tiende hacer las cosas más igual y un poco a no tomar en cuenta estos comentarios, son como parte del quehacer, te acostumbras a los comentarios, que neurótica o te tomas todo tan apecho, todos esos comentarios que al final sólo se los dicen a mujeres y que uno los normaliza, hasta que te encuentras con otras mujeres que ocupan cargos de responsabilidad y que llevan muchos más años insertas en este mundo, y que te comentan lo mismo. Entonces en ese momento te das cuenta que no te pasa sólo a ti, sino que les pasa a varias, te das cuenta que existe un patrón de conductas, uno empieza a ser consciente de eso y trata de evitarlo, de no aguantar

de que vuela a ocurrir, aunque eso signifique colocarse pesada. Eso al final, genera un cambio. Todo este sistema provoca que uno se coloque mucho más autoexigente, para rendir mucho más que el resto, quieres hacer todo casi perfecto, porque está el temor latente de que si lo haces mal le vas a cerrar el camino a la próxima, que generalicen por ser mujer. Ese es el gran temor que tiene uno y que fue mío cuando fui directora, pero como digo yo, hay jefes malos de ambos sexos, lo han hecho mal tanto hombres como mujeres. Pero aun así se da que, uno nunca dice el comentario ah lo hizo mal, jefe hombre, pero si pasa cuando es mujer. Lo que provoca que uno tenga el temor súper creciente que, por haber sido la primera, tienes que hacerlo perfecto porque le puedes cerrar el paso a la próxima. Entonces si está la presión de ser mujer, de castigar al género y que la siguiente quede fuera, dado que fuiste la primera y que no hay nadie más en el registro, cuesta y cuesta mucho más porque uno intenta rendir mucho más, inclusive la presión está más fuerte, quedarte hasta más tarde, hacer más cosas, y a eso le debes sumar que tienes familia y matrimonio. Lo que genera mayor presión, pues son cosas que uno tiene en el mismo nivel, uno también es mamá y por lo tanto es importante acostar a los hijos. Hay muchas decisiones y cosas de trabajo que se toman después del horario de trabajo, después de las 7 de la tarde, y para uno es súper difícil porque decides participar, para hacer bien tu pega, pero además quieres cumplir con tu otra parte, la que está afuera de tu horario de trabajo, y es que te recuerda que eres mujer y también eres mamá.

3. **¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted? ¿Podría dar ejemplos concretos?**

Creo que no, que se dieron las circunstancias, yo partí enfocada al 100% como investigadora, y llego un momento en que me aburrí, porque llevaba 8 años enfocada en los mismos temas de investigación. En ese sentido igual creo que los hombres pueden estar un montón de tiempo haciendo exactamente lo mismo, y no pasan por esa etapa. Yo lo descubrí conversando con otras mujeres, para nosotras es más difícil porque uno tiende a tener una visión un poco más amplia, entonces te gusta saber que lo que uno hace tiene aplicación.

Yo estaba justo en ese proceso de cambio cuando se me dio la oportunidad de ser delegada durante dos direcciones anteriores, fue ahí cuando me gustó más la pega administrativa y el tener más contacto con la gente, y bueno desde ahí surgió todo.

¿No surgió porque en el área investigativa no podía ascender?

No, es porque me aburrí, llego un momento que encontré que era un área súper solitaria y al hacer relativamente bien mi papel de delegada, empezó todo, ya había trabajado en promoción universitaria, y luego sólo fui tomando mayores responsabilidades y justo en ese momento se dio la instancia para ser directora, nunca esperé que algunos colegas pensarán en mi para ese cargo, pues yo nunca me lo había preguntado. Pero el que te lo digan te hace preguntártelo, y cuando lo hice, dije: porque no. Luego de este cargo, decidí que quería dedicar parte del tiempo a la gestión universitaria, y por eso nació lo de participar en el 2030 como coordinadora del programa mujeres, lo que en ese momento me hacía mucho sentido y bueno, después acepte lo de la educación en línea.

Estoy explorando otra área, manteniendo la investigación ahí, no tan activa, pero siempre presente.

4. **¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad?**

Se dieron las situaciones, yo creo que fue más bien por suerte, y creo que, de un poco de autoestima, ya que a pesar de que uno esté haciendo muchas cosas uno no cree que puede llegar a la jefatura. Yo sólo me lo plantee cuando mis colegas me dijeron que podría ser yo, y al analizar todo me di cuenta, que ya había hecho cosas parecidas antes. Creo que, si me hubieran preguntado antes lo de la dirección, sin que alguien me lo hubiera sugerido, hubiera dicho que no, nunca lo hubiese pensado, creo que es porque las mujeres nos creemos poco el cuento, hacemos igual la pega, pero más escondidas.

Los siguientes cargos los busqué, porque creí más en mí, ahora realmente creo en mis capacidades.

Yo creo que es porque uno cree que no tiene las competencias para hacerlo, y te cuesta un poco tomar los riesgos hasta que alguien te lo dice y te impulsa, y una vez que uno toma la idea empieza a tener más confianza. El primer paso cuesta. Yo me acuerdo que cuando empecé a trabajar en estos temas de mujeres, decían que las mujeres postulan a los cargos casi que cuando cumplen el 90% del perfil, los hombres postulan a un cargo cumpliendo el 70 %, necesitas sentir que estas realmente preparada.

¿En ese sentido siente que las mujeres somos más autocriticas?

Somos mucho más autoexigentes, y sobre todo cuando estas en ambientes más masculinizados, tú crees que tienes que ser mucho mejor para poder brillar. Es como no haber salido nunca del colegio porque estás pensando que te tiene que ir súper bien, y te estás probando todo el tiempo para reafirmar que eres lo suficientemente buena, y por eso mismo, cuesta saber cuándo ya alcanzaste el nivel para postular a un cargo.

5. **¿El tener hijos le ha traído alguna dificultad en el ascenso de su carrera?

Sí, harta, pero el problema no son los hijos, es como culturalmente estamos organizados, es vivir en una cultura donde todavía la responsabilidad recae en las mujeres, porque si se compartiera las labores dejaría de ser problema. Espero que a las jóvenes no les pase, pero nosotras tenemos la carga de ser mamá, la responsabilidad del cuidado y educación de los niños, y aparte trabajamos. Entonces lo que concluí luego de haber conversado con otras mujeres ingenieras compañeras, es que tuvimos mamás que nos inculcaron mucho que teníamos que ser independiente, que no teníamos que ser mantenida por un hombre, pero que tienes que atender el marido y cuidar la casa, entonces tienes estás dos cosas súper marcadas. Al final se da que nuestras mamás están orgullosas de nosotras, pero en el intrínseco son todavía terriblemente machistas, ejemplo de ello es que cuando te separas, es tu culpa porque descuidaste el marido por el trabajo, y si ocupas un cargo más alto, estas descuidando a los niños, estas llegando tarde, entre otras cosas. Se genera por tanto una culpabilidad súper fuerte.

¿Ha creado estrategias para disminuir el tiempo que no está en la casa, porque muchas personas me han dicho que lo han hecho por el tema de la culpabilidad?

Yo creo que mi estrategia es dejar de sentirme culpable, porque yo creo que dedico buen tiempo a mi familia, ese no es el problema. El problema es que uno se siente culpable por los ratos que uno no está, porque eso te termina matando.

Luego está el poner efectivamente límites y que tus tiempos de trabajo, se reduzcan efectivamente a tus tiempos de trabajo, es algo que cuesta mucho, pero si alguien quiere una reunión después de las 7 hay que dejar en claro que tienes otros horarios, y claramente no es porque no quieres hacer la pega, sino porque en mi vida yo cumplo con todo lo que tengo que hacer en mi horario de trabajo. Creo que en eso las mujeres somos poco exigentes, hay que empezar a crear la cultura, si al final los hombres se ven igual de beneficiados, a ellos igual les interesa compartir con la familia. Desde ningún punto de vista es sano quedarse hasta tarde y que tengas pega en las comidas. De vez en cuando no está mal y de hecho yo trato de organizarlas. Pero en definitiva hay que respetar los horarios de trabajo, tener buenas redes de apoyo y dejar de sentir culpabilidad, porque al final no haces nada bien.

Juntarse con mujeres, te ayuda a darte cuenta que no eres la única, en especial si hablas con las mayores, porque ellas han vivido lo mismo que tú, y de cierto modo te aconsejan y te hacen ver que no lo estás haciendo mal, pues sus hijos mayores se sienten orgullosos de sus mamás, eso te hace pensar y darte cuenta que vale la pena el sacrificio. Yo le explico a mi hija que yo no soy de las mamás que la pasa a buscar, pero que su mamá la puede llevar a cosas más entretenidas y ahora que están más grandes, les explico que la mamá trabaja enseñándoles a otras niñas y se dan cuenta que la mamá lo hace para ayudar a

otras alumnas, entonces eso les permite tener calma, al ver que la mamá no cumple con el ejemplo de todas las mamás, pero que hace cosas importantes.

Me he dado cuenta que hay que explicarles desde chica las diferencias, el libro de niñas rebeldes, por ejemplo, le das temas de conversación y les inculca que pueden ser lo que quieran, es bueno quitarles el típico rol, y que sepan que pueden hacer lo que quieran y que a la vez la mamá hace cosas que quizás otras mamas no hacen.

Mis papás, aunque me instaron, tienen cosas en el inconsciente, aún mi mamá me dice para que quiero otro cargo, ya con lo que haces está bien, tu no mantienes la casa, a los hombres no les dicen esas cosas. Esas cosas matan, porque uno convive con uno y al hacerte este tipo de comentario te hacen pensar. Al final la respuesta es simple: si yo no trabajo no llego a fin de mes, porque nuestros trabajos son los mismos, cada uno da la mitad del aporte.

Con respecto a sus equipos de trabajo:

6. **¿Qué aspectos considera importante en un equipo de trabajo? ¿Hay diferencias entre grupos conformados sólo por hombres, sólo por mujeres y grupos mixtos?**

La verdad es que siempre había trabajado más con hombres, y he tenido pocas experiencias de trabajar con mujeres, y con el, pero, de que existe el estigma de que las mujeres somos complicadas, entonces se cree que ambientes con muchas mujeres son complicados. Pero en este último año y medio que estuve trabajando en la radio, he comprobado que es absolutamente lo contrario, mientras tu no haces competir a las mujeres, el ambiente es súper bueno y somos súper colaborativas, te ayudan y sin cobrar,

son un siete. Mi perspectiva es que estas en un equipo que coopera y lo hace sentir así, lo que ha cambiado totalmente mi visión.

Aunque creo que en grupos mixtos se da la combinación entre la solución pragmática de los hombres junto con las soluciones de las mujeres, que son mirando las consecuencias, los efectos en el entorno y de cuidado de la gente, en eso las mujeres se preocupan más, de crear grupos con más contenido, creo que al final de cuenta el mix es muy bueno.

7. **¿Cómo genera motivación en sus subordinados? ¿Con qué estrategias?**

Yo creo que lo principal es empoderar a la gente en lo que hacen, yo confío en la gente que trabaja junto a mí, y por lo mismo evito ser controladora y estar encima de ellos. Me gusta más el trabajo por tareas, porque como a mí me carga tener jefes controladores, porque me encuentro independiente para trabajar, entonces yo espero lo mismo con los que trabajo, sobre todo cuando son grupos profesionales. No me importa como distribuye el tiempo, la idea es que cumpla con la tarea, y creo que eso funciona súper bien porque la gente se hace responsable de su trabajo. Además, es importante mantener todo en el plano profesional, separar la pega de los temas personales, la idea es hablar en conjunto los problemas y solucionarlos.

8. **¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?**

Mi estilo es democrático, me gustan los equipos de trabajo, ojalá que se note bien poco que estoy como jefe, o sea ojalá brille el grupo, y mientras menos tenga que participar yo, intervenir, mejor.

9. ¿A qué atribuye su éxito profesional?

Con el tiempo me he dado cuenta, que ***ha sido por formar buenos equipos de trabajo***, es algo que me di cuenta que podía hacer dentro de santa maría, es por la capacidad de poder conversar con todos y llegar a consenso, saber guiar a todos con sus diferencias hacia la meta, hacia cumplir los objetivos.

¿No cree que su éxito se debe a que sabe dirigir y sacar lo mejor de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo?

Difícil, porque no he tomado nunca un curso de liderazgo, pero lo que sí puedo decir que los que han trabajado conmigo han quedado súper contentos y si les hubiesen ofrecido pega por más no se cambian, porque disfrutaban lo que estaban haciendo, yo creo que eso marca, porque a mí me gusta que la gente se sienta bien haciendo su trabajo, que le guste lo que están haciendo y ojalá motivarlos, para que se sientan motivados por la tarea que están haciendo.

10. ¿Cuál cree usted que es el mayor aporte de la mujer a la empresa?

Yo creo que las mujeres tienen una mejor visión de lo que significa trabajar en equipo, de conformar buenos equipos de trabajo, ya que tienen una visión más integral de las personas, no están enfocadas sólo en la tarea, sino también en hacerlos sentir bien. También está presente en otros grupos, esa habilidad de ver el equipo de trabajo como una familia y yo lo cuido como una familia, ese espacio de contención es súper importante porque la gente no funciona aislada, hay que motivarlos, ayudarlos en sus problemas. Creo que esos espacios se dan mucho más en equipos que tienen mujeres, se genera una visión más global, los hombres en cambio son mucho más sencillos y pragmáticos, se aíslan de otras cosas, pero no ven el efecto domino que sus decisiones y actitudes pueden causar, las mujeres consideran esas cosas, por lo que creo que, al tener ese conjunto, se da un buen equipo, cuando están mezclados, cuando tienes los dos aspectos.

11. **¿Qué características personales cree que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad?**

El ser ***autoexigente,*** siempre busco la forma de ir mejorando, soy además bien ***comprometida***, cumplo como sea las metas, ***un poco más flexible con los años***, y he desarrollado en el entorno de la Usm una ***capacidad de dialogo increíble***, esta universidad es una cooperativa entonces, funciona llegando a consenso y creo que he demostrado que soy buena para mostrar mis ideas, generar consenso con respecto al mismo propósito para cumplir con las metas propuestas.

12. **¿Qué características propias cree le han traído dificultad a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad? ¿Siente que existe desventaja frente a sus pares masculinos?**

Yo creo que en general para las mujeres el tema del trato es complicado y eso apunta a que los hombres tienen maneras más sencillas de solucionar conflictos, ellos discuten con garabatos y están como nuevos, las mujeres no tenemos ese ámbito y cuando llegas a puntos de discusión más álgida es complicado. En especial porque se da que muchos hombres no están acostumbrados a lidiar con mujeres en puestos de liderazgo, no están las herramientas para mantenerse en la discusión y empiezan a elevar la voz, ese punto, es muy complejo, por lo que intentas evitarlo, para no llegar a esas situaciones con quienes no tienen mucho control. Se da generalmente en amientes muy masculinizados.

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante**

13. **¿Qué haría para potenciar las siguientes habilidades? ¿En qué etapa de la vida lo realizaría?**

Empoderando a las niñas desde mucho más pequeña, que se atrevan a liderar grupos y trabajar bien entre ellas, aprender a trabajar con diferentes tipos de personas e intentarlo hacer bien, pues desde pequeños se nota la diferencia, los hombres tienen un conflicto juegan a la pelota y se les olvida, versus las mujeres que siguen pensando y analizando la situación, y ese punto genera que crean que somos conflictivas desde pequeñas.

Es bueno crear una visión de esto de pequeñas, enseñarles a liderar grupos y a tomar decisiones. Se da mucho entre los que practican deportes, nos podemos llevar mal, pero la pega se hace.

En la u, hay que convencer para que se abran los espacios, es bueno hablar con grupos de mujeres, contar con una persona que le pasa lo mismo, saber que las conductas en las empresas es lo mismo que te pasa a ti, hay que darse cuenta que el problema es de los hombres no nuestro, como por ejemplo que no te maquilles y te vistas mal por lo que creen ellos, hay que quitar el estigma que somos solo inteligentes, lo que falta es tener más roles de mujeres líderes y ojala mostrarlas porque son tremendas mujeres, aportan un montón, tenemos pocos espacios donde las visualizamos y ese es el gran problema, no aparecen mujeres científicas en los libros y hay por montones, y si uno empieza a leer hay mujeres que han hecho cosas increíbles pero que no aparecen, a través de ello se puede empoderar a muchas, hay que empoderarse y creerse el cuento, podemos llegar a los mismo cargos, y hacerlo igualmente bien, representamos la mitad de la población en ideas y en cosas, y no estamos en los cargos de toma de decisión.

Las que quieren que se atrevan, se puede ser mamá y trabajar, pero aquellas que no lo quieren no juzguen a las que sí, porque ha costado una pelea tremenda, no hay que imponer conductas en los otros, algo importante además es hacer partícipe a los hombres, hacerles saber de lo que pasan las mujeres, de que por ejemplo las mujeres ganan menos.

Entrevistada 2

1. **En el marco de sus estudios, ¿sintió alguna vez que no era una carrera para mujeres? ¿Se sintió en desventaja frente a sus pares masculinos?**

No la verdad no, nunca, si éramos pocas mujeres, no era habitual, pero nunca en desmedro, por ser mujer que tuviéramos menos capacidades o menos aptitudes para los números, la verdad que la diferencia la vi con otros compañeros que venían de otras carreras o de otras áreas y que estudiaban con nosotros, yo venía de un liceo técnico, entonces tenía cero formación en temas más básicos de matemática, química y física, y esos ramos los tienes el primer año, así que vi una brecha en temas académicos, de tener poco conocimiento o poca base para poder afrentar los primeros ramos de ingeniería, versus los que ya venían de otras carreras que eran muchos, a ellos les iba súper bien y los primeros ramos lo pasaron sin ningún problema, pero después de esos dos primeros años ya nos nivelamos todos. Aparte de eso, nunca he sentido de verdad una discriminación, ni en la universidad ni tampoco en el trabajo.

2. **¿Ser mujer le marcó en algún sentido en la dificultad de su carrera profesional?**

Yo diría que no, siento que esta empresa, el área eléctrica, es una empresa que históricamente ha sido dominada por hombres, pero en los últimos años, quizás en los últimos 10 años ha habido muchos cambios a nivel ejecutivo, a nivel de gerente, que venían con esta escuela antigua, que venían con esta posición un poco más machista, pero esas personas han ido saliendo de la empresa, entonces como que solo se ha ido

estructurando a una cuestión un poco más equitativa, seguimos dominados por hombres, obviamente los cargos de responsabilidad están mayoritariamente asumidos por hombres, sin embargo en los últimos tres años hemos tenido nuevas subgerentes , que son 4 o 5 mujeres, de hecho yo soy la última subgerenta nombrada. Siento que ya se superó un poco esa brecha, yo creo que los temas de equidad de género al interior de la empresa ya ni siquiera debieran ser tema, que no debiéramos estar conversándolo porque se debiera dar naturalmente en función de que la mujer tiene los méritos suficientes para asumir cualquier cargo de responsabilidad.

¿Entonces tú crees que en Chilquinta ya no es tema y se dio como algo natural?

Yo diría que sí, puede haber ciertas personas marcadas, ciertas posiciones, ciertas áreas que siguen siendo un poco más machista, talvez las áreas más técnicas, los eléctricos a nivel de técnico u operativo en terreno, los que están en cargos de liderazgo en esa área tienen una posición más machista y tienen poco trato con mujeres, pero cuando están con mujeres son cortes, son correctos, saben relacionarse bien, quizás se escuchan ciertas tonteras, así como la talla, entre talla y talla, pero no lo veo como tema.

3. **¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted? ¿Podría dar ejemplos concretos?**

Sí, yo creo que es mérito personal, yo creo que en los 10 u 11 años que llevo en la empresa, he tenido la capacidad de irme adaptando a diferentes cargos y a las diferentes personas con las que he estado rodeada. Creo que es una cuestión personal el empoderarse

primero y tomárselo súper enserio, y hacerlo lo mejor posible, darle el plus, el valor agregado de lo que yo podría estar haciendo en cualquier cargo.

4. **¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad?**

Si yo creo que sí, que influyen, es capacidad personal, pero también es un factor importante las personas que te rodean, quienes te marcan en tu carrera profesional. De hecho, el primer jefe que tuve era un subgerente y yo era su analista, yo había ingresado a trabajar recién y tenía sólo 23 años, era mi primer trabajo formal y a pesar de ello, él me dejaba ser, me dejaba inventar, proponer, si tú lo piensas yo era analista y tenía que hacer indicadores, proponerlos, controlarlos, hacer presentaciones, y además exponerlos. Él me dejaba ser, y además me daba su apoyo, me decía: si te equivocas yo te respaldo, no te preocupes no hay nada que no se pueda resolver salvo la muerte, y obviamente cuando eres tan chica y te dicen eso, te dan espacio para crear, para inventar, para aumentar la seguridad, y sobre todo te da herramientas para lo que viene.

Además eso influyó, en que estaba expuesta, en el sentido de que uno puede estar inserta en un área, pero siempre te están mirando, te están observando distintas personas dentro de la empresa que después podrían ser posibles jefes tuyos o que te van a invitar a trabajar con ellos en otra área, siempre como que una está en vitrina yo lo creo, y el que te vean bien va ser reflejo de como tú estás haciendo tu trabajo, como te relacionas, ***entonces al final yo sí creo que hay personas que te marcan y que son las que te dan las herramientas para que tú te hagas cargo y más aún te ayudan a empoderarte.***

5. **¿El tener hijos le ha traído alguna dificultad en el ascenso de su carrera?

No, sabes que no, yo tenía miedo cuando iba ser mamá, porque uno se tiene que ir, no sé, siete meses, pero fue todo súper natural y fue súper bien recibido por la gran mayoría, además yo afortunadamente fui súper sana entonces nunca tuve licencias antes del embarazo y fui y volví en el tiempo que tenía que ser estrictamente legal, no me tome más días, porque al final tenía el respaldo en la casa, tenía quien me cuidara a los niños, fue como súper natural, los niños tampoco fueron enfermizos, el mayor un poco, y ahí tuve algunas licencias por lo mismo.

Se dio que cuando volví del primer hijo, me cambié de un área a otra, pero no fue un proceso estresante, porque yo no soy una mamá tan aprensiva que necesita estar permanentemente con los niños, se dio una situación súper sana, en donde ***hemos sabido conciliar familiarmente la relación con los niños y el foco en el trabajo.*** A lo que se suma, que en los entornos en que he estado siempre ha sido súper grata la recepción y saben que finalmente el compromiso de una como trabajadora está igual, ***aparte que la empresa se preocupa harto en cuanto a conciliar los dos mundos,*** si uno tiene que llevar los niños al pediatra, tienes que hacer ciertas cosas, uno se puede arrancar a ciertos ratos, tiene la posibilidad de ejercer los dos roles.

¿Para ti ha sido fácil conciliar la vida familiar y laboral porque tienes el apoyo quizás de tu pareja y el respaldo de gente? ¿O crees que te llevas el cuidado de tus hijos sola?

Mi marido es bien colaborativo en hacerse cargo, pero no al nivel que lo hace la mamá, como lo hago yo en este caso, siempre diría que yo me llevo más carga de lo que se lleva él, o sea los dos trabajamos, los dos tenemos rentas similares, los dos tenemos las mismas responsabilidades fuera de la casa, muy similares, en cuanto a responsabilidad laboral, pero en la casa la mayor responsabilidad se la lleva la mamá, bueno ahora él está estudiando y por lo tanto está menos tiempo en la casa, pero cuando no lo estaba yo era la que estaba pendiente del cuidado, del baño, de la comida, de los dientes, de todo, de ir a dejarlos al colegio en la mañana y él no, entonces yo diría que aún en este tema hay una cultura de que la mamá se lleva la mayor carga, por lo menos en mi caso aún es así, a pesar de que él tiene la intención de hacerlo , pero estamos en esa transición de que si yo no lo digo no lo hace, y si yo no lo hago, no lo hace nadie.

Igual yo creo que existe un avance, yo lo comparo con las generaciones de nuestros papás, que son hombres que igual trabajan mucho más en la casa, que son capaces de lavar la losa, de cocinar, de ir al supermercado sin ningún problema, pero hay que pedírselos, quizás no nace natural.

¿En cuanto a tus hijos les explicas porque la mamá no está en la casa, que está haciendo algo importante?

Sí, pero creo que para ellos todo ha sido un proceso muy natural, en el sentido de que es lo que siempre han vivido, ellos no se imaginan a la mamá sin trabajar, no hay un cuestionamiento de parte de ellos, yo creo que es más un cuestionamiento interno, porque yo veo por ejemplo a las otras mamás en el colegio, que se quedan en el colegio, que hacen vida de apoderados o que participan de las típicas cosas que son extra programáticas porque

ellas están disponibles todo el tiempo, pero la verdad a mí no me gustaría, yo prefiero trabajar, a mí me gusta trabajar y siento que lo he sabido llevar, sin embargo eso no quita como los cuestionamientos respecto de la crianza, no sé ponte tú, a mi hijo me pidieron que lo llevará al psicólogo porque está muy desordenado y tiene problemas conductuales , entonces de repente igual me cuestiono si puede ser producto de que yo no esté en la casa o de que no estoy pendiente todo el tiempo de él, pero la verdad intento no cuestionarme tanto el tema, yo creo que esta es la realidad, yo tengo que trabajar, a mí me gusta trabajar, estudié para trabajar y por tanto hay que saber conciliar ambos mundos. Lo que me implica estar un poco más presente tal vez a través del teléfono, estar pendiente que hicieron, preguntar y darles espacio exclusivamente a ellos, desde que llego a la casa hasta que se duermen, no sé serán tres horas al día en la tarde, fuera del tiempo de la mañana, que es prepararlos para ir al colegio y todo, son pocas horas, pero las horas que estoy con ellos en la casa trato de que obviamente sean dedicación absoluta, yo creo que así de alguna forma se concilia, se compensa.

Con respecto a sus equipos de trabajo:

6. **¿Qué aspectos considera importante en un equipo de trabajo? ¿Hay diferencias entre grupos conformados sólo por hombres, sólo por mujeres y grupos mixtos?**

Yo de todas maneras prefiero los grupos mixtos, creo que obviamente son más rico en lo que te aportan, la verdad si tuviera que ver cómo se desempeña un hombre y una mujer creo que depende de cada persona, ***las mujeres que he tenido talvez son mucho más detallista, preocupadas, preocupada del detalle más allá de lo técnico, preocupada de las***

personas, de los cumpleaños, de todo, esa sensibilidad que desarrollamos las mujeres, que no la tienen los hombres; y en cuanto a ***los hombres lo que me ha tocado vivir es que son muchos más prácticos, muchos más simples, y eso hace que muchas cosas se faciliten***, pero de repente igual descuidan esta otra parte que si es necesaria, es como el tino de decir las cosas en el momento preciso de la forma correcta y de preocuparse de los detalles, no basta que por ejemplo hagan el análisis súper rápido sino que tiene que ser perfecto, y esa perfección de repente se da con esos detalles que ellos no ven , el revisar y contra revisar un número antes de presentarlo, las mujeres si habitualmente hacen ese doble chequeo.

7. **¿Cómo genera motivación en sus subordinados? ¿Con qué estrategias?**

Primero manteniendo un grato ambiente, que puede sonar muy cliché, pero uno con simples gestos y simples detalles, puedes mantener un buen ambiente, de buena llegada, de cercanía, de estar pendiente de cómo está la persona más allá de lo estrictamente laboral, es importante la cercanía y la confianza que uno genera con los equipos, que te digan abiertamente cualquier tema, que conversemos de cualquier aspecto, con respeto, con franqueza, pero que todo se puede conversar. Además el buen ambiente viene acompañado de que se celebren hartas cosas y que la empresa se preocupe de ello, Chilquinta es una de las mejores empresas para trabajar en Chile, de hecho está en este ranking, Great Place to Work, es tercera a nivel nacional y es primera en la región, y ese foco ha sido súper importante dentro de la empresa, y todos yo diría que lo estamos viviendo, pues el tema del clima laboral tomo una relevancia súper grande, que antes no tenía, y que todos lo estamos viviendo, porque muchas de las cosas que hacemos son para mejorar clima, desde el show,

desde la buena onda, desde el juego desde lo más lúdico, pero también a través de medidas mucho más concretas, desde las remuneraciones, de la justicia, la equidad, el trato con los jefes, el tema del puertas abiertas, la gente está muy motivada, porque la empresa a gran escala ha hecho grandes cambios, desde los beneficios, del tema renta y en el área chica, en el rol de cada jefe yo diría que estamos todo muchos más concientizados de que esto es importante, de que no es sólo lo técnico por lo que hay que preocuparse sino también la manera en que se maneja a tu equipo, debe existir un trato cordial, de empoderar a las personas, tema súper relevante, pues es una forma de motivar a los equipos, yo creo que ya no tenemos un líder o un jefe que se hace responsable de todo y que él responda por todo, sino más bien alguien que sólo controla lo que haces, te hace responsable a ti, que te hagas cargo de un proyecto y eso, es una situación compleja porque tienes que responder para bien o para mal, pero también te hace ser capaz de manejar tus propios recursos y eso te convierte yo diría en mejor gestor de tus cosas y mejor jefe también para cuando tu tengas que ascender o tomar un cargo de responsabilidad.

¿Los han preparado para el cambio que están viviendo?

Si, de hecho nosotros, todos los jefes de la gerencia comercial , jefes y subgerentes, tuvimos un taller de liderazgo, son dos sesiones y tuvimos la primera, hace tiempo que no lo hacíamos así como para todos los jefes , yo por ejemplo cuando asumí como subgerente hace 2 años atrás igual tuve otro taller, te forman, porque el rol de jefe a subgerente a ejecutivo te reviste también todo un rango distinto, toda una responsabilidad mayor, es un grupo más reducido de personas y se espera mucho más de esos equipos, desde el punto de

vista más estratégico, y a su vez nos enseñaron un poco a asumir este nuevo desafío, para mí fue súper útil.

8. **¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?**

Yo diría que cercano, que los dejo ser, pero también exigente y un poco dura en el sentido de la exigencia, porque claro yo te doy todas las libertades, tu organizas tus tiempos, tu revisas como realizas tu proyecto, pero lo que importa es el resultado final, te dejo ser y te puedo apoyar obviamente en el trayecto de lo que estamos haciendo, pero la responsabilidad de que esto salga bien es del jefe, entonces siento que les doy la libertad para hacer, crear, equivocarse, pero la responsabilidad se la dejo bien en clara que es de ellos y yo estoy para apoyar y para coordinar los temas que de repente necesitan ser destrabados y agilizar ciertas cosas, ir mirando muy de la mano pero trato de traspasar un poco la responsabilidad para que tenga que liderar algo.

9. **¿A qué atribuye su éxito profesional?**

Yo diría que, a mérito propio, pero también a las oportunidades que me ha dado la empresa, el entorno, y ciertos jefes, ciertas personas.

10. **¿Cuál cree usted que es el mayor aporte de la mujer a la empresa?**

El mayor aporte yo creo que puede ser la forma de mirar las cosas de asumir la responsabilidad, no sé si con un sexto sentido o con una preocupación distinta de la que

puede ejercer el hombre, ***pero siento que en algunas cosas vamos un poco más allá, vemos un trasfondo que no todos los hombres lo ven***, y eso si lo logran ejecutar bien, hace que por tener esa sensibilidad un poco distinta lo técnico lo puedas hacer de mejor manera. ***Además, creo nos enfocamos fácilmente en los trabajos que son nuestros, talvez***, el hombre es mucho más pragmático, mucho más simple, pero descuida ciertos detalles que la mujer al tener esa mirada un poco distinta es capaz de recoger más de lo que ocurre en el entorno, y en función de eso toma mejores decisiones.

11. ¿Qué características personales cree que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad?

Yo creo que es la constante preocupación de dar más del 100%, creo que haciendo el mínimo necesario o el mínimo requerido te vas a mantener siempre en un nivel parejo, en una posición o situación talvez cómoda, pero quizás no con tanto grado de responsabilidad e incluso con mayor dificultad para ir ascendiendo en una empresa.

Siento que la empresa está bien posicionada, le ha ido bien precisamente por personas que son capaces de ir un poco más allá, de dar el plus adicional, de dar algo más de lo que te exige el cargo.

¿Se considera autoexigente?

Yo diría que sí, y muy, me pasa desde la universidad, no podía dormir si no me estudiaba toda la materia para una prueba, o no puedo dormir tranquila sí sé que tengo muchas cosas pendientes por terminar, y realmente me pasa en todo ámbito de cosas.

También es malo porque uno siempre va a tener cosas pendientes, al final estoy siempre cuestionando mucho e intentando cumplir con todo.

12. **¿Qué características propias cree le han traído dificultad a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad? ¿Siente que existe desventaja frente a sus pares masculinos?**

Yo de verdad, creo que ninguna, yo me siento súper capaz, me siento responsable de haber llegado a este cargo porque fue algo que busque y algo que esperaba que se diera dado mi trabajo, y siento que puedo asumir un cargo de mayor responsabilidad, talvez no en lo inmediato, no el momento preciso que uno quiera, pero las posibilidades se van dando sola, ***obviamente puede haber un factor de suerte , de que las cosas pasen en el momento que uno justamente esta en ese lugar*** , en ese entorno, con ese equipo de trabajo, de que estas disponible para ser nombrado con determinado posición, pero yo me siento súper capaz de asumir este cargo, de llegar a una gerencia, de asumir otras responsabilidades, en esta empresa o en otra, no me aminoro por nada frente a un hombre. Confío en mis capacidades desde la universidad, de hecho, yo quería entrar a Chilquinta desde que estaba en la universidad, por eso yo creo que depende de uno y de las oportunidades que se te dan en el camino, uno debe saber buscar.

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante**

13. **¿Qué haría para potenciar las siguientes habilidades? ¿En qué etapa de la vida lo realizaría?**

Todo es importante, pero que una misma persona lo reúna, difícil. Yo creo que, desde niñas, desde chicas, uno no puede achicarse ante nada, yo tengo una hija y yo jamás a ella le diría que no puede estudiar ingeniería o que no puede estudiar electricidad, lo que ella quiera estudiar, obviamente hay limitantes físicas, de fuerza, pero no veo que existan otro tipo de diferencias más marcadas entre hombres y mujeres, o sea yo no creo que sería capaz quizás de subirme a un poste, pero quizás si tuviera el entrenamiento podría hacerlo, quizás la fuerza física para tomar algo muy pesado no podría hacerlo porque nuestra configuración de cuerpo es distinta, pero más allá de eso yo creo que uno puede hacer cualquier cosa, si a ti te gusta, si tú te sientes capaz, si tu luchas, si te esfuerzas, por llegar hacer algo, pero ese trabajo parte desde chica , no hay que poner limitantes ni a un hombre ni a una mujer.

<u>Entrevistada 3</u>

1. **En el marco de sus estudios, ¿sintió alguna vez que no era una carrera para mujeres? ¿Se sintió en desventaja frente a sus pares masculinos?**

No, porque tengo mis habilidades “masculinas” bien desarrolladas, siempre me ha acomodado trabajar con hombres, porque trabajaba muchos con hombres, estudiaba con hombres, mis amigos eran hombres en el colegio, no nunca me sentí en desmedro o que fuera una carrera de hombres. En mi carrera no se daba, como en otras, eléctrica, por ejemplo. ***Nunca me he sentido discriminada por ser mujer.***

2. **¿Ser mujer le marcó en algún sentido en la dificultad de su carrera profesional?**

Sí, te marca mucho, porque primero tienes que demostrarle a los hombres que tú eres tan buena o mejor que ellos a veces, o que sabes más , tienes que aprender hablar con ellos sin que se falte el respeto, independiente de que uno sea tenga una personalidad fuerte, etcétera, tienes que aprender hablar sin pasar esa rayita del respeto donde el hombre te puede tratar distinto, pero también dando la confianza para explayarse sabiendo que hay una mujer delante, o sea muchas veces en reuniones generalmente con los hombres se les sale algún garabato, y te dicen perdón, no te preocupa, tú te acostumbras.

Los hijos claramente, porque a pesar de que en la actualidad dicen que la cosa es pareja, el rol de mamá es muy distinto al rol de papá, no tengo un marido machista ni nada, pero los roles son muy distintos y las mujeres siempre tenemos talvez la balanza cargada para el lado de uno con las responsabilidades en relación con los niños, y eso afecta.

Lo otro que afecta, y que no es menos, es que ***cuando tienes a tus hijos, tienes el pre y post natal, periodos bastantes prolongados donde pierdes ventaja, porque en ese momento siempre hay alguien atrás, entonces tienes que llegar a cómo recuperar tu puesto***, a volver a marcar tu territorio, eso es difícil. Yo lo he notado.

3. **¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted? ¿Podría dar ejemplos concretos?**

No, la verdad no, se fue dando, a mí de verdad me gusta mucho lo que hago, entonces cuando a uno le gusta lo que hace, lo hace bien, y si lo haces bien te va bien. Pero nunca fue mi objetivo, de hecho, todo lo contrario, yo encontraba que el que era mi jefe cuando era más joven, eran tan inteligente, superior, tan educado, caballero, nunca se le escapaba una mala palabra, nunca se salía de sus cabales, a la gente era capaz de hablarle sin sulfurarse, en las reuniones igual discutía los temas, pero con respeto, entonces yo igual lo encontraba ídolo, encontraba que no le llegaba ni a los talones, que no podía llegar allá, pero finalmente las cosas se dan, pero que yo lo buscará no.

4. **¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad?**

Yo creo que estar en el lugar y en el momento oportuno, y que las personas claves se den cuenta de cómo eres, porque a veces no estás en el lugar, no está la persona adecuada y no te detectan.

Yo creo que mi oportunidad se dio cuando me hicieron crear un área nueva, porque ahí partió mi momento de crecer, de mostrarme, porque es increíble como en las empresas es súper importante eso, aunque no lo creas, el hecho de que te vean, que vean que tu trabajo es bueno, que uno imponga su presencia, que uno demuestre, es importante. Entonces, por lo mismo realmente creo que existen personas claves, cuando efectivamente el gerente me dio la oportunidad de ir a esta área, más encima embarazada, me dio muchas libertades, me dejo ser, yo pienso quizás que me fue poniendo a prueba y yo fui demostrando que me la podía, y la verdad debería agradecer a él y Álvaro, mi jefe de ese

momento porque fue un ejemplo, porque yo quería ser como él. Cuando uno va madurando, se da cuenta que cuando joven eres más impetuoso te sulfuras más, y más rápido y te vas dando cuenta de a poco que no es tan así, y como ves ejemplo tratas de seguirlo.

¿Cuándo te dieron esta oportunidad, luego de eso, buscaste el siguiente ascenso?

La verdad hice las cosas bien, me encantaba esa área, me encanta el control interno, en cambio el área de ahora no fue tan fácil, de hecho, cuando me ofrecieron este puesto no lo quería, pues yo no quería ser ejecutiva, no lo necesitaba, yo no necesito tener cargo para ejercer influencia, tengo buenas relaciones entonces si necesito algo voy y tengo buena llegada. Pero la verdad me costó, yo primero dije no quiero este cargo, y me dijeron que tenía dos años y luego me dijeron al otro día, que me tenía que cambiar.

5. ****¿El tener hijos le ha traído alguna dificultad en el ascenso de su carrera?**

El tenerlos ya te dije, pero el hecho de irte con un pre y post natal, que actualmente es de seis meses y en mis tiempos era sólo de tres meses, a pesar de encontrar que es una medida muy buena, ***significa que estas casi un año afuera, se pierde terreno***, esa es la primera dificultad y la segunda, ***tiene relación con que los niños son demandantes de tiempo increíble***, o sea se te enferman, tienes que ir corriendo a verlos, si no tienes una persona de confianza que te los cuide, yo creo que debe ser mucho más estresante, gracias a Dios, yo tengo a una señora con ellos, y es como la mamá casi y eso para mí es un alivio pero increíble, pero a pesar de ello corres todo el día***, corres mucho más que un hombre.***

¿La responsabilidad de las labores de la casa y cuidado de los hijos es compartida?

A pesar de que la mayoría de las labores sean compartidas, la balanza siempre está cargada para el lado de la mamá, por un tema de mamá. Imagina que hace 4 años mi esposo - él siempre ha trabajado en Santiago- no lo veía hasta las 9 de la noche, no se quedaba en Santiago, se venía, pero dime quien te ayuda, si se va a las 6 de la mañana y vuelve a las 9 y media de la noche, desde que salimos de la universidad hemos tenido una dinámica así, ***me encargue sola de mis tres hijos, de las reuniones de colegio, tres reuniones de colegio, medico, tareas, además de la preocupación constante en el día por ellos, de que hagan la tarea, de que coman, todo***. Siendo sincera, es bastante complicado. Pero ahora que mi marido esta acá, me ayuda mucho más, los va a buscar él, por ejemplo, pero igual uno debe estar preocupada constantemente, estás aquí y allá. Tienes que compatibilizar las dos cosas

¿Qué estrategias has generado para compatibilizar familia y trabajo?

Tratar de cubrir esas necesidades de ellos conmigo, a pesar de ser trabajólica, trato de no quitar el tiempo que es de mi familia, ***tengo como política que el computador se cierra y no lo abro, yo llego a la casa y me preocupo de ello***s. Claro que hay situaciones donde efectivamente te tienes que quedar, especialmente al inicio, en esos momentos mi marido suplía, ***eso es, tener gente que te ayude en esos momentos que debes quedarte hasta más tarde***, pero habitualmente intento que el computador no se abra y de no andar pendiente del teléfono, de los correos, de nada, me desconecto. Yo creo que separo bien las

cosas, cuando estoy en la casa soy mamá y cuando estoy en el trabajo, ahí me cuesta un poco más, pero trato de que sea sólo trabajo.

Con respecto a sus equipos de trabajo:

6. **¿Qué aspectos considera importante en un equipo de trabajo? ¿Hay diferencias entre grupos conformados sólo por hombres, sólo por mujeres y grupos mixtos?**

Lo más importante en tu equipo es la confianza, en el sentido de que sabes que ellos van a poder hacer las cosas como tú se las pides y además de que sean capaces, de resguardar la información que se hable con ellos, que se mantenga en el equipo, eso es lo primero. Lo segundo es que ***estén técnicamente bien preparados***.

Por otra parte, la diferencia entre los grupos, no sé ahora, pero antes tenía un tema a veces con las mujeres, yo soy mujer entonces me da como cosa decirlo, pero siento que les cuesta un poco separar un poco el tema de trabajo de persona, entonces cuando hay detalles en el trabajo y uno los discute, la mujer queda como que te enojaste con ella, y realmente son cosas del trabajo, con el hombre en cambio es más fácil, discutes un tema y después es como si nada, se te olvidó, a las mujeres les cuesta un poco más , pero creo que lo han ido superando.

7. **¿Cómo genera motivación en sus subordinados? ¿Con qué estrategias?**

Trato de darles confianza, darles responsabilidades, de tal forma que se sientan empoderados y que quieran hacer las cosas, porque siento que a medida que se sienten

empoderados, que ven sus cosas con libertad, les genera motivación, pero bien***, no todas las personas funcionan iguales, hay gente que no sé si lo necesitan, pero les encanta que estés encima de ellos***, pero yo creo que en la mayoría de los casos a la gente le gusta trabajar solo, que le asignes responsabilidades y que después les pidas resultados más que estar encima de ellos.

8. **¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?**

No es fácil decir que se tiene cierto estilo de liderazgo, lo que pasa es que uno tiene que adaptarse, al final tienes que ser el jefe que cada uno quiere que seas, es como difícil, pero tú sabes que tal persona funciona de tal manera entonces tú sabes que esa persona la debes tratar de cierta forma, y así con los demás. Al final te conviertes en el jefe que cada uno quiere porque sabes que con uno consigues las cosas de una forma diferente que con el otro por ejemplo, hay que sacar lo mejor de cada persona y te adaptas de acuerdo a su forma de ser, porque no todos son iguales, hay algunos que necesitan apoyo y que necesitan que estés constantemente preguntando lo que hacen porque de verdad ellos no son capaces de hablarte, o si son, pero se les olvida, otros vienen por sí solo, al final de cuenta a medida que empiezas a conocer a tu equipo y empiezas a saber qué es lo que lo mueve a cada uno, es mucho más fácil.

9. **¿A qué atribuye su éxito profesional?**

Yo supongo que, a mis capacidades y a mis habilidades de gestión, la verdad es que cuando tú vas creciendo en un puesto, más que habilidades técnicas, ya necesitas más

habilidades de gestión y blandas, primero la base es técnica y cuando avanzas necesitas más habilidades de gestión y blandas, es mucho más importante para cargos gerenciales.

¿Cuándo has ido ascendiendo Chilquinta te ha apoyado, te ha generado algunas herramientas?

Si, te mandan a coaching, yo creo que hay algunas personas que tienen las habilidades y otras que no, y a esos hay que trabajarlos más, yo creo que yo si las tengo, por lo que siento que a través de estos cursos vas ratificando, vas viendo que es lo que estás haciendo bien y que es lo que no estás haciendo bien, tienes la retroalimentación de tus jefes de cómo lo estás haciendo, la retroalimentación de los demás. De hecho, antes que me ascendieran di una presentación, donde todos me presentaron, me evaluaron, y te ganas el respeto.

10. ¿Cuál cree usted que es el mayor aporte de la mujer a la empresa?

Tiene que ver con nuestra sensibilidad y lograr detectar cosas, no en la parte técnica, en la parte más personal, uno logra ver cosas que los hombres no ven, o sea te das cuenta cuando una persona está preocupada, los hombres son un poco más fríos, yo debo reconocer que tengo esa parte masculina, pero no tanto. Se da que por ejemplo si una persona tiene su hijo enfermo, el jefe ni siquiera pregunta cómo está su hijo, o se preocupa al menos de darle el día, la persona tiene que ir directamente a hablar con el jefe. En cambio, para las mujeres eso es más fácil, te colocas en los zapatos del otro, es más fácil esa parte.

Además, ***las mujeres les colocan la parte femenina a las reuniones, a las conversaciones, a veces los hombres son muy acalorados, ayuda a equilibrar un poco el ambiente.***

11. **¿Qué características personales cree que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad?**

Claramente mis habilidades técnicas debieron servir de algo en un principio. El hecho de haber venido de una empresa de auditoría donde uno conoce mucho de tipos de empresa, me hizo ser un poquito más abierta a querer aprender, a conocer, es ***ser una persona que averigua, pregunta y empieza a conocer la empresa sin que alguien te diga algo, es algo totalmente personal***. Ser así me ayudo a conocer todo el funcionamiento general de la empresa, eso es súper bueno.

Lo otro es las habilidades blandas, yo tengo súper buena relación con la gente, no ando con la cara enojada, ando sonriente, eso tiene buena llegada en general, no tengo problemas con mis pares o con mis superiores, no soy tímida para nada y eso me permite desenvolverme bien en una comida, eso ayuda porque te das conocer, yo creo que si uno es tímido es un tema porque superar ese tema cuesta mucho.

12. **¿Qué características propias cree le han traído dificultad a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad? ¿Siente que existe desventaja frente a sus pares masculinos?**

A veces soy un poco tozuda, no creo que sea de habilidades femeninas o masculinas, sino más bien es que cuando digo que algo está bien lo defiendo tanto, que me cuesta frenar, no en el sentido de gritar o ser falto de respeto, pero a veces puede ser que se vea mal.

También el ser muy extrovertida te juega en contra porque las personas te encuentran muy "pintamono", y tú no lo eres, sino que eres así, me imagino que molesta, no a todos les gusta esa personalidad. Además, a este nivel hay más rivalidades, pues el siguiente nivel es la gerencia, y para las personas que tienen como meta llegar a eso te terminas convirtiendo en una interferencia en su camino, mal por ellos porque yo creo que debe ser terrible vivir pensando en que quieres conseguir un puesto porque si no los consigues te frustras, mejor es vivir el día a día, no desgastarse y no ver a todos como potenciales competencia y tratarlos de perjudicar.

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante**

13. ¿Qué haría para potenciar las siguientes habilidades? ¿En qué etapa de la vida lo realizaría?

Cuando tienes las habilidades de niña, se nota y tienes que guiarlos, y sino, hay que trabajarlo desde chicos, si eres tímido por ejemplo los padres pueden ayudar en eso. Pero lamentablemente hay cosas que se aprenden haciendo, con todas las habilidades que tienes y el ímpetu, te das cuenta que echando a perder se aprende, te lo digo por experiencia, yo empecé siendo mujer chora, simpática cercana a los trabajadores, salíamos juntos hasta que

paso una cosa puntual, que demostró que no podía ser tan cercana, que la verdad tenía que tener esa diferencia, al igual que con los hijos, tu eres el papá y punto.

Entonces al final es importante desarrollar habilidades, no todas, por ejemplo, liderazgo, comunicación, timidez, pero hay otras que definitivamente aprendes haciendo, echando a perder, así como los grandes empresarios, que se han caído mil veces, nadie puede decir que nunca le paso nada, así te das cuenta de las cosas que debes ir cambiando en el camino, para avanzar.

Hay algunas muy importantes como liderazgo, el ser perseverante, conseguir lo que quieres hacer y lo otro es hacer lo que te gusta, porque no hay peor cosa, que trabajar en algo que no te gusta, porque eso se nota, no hay iniciativa. El que le gusta lo que hace, se nota, lo hace bien y le va bien.

Entrevistada 4

1. **En el marco de sus estudios, ¿sintió alguna vez que no era una carrera para mujeres? ¿Se sintió en desventaja frente a sus pares masculinos?**

No, nunca, no sé si es un tema de personalidad mío o de departamento, pero nunca me he sentido así, ni en desventaja ni discriminada, ni tampoco en la casa, yo soy de una familia de tres mujeres, las tres estudiamos en la universidad, y nunca mis papás me dijeron que yo no tenía que ir a la universidad, de hecho, todo lo contrario, y estamos hablando de mucho tiempo atrás. Nunca he sentido ese peso, pero también reconozco que trabajar en una universidad es una situación especial, trabajar en una universidad es distinto que trabajar en una empresa, no que hay mayores diferencias.

De hecho, puedo decir que en mi tiempo había más mujeres de lo que hay ahora en informática, hubo un momento que llegamos al 40% incluso al 50%, éramos mitad y mitad en la carrera, y ahora estamos en 10% de mujeres, entre las que ingresan, no superamos el 10%. Yo sí siento que ahí ha habido un cambio en la disciplina, considero que en ese momento se valoraba esto de que era una carrera nueva, la capacidad de análisis, que uno tenía que ser capaz de observar un problema y buscar una solución computacional, la capacidad de ser ordenada, de aplicar la cosa algorítmica, eso nos atraía mucho a las mujeres, y eso se ha perdido, que es lo que uno ve, no tengo estudios formales o número que avalen lo que te voy a decir, pero de acuerdo a lo que he leído, se asocia a que es una profesión donde uno está todo el día sentado frente a un computador, cero capacidad de sociabilización y una de las imágenes que aparecen, son unos tipos medios nerds con unos tremendos anteojos, que a la máquina le hablan como a nadie, pero no conversan y si lo hacen, todo a través de redes sociales, no tiene esa cosa que a las mujeres de por si nos gusta más, el estar ahí, el hacer cosas, hablar, conversar, eso se ha perdido.

Hay un cambio radical, y es un problema dentro de nuestra área, de nuestra profesión. Hoy en día muchas empresas, muchas universidades, tienen programas especiales para aumentar el número de mujeres que entran a estudiar computación, informática.

También está la imagen de los videojuegos, un hombre sentado jugando y los estudiantes de enseñanza media asocian que eso es informática y bueno es mucho más que eso, pero una imagen que cuesta cambiar.

2. **¿Ser mujer le marcó en algún sentido en la dificultad de su carrera profesional?**

Yo creo que sí, yo asocio a que esta disciplina es para mujeres, a mí me gusta más, además yo me he especializado en la base de datos, y es esa capacidad de observar una realidad, pero para qué, para buscar una solución, en este caso informática, que mejore las cosas de hacer las cosas y eso a mí me encanta. ***Yo pienso que como mujeres tenemos esa sensibilidad de mirar algo, detectar que hay un problema y además la creatividad de crear una solución***, entonces a mí me calza con mi forma de ser, la manera de ver la vida, además me gusta estar cambiando y esta cosa cambia tanto, que uno tiene que estar estudiando, siempre abierta a nuevas cosas, no soy muy rígida en eso, soy amplia de mente para andar buscando nuevas cosas. Entonces esas son características que yo siento que como mujer a mí me han favorecido a desarrollar mejor la profesión y por el lado de quedarme en la docencia o ser académica, igual favorece, desde un punto familiar, por ejemplo, para mí fue ideal. Ya mi hijo y sobrina están grandes. Me hice cargo de la hija de mi hermana que falleció, mi sobrina tenía sólo 8 meses, y bueno ambos estudiaron en esta universidad. A mí el trabajar en una universidad me favoreció mucho todo mi tema familiar, porque aquí no tienes grandes problemas, entonces si algo llega a pasar en la casa, te puedes ir, y trabajar en la casa, corregir o avanzar en tus clases, obviamente tienes que venir a tus clases, tienes además la posibilidad de vacaciones más largas, que se adecuan generalmente a las vacaciones de los niños, porque son más o menos en los mismos períodos, entonces eso a mí me favoreció. El rol de mujer en una universidad es algo bien favorable para tener un mejor desarrollo de la profesión.

En el departamento somos 5 mujeres de 25, no es poco para lo que se ve en otros departamentos, tengo muy buena relación con mis colegas, quizás ahora que está en la palestra el tema de desigualdad de género, esa sensibilidad de la broma, la broma en doble

sentido, o la talla que ha algunas le duelen más, ahora lo he aprendido a vivir, porque tengo una colega nueva, en verdad lleva dos años, la cual es más sensible en eso, y no deja pasar una broma o una talla así, que de alguna manera degrada al género. Pero mis colegas no son de esos, nos respetan bastante.

3. **¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted? ¿Podría dar ejemplos concretos?**

Haber perseguido no sé, si algo a mí me gusta es hacer clases, y eso lo persigo e intento buscar cómo mejorar, y si puedo ir a un curso de perfeccionamiento en docencia lo hago y leo las encuestas de los estudiantes y veo que me dijeron, eso me encanta. Y ahí trato de mejorar siempre. Pero el tener un cargo la verdad no sé si tanto, porque a mí en general no me gusta mucho tener que mandar a las personas, tener gente a mi cargo me complica, porque no soy buena para dar órdenes, pero lamentablemente uno a veces tiene que ser más estricta o poner los límites, porque no todo funciona, hay gente que necesita que uno le diga las cosas, yo creo que soy más bien conciliadora y no de andar persiguiendo a la gente, por eso cuando había la posibilidad de un cargo le hacía el quite, pero bueno hay circunstancias en donde uno tiene que hacerlo porque no se puede no hacerlo, así me toco ser directora de relaciones estudiantes en un tiempo, directora de departamento, jefe de carrera y ahora tengo este cargo de subdirectora de pregrado, entonces ***no sé si lo he perseguido, pero lo he asumido con fuerza. Llega un momento, en que uno ya tiene años acá, y hay cierta experiencia que hay que traspasar, pero bueno eso nunca ha sido como una meta. Yo creo que no tengo esa ambición de asumir cargos, yo sería más feliz mirando, pero uno tiene que asumir ciertas responsabilidades de repente.***

4. **¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad?**

Sí, muchas personas claves, yo soy mucho de afecto y de tener personas claves, bueno parto diciendo que yo era una simple estudiante y de repente un profesor me dice después de que terminamos el semestre, quiero que tú seas mi ayudante, yo no había ni siquiera pensado en hacer ayudantías, y ahí entre a este mundo, se me abrió un mundo que en ese momento no estaba en mi cabeza, yo pensaba que me iba a ir a trabajar a alguna empresa, seguramente una cosa así, y se me dio esa oportunidad, que después me abrió las puertas para entrar a trabajar acá. En ese momento, cualquiera de mis compañeros podría haber entrado, pero yo ya me había desarrollado una pequeña carrera, aunque sea de ayudante, en ese tiempo no había nadie que estudiara esta carrera, éramos los primeros, entonces ahí ***Francisco Marshall, fue este profesor que me dijo que fuera su ayudante, el que fue fundamental para que yo ingresará a este mundo.***

Ya estando aquí adentro, debo decir que en ese intertanto yo me casé, y siempre he estado vinculada a personas de la universidad, me case con un compañero, después me separe, y también en esa etapa, había otro colega que me ayudó mucho, sobre todo a desarrollarme en mi área expertiz, que es base de datos, ***Claudio Matamoros, él fue muy importante para mí, sobre todo en este aspecto mujer, familia, profesional***, yo me acuerdo que él era súper claro en que viera mis prioridades, como que me ayudaba a ver, que la cosa no es dedicarse full a esto, hay momentos que tienes a tu hijo enfermo, a tus papás o te estas separando, y tienes todo ahí, y tienes que venir y pararte hacer clases, yo me acuerdo

que una vez era así y que yo pensaba que estoy haciendo aquí parada haciendo clases y tengo la mansa escoba detrás, en esos momentos Claudio fue fundamental, en el sentido más persona.

Y después, yo hay algo que no hice que puede ser que por amor no lo hice, haber sacado un doctorado en el extranjero, yo no manejo el inglés y me pesa enormemente, creo que podría haberme desarrollado mucho más habiendo sabido, y en un momento se me dijo, te vas a estudiar afuera, pero tenía una relación en donde se suponía nos íbamos a casar , irse hace 25 o 30 años atrás no es como ahora que hay mayor conectividad, entonces dije me quedo acá y hago mi posgrado en la Chile, quizás ahí no tuve esa visión de que ahora es fundamental, ya no entra nadie que no tenga doctorado, somos tres los que estamos sin doctorado, pero ya hoy en día hemos hecho una carrera previa que nos avala que no lo tengamos, porque en nuestro tiempo no era fácil obtenerlo, era menos factible que ahora. Eso yo creo que me pesa ahora, que me hubiera gustado hacer, y creo que un poco por sentirme mujer y responsable de un montón de cosas que uno tiene en la cabeza, porque uno dice también quiero tener una familia, quiero tener hijos, y yo tengo a mis papás hasta el día de hoy, mi hermana mayor había fallecido, entonces como los iba dejar así, entonces todas esas cosas, yo creo que uno lo saca solamente porque es mujer, si miro para atrás digo soy feliz y no lo hice no más, pero es una vuelta que me da estas preguntas que me planteas.

Uno al final siempre tiene que escoger, y si escoge una cosa va a quedar con el cargo de conciencia de que está dejando lo otro, y además uno tiene esos lazos, por ejemplo, yo me siento súper responsable de mis papás, algunos dirán es como obvio, sí, pero para un hombre no están obvio porque ellos con que estén cómodos, está bien, pero

no, porque yo sé que, a mis papás, al menos a los míos les encanta que vaya a su casa y los vaya a ver. Son pesos que uno se pone.

5. **¿El tener hijos le ha traído alguna dificultad en el ascenso de su carrera?

Suena duro, pero yo creo que sí. Todos estos cargos que te nombré, ***yo inconscientemente no los asumí hasta que mi hijo tenía 15 años y yo mismo me lo auto-impuse***, cuando ya tenía 10, 12 años, era grande, era bastante más autónomo, ya no tenía que ir a buscarlo al colegio y si pasaba algo, se manejaba solo, y me acuerdo que cuando me ofrecieron el primer cargo, me senté con los dos, con mi sobrina también, les dije esta esta posibilidad y la verdad yo quiero tomarla ahora, porque yo creo que ustedes ya se lo arreglan solos y me acuerdo que me hicieron una carta, unas tarjetas, un apoyo grande**. *Yo creo que era un peso que yo tenía, antes de verlos más independientes yo no asumí nada, incluso viajar, evitaba los seminarios afuera***. Una vez tuve que ir , creo que como dos meses a una pasantía, aún estaba casada, y me acuerdo que fui hasta a una psicóloga a preguntarle que podía hacer porque mi hijo era chico, tenía como tres años, yo pensaba que se podía olvidar de mí, entonces la psicóloga dándome tips, de estos papelitos amarillos, que le dejara mensajes con cosas, mi cargo de conciencia era tremendo, por dejarlo un tiempo e incluso estaba la opción de no ir, a pesar de que tenía el apoyo de mi esposo, igual tenía ese cargo de conciencia, me acuerdo que empapele la casa y lo llamaba a cierta hora todos los días. Fue una odisea, ***son pesos que uno se pone***. Entonces no me limito, porque igual avance, pero no me limito hasta que vi que eran grande ya, yo decidí ser profesora no más, que manejara bien sus horarios y que otros no dependieran mucho de uno, eso es lo bueno de ser profesora, en ese sentido, tú haces tú trabajo y mientras lo hagas bien no hay

problema, pero tú no tienes gente a tu cargo y si eres directora, tienes que ver muchas cosas, igual es otra cosa, tienes que estar aquí.

¿Cuándo asumió cargos, genero alguna estrategia para encontrar el equilibrio familia-trabajo?

La mejor estrategia es tener una buena red de apoyo, yo creo que me puse full pega, yo noté el cambio, pero porque sentía que ya estaban grandes. Y ahí conciliar bien los horarios, depende mucho de tener una buena red de apoyo, gente que nos ayudara. ***Además de disfrutar unas buenas vacaciones o fin de semanas largos, eran tiempos sagrados para disfrutarlos***, yo creo que antes como pasaba más tiempo con ellos no le sacaba tanto provecho porque estábamos más juntos. Además, ellos cuando están más grandes ya tienen su mundo, entonces es más fácil.

En fin, una buena red de apoyo es fundamental e insisto, el trabajar en una universidad es una fortaleza para uno como mujer, porque es más fácil conciliar eso, yo me puedo llevar pega para la casa, y no va ser tan terrible, porque si el niño está estudiando ponte tú, uno va a estar ahí haciendo sus cosas, es más fácil. En las empresas es bastante más difícil.

Con respecto a sus equipos de trabajo:

6. **¿Qué aspectos considera importante en un equipo de trabajo? ¿Hay diferencias entre grupos conformados sólo por hombres, sólo por mujeres y grupos mixtos?**

Si hay diferencias***, yo creo que lo que considero importante es la responsabilidad, a mí no me gusta andar diciendo tienes que hacer esto***, o sea si tú tienes un cargo y lo tienes bien descrito, debiera hacerlo bien, además ***me gusta que la gente tenga la camiseta puesta, que se sienta contenta de trabajar donde está***, pero para eso tiene que estar bien claro, bien definido que tiene que hacer, que sea proactivo, porque si alguien se siente bien en su pega, que es lo que yo he vivido, uno trata de ir mejorando sin que nadie te lo diga.

En cuando a los equipos si hay diferencias, ***yo noto que las mujeres lamentablemente somos un poco más complicadas, sobre todo cuando trabajamos entre mujeres, es lo que me ha tocado vivir a mí, no sé***. Las veces que he tenido cargos yo he tenido más problemas-no quiere decir que con los hombres no tenga problemas-pero las mujeres en sí son más sensibles, en la relación con los demás, siempre están pensando, que me dijo esto, que me miro así, alomejor no era para ti. En cambio, a ***los hombres le da lo mismo, no se quedan pegados.***

Yo he notado esa gran diferencia en los grupos de trabajo que he tenido, igual ha sido heavy, porque de repente hay gente que me venía decir que no aguantaba más que no soporta a tal persona, y al final al buscar una solución, me daba cuenta que muchas cosas no eran tan graves. Pero las mujeres nos metemos en una encrucijada que nos cuesta más salir a veces, en cambio al hombre no le importa. ***Entonces creo que somos más complicadas, pero si, más responsables, y yo encuentro que somos más detallistas en lo que hacemos***, y eso a mí me gusta porque hacemos un trabajo, un trabajo más a nivel de detalle y que yo creo que es súper importante, porque somos súper observadoras.

Yo creo que lo ideal, son equipos de ambos lados, porque el hombre tiene otras fortalezas y la mujer también la suyas, yo creo en esos equipos multigeneros.

7. **¿Cómo genera motivación en sus subordinados? ¿Con qué estrategias?**

Generando confianza, creo que soy de puertas abiertas, nunca he tenido un problema de que no me quiso recibir, de esa índole, ***escuchando y siendo positiva***, creo que eso es bueno. Y creo que a la gente le hace bien, si ven un liderazgo más positivo como que se sienten más contentos de trabajar, y ***por supuesto un buen trato***, no soy una persona de andar retando o persiguiendo a una persona, no.

8. **¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?**

Un liderazgo positivo, un liderazgo tranquilo, en el sentido de que no me vas a ver gritando, enojada, pero sí trato de ser segura en lo que pido o quiero hacer, yo creo que si uno genera dudas en la gente que está en su cargo, eso lo aprendí con el tiempo, porque al principio yo les decía que hicieran las cosas como quisieran, pero eso entendí que no es bueno, si uno tiene gente a cargo uno tiene que decirle que es lo que quieres y como lo quieres, alomejor darle un cierto grado de flexibilidad, para que hagan ciertas mejoras, pero no más que eso.

Entonces si tuviera que definir mi liderazgo ***te diría que es positivo, conciliador, no voy a la pelea, trato de escuchar, si ya llega un momento que hay que tomar una decisión la tomó y me gusta tener buenos argumentos para tomarla***, aunque no le gusta a todos, aquí en el departamento es bien democrático esto, en el caso de informática cuando fui directora te escogen tus colegas, entonces uno tiene que ser bien conciliadora y eso yo creo que en general al menos a mis colegas les gusto, yo no fui una persona de ir a enfrentarlos.

9. ¿A qué atribuye su éxito profesional?

A qué me gusta lo que hago, yo creo que ahí está la clave, si tú vas a estudiar algo primero que no te gusta, es terrible porque es algo para toda la vida, yo creo que es muy importante en todo orden de cosas, hacer lo que uno le gusta, pero primero hay que darse cuenta que es lo que a uno le gusta, porque tengo que reconocer que cuando yo estudié no tenía muy claro que era informática, de hecho yo estaba en el liceo de niñas en viña y vine a la universidad, porque me dijeron que había una carrera que tenía que ver con computadores y yo siempre fui muy de la cosa matemática y giro sintonía, yo adoraba a giro sintonía, y vine para acá con una amiga, subí la escalera de España y le pregunto a una pareja de pololos que iban bajando donde quedaba, y como veníamos con uniforme ellos nos dijeron que si queríamos estudiar en la USM, y al responderles nos dijeron que no era para mujeres y que era horrible, a pesar de eso fui igual a buscar información, porque eso era lo que yo quería ser y creo que esa fuerza te nace. ***Por eso si tu estas en lo que te gusta, en lo que tú quieres hacer, todo se da mejor, y por tanto te vas a considerar exitosa, entonces si tú te sientes bien, ya es una carrera ganada.***

10. ¿Cuál cree usted que es el mayor aporte de la mujer a la empresa?

Partamos con la carrera, cuando estamos en los consejos en ***verdad tenemos un punto de vista distinto que el de mis colegas hombres, distinto pero a la vez conciliador***, y eso yo creo que es un aporte, porque en la historia los hombres han dominado los cargos, y ahora que se están abriendo, al menos hay más conciencia que como mujer se puede integrar y tener su punto de vista, al menos en mi departamento se valora, eso , ***el apuntar***

con mayor diversidad, desde la perspectiva de nosotras como mujeres, yo creo que ayuda enormemente, a tomar mejores decisiones a flexibilizar muchas cosas, ver otro punto de vista.

Y a nivel universidad, no sé si será muy ambicioso decir, pero ***creo que una mayor conciencia social va por el lado de la mujer***, yo creo, no digo que a los hombres no le interese la parte social, pero muchos de los proyectos, muchas de las iniciativas que tienen que ver con preocuparse de la calidad de vida de los estudiantes, o de la calidad de vida en este caso de las chiquillas estudiantes, parten de una mujer, y ***es por esa sensibilidad que se tiene, y que no necesariamente tienen los hombres, no significa que no la tienen sino que las mujeres la tienen mayor desarrollada, y de repente se da cuenta de esas cosas***, yo creo que igual es buen complemento, en general en relaciones estudiantiles, la mayoría de las personas que trabajan ahí, son mujeres y eso te da de alguna manera una pista, tienen una apertura a observar, a buscar soluciones, que permitan en este caso mejorar la calidad de vida de los estudiantes, y eso es súper valido, ***creo que aportan una mayor sensibilidad, una mayor capacidad de sociabilización también, de comunicarse mejor, en general la mujer es más extrovertida que los hombres, comunica mejor los mensajes y eso también favorece que el trabajo sea el adecuado, que la calidad de la enseñanza sea mejor, favorece por todos lados. Las mujeres han marcado la historia, y es importante visibilizar estos temas.***

11. **¿Qué características personales cree que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad?**

Yo creo que ***soy trabajadora, empeñosa***, me gusta venir y llegar temprano, ***genero confianza***, yo creo que eso igual es clave, en el caso del departamento imagina que tus colegas tienen que votar por ti, igual es necesaria la confianza, ellos sienten que los vas a ser lo mejor posible, ***soy transparente***, yo creo que eso ha significado el que yo haya tenido esos cargos.

12. **¿Qué características propias cree le han traído dificultad a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad? ¿Siente que existe desventaja frente a sus pares masculinos?**

El que yo no me creo mucho el cuento con el tema de liderazgo, y eso yo creo que me ha traído dificultad, porque la gente a veces te pasa a llevar y abusa un poco de eso, y eso a mí me molesta, ahí aprendí que las cosas hay que dejarlas claras, hay que decirle a las personas lo que tienen que hacer, y no confiar tanto en que lo van hacer sin que tú se lo digas, soy en exceso confiada, y eso que yo noto que ahora soy desconfiada, o sea si tú me comparas cuando yo recién partí, yo ahora soy desconfiada, por lo mismo ahora tengo que preguntar y hacer un seguimiento, cosas que antes yo no hacía, pero el tiempo me demostró que no necesariamente es así, por tanto el exceso de confianza yo creo que de repente trae problemas, y dolores también, se cae la persona que tu confiabas o creías que lo iba a hacer de alguna forma y no es así.

No tengo desventaja frente a mis pares masculinos, aunque sabes que al ser hombres son más "cuero de chancho", entonces yo por ejemplo a veces sigo pegada con algún tema, ello en cambio no, no les importa. Las mujeres quedamos pegadas con temas, y nos trae más angustia, pero uno aprende, yo que estoy rodeada de hombres he aprendido,

es difícil porque es la sensibilidad propia de uno, pero yo cuando me veo pegada en alguna decisión, tomo conciencia de eso y doy vuelta la página.

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante**

13. **¿Qué haría para potenciar las siguientes habilidades? ¿En qué etapa de la vida lo realizaría?**

Yo creo que puede formarse o mejorar su forma de hacer liderazgo estudiando, dándose cuenta de las cosas, porque claro uno no tiene mayor claridad de cómo puede ser un buen líder, yo creo harto en perfeccionarse desde el aprender, y hay muchos seminarios, cursos, congresos que tienen que ver con liderazgo y dentro de ello liderazgo femenino, por ejemplo ver cuáles son las fortalezas que uno tiene por ser mujer, que es lo que hemos conversado, uno intuye que pueden ser algunas cosas, que la observación, que la capacidad de análisis, uno intuye, pero yo creo que si alguien entiende más de cómo somos nosotras, las mujeres biológicamente, puede entender mejor, puede hacer o ejercer mejor un liderazgo, entonces yo creo que estudiar , es una buena estrategia para ir mejorando ***y lo otro es aplicarlo, probar y siempre estar dispuesta a mejorar***, yo creo que en eso soy bien autocritica, si algo no funciona hay que cambiarlo, no hay que ensañarse con algo hay que solucionar los problemas, buscar diferente soluciones, y siempre pensando en mejorarlo.

Yo ahora me he cuestionado en qué etapa, para serte sincera cuando yo estaba en el colegio nunca pensé que no iba a poder estudiar en la universidad, nunca se me paso por la

mente, yo quería estudiar en la universidad y lo iba hacer, no era un problema, en mi casa me incentivaron a eso, yo era la hermana menor, mis dos hermanas estaban en la universidad, entonces no tuve ese peso, pero quizás ***la mejor etapa para darse cuenta de eso y fortalecerse en eso, es la etapa universitaria,*** yo creo que uno tiene formar a las chiquillas cuando están acá, y darle la fuerza, darle el "punch", para que después ejerzan su liderazgo, y sepan plantear, sepan que pueden llegar lejos al igual que un hombre o que se puede ascender, que sepan también que todos esos problemas que uno asume que va a tener, que como lo voy hacer con los hijos, que pasa si quedo embarazada, quien me va a cuidar el hijo, o yo misma me voy a estudiar o no el doctorado afuera, que después pucha como voy a dejar a mi pololo solo, o que no sé qué, son cuestiones que al final es un costo que uno tiene que asumir, y que después se arreglan, si él no es capaz de esperarte, habrá otro que te espere y que te entienda, ***yo creo que hay un acompañamiento, yo creo que la etapa universitaria es el mejor momento para acompañar a las chiquillas y traspasarle esa fuerza que se necesita, no es que sea un referente, sino alguien que lo pudo hacer, y que te demuestre que se puede llegar más arriba y se puede hacer eso, con los ejemplos es lo mejor.***

La seguridad que necesitan las estudiantes se da viendo ejemplos, yo me acuerdo una vez que fui a Antofagasta , era una reunión de ex alumnos de la universidad, y nos dijeron venía la gerente de minas, y que era una sansana, yo me la imagine así nerd, y era estupenda, una personalidad y era ingeniero mecánico de acá, y anda a meterte a Codelco, y súper femenina, porque eso es lo otro, no tenemos por qué dejar de ser femenina, porque uno va a trabajar a la mina, no, y ella se reía, porque decía que no iba a trabajar con esa pinta. Se ha hecho respetar, y bueno a veces hay ejemplos que uno no sabe que existen, y eso puede darles fuerza a las chiquillas, yo creo que es la mejor edad para dar fuerza.

Entrevistada 5

1. **¿Ser mujer le marcó en algún sentido en la dificultad de su carrera profesional?**

En algunos casos no, porque tuve la oportunidad de incorporarme a un equipo relativamente joven de trabajo, pero si sentí la mirada diferente en un contexto que está principalmente incorporado por hombres y que además eran de otro segmento etario y que además eran de otra carrera, ***entonces si bien yo no sentí una discriminación directa, siempre sentí que tenía que ponerle un poco más de esfuerzo, que tenía que esforzarme el doble***, no sé si el doble ,pero sí ir destacando el trabajo que se hacía, pero también con cuidado, es como ir caminando sobre el tejado de vidrio, con harto cuidado que se viera efectivamente que habían resultados de mi trabajo y por otra parte tampoco alumbrar demasiado con el tema porque eso también puede herir susceptibilidades. Tiene que ver con el estar haciendo un trabajo que quizás otra persona sentía que le correspondía, pero ***en términos de limitantes la verdad que no, porque yo he tenido hartas oportunidades aquí en el departamento de industrias y las principales limitantes no sé si se han dado tanto por la componente de género si no tal vez más por mi carrera profesional inicial, mi carrera de pregrado***.

En Chile tú sabes que los equipos de trabajo aún les cuesta o están en una etapa bien primaria en cuanto a formar equipos de trabajo interdisciplinario entonces si bien el equipo de trabajo al cual tú te incorporas lo puede valorar, de repente no es lo mismo el resto de los otros equipos de trabajo que están cerca, eso cuesta porque a veces a la gente le cuesta reconocer su ignorancia con respecto al aporte que pueden gestar otras profesiones, yo principalmente lo asumo desde ahí ***no lo asumo como un acto de discriminación directa***

en término más emocional o más pasional, pero si yo lo atribuyó a trabajar siempre donde mismo, en el fondo no haber tenido la oportunidad, como si fue en mi caso, de trabajar con otras profesiones porque cuando tú haces el trabajo es cuando finalmente valoras como puede contribuir miradas distintas, posiciones diferentes, herramientas diferentes para resolver una problemática, la discusión, el valor de la discusión. Así que en el sentido netamente profesional no lo he sentido personalmente, pero si hay otra cosa que tal vez ha jugado en contra, que tal vez en el momento no he sido tan consiente, que me dado cuenta después. Por ejemplo, hay espacios que son neta mente para hombres donde no hay una regla donde tú no puedes entrar, pero si por ejemplo hay espacios del lobby o talvez la hora del café, donde realmente los hombres están discutiendo la pichanga, en el fondo tú puedes entrar y hablar, pero ***hay también como una cortina invisible ahí, donde hay veces que se restringen a echar un garabato, entonces tu notas que hay un cierto nivel no de incomodidad, pero que irrumpes un espacio que pareciera ser de ellos, donde se relajan y pueden decir lo que sea***, entonces claro tienen que tener cuidado de repente con decir garabatos o cosas machista, yo creo que son esos espacios quizás. Yo me he dado cuenta después, que no son sólo espacios de relajo si no también espacios de lobby donde se transan algunas cosas que van más allá de toda evaluación meramente profesional, sino que tienen que ver con una camaradería que también influye en el desarrollo de las carreras de las personas, de todas maneras.

¿Cree que es un ambiente más "marcado", en el sentido de que los profesores de la USM en general han sido sansanos toda su vida?

Yo creo que es como una religión, es como cuando tus papás te bautizan y al final te volviste cura, como esa historia y la verdad es que sí, yo no voy a cuestionar el valor que

quizá eso pueda tener, pero yo creo que son experiencias y que son trayectorias laborales diferentes, yo te decía en un comienzo que en mi caso ha sido súper heterogéneo, o sea desde países donde estudié, hasta en escuelas diferentes en las que he estudiado porque no he estudiado solamente en escuelas de psicología, entonces yo he tenido la oportunidad de trabajar, estudiar y en general relacionarme con personas de diferentes profesiones y distintos géneros, entonces ***acá hay un perfil bien marcado de profesores que a los 18 años efectivamente entraron acá, es la única visión profesional que muchos tienen sin quitarle mérito a la excelencia académica que cada uno de ellos pudo haber reportado para ver continuado acá, porque la mayoría se fue, yo creo que también esas son limitantes de las cuales no hay mayor conciencia y cae justamente en la historia o en el periodo en el cual la mayoría de los que está acá estudió, que efectivamente entraban y se titulaban más hombres que mujeres, así que si tu miras en la planta del departamento efectivamente son más hombres que mujeres, la mayoría son hombres***. Era curioso porque cuando yo llegue, hubo un tiempo que para los regalos del día del profesor regalaban, que es un prejuicio mío, regalos desde mi punto de vista poco unisex desde la marca que era súper asociada a hombres, me acuerdo que un año regalaron un lustrín para zapatos y yo lo encontraba demasiado heavy, de hecho un regalo que me marcó mucho, que ahora es mi favorito, lo tengo hace cinco años es Victorinox, es una navaja suiza, cuando me lo regalaron me choqueo, pero ahora lo ocupo siempre, de hecho una vez se me perdió y estaba súper preocupada, pero si te fijas es un prejuicio de una también, efectivamente es algo unisex pero uno lo tiene asociado con un regalo de hombre, pero creo que efectivamente el lustrín era para ellos.

2. **¿Considera que su posición actual fue algo perseguido por usted?**

No, yo tengo un problema con eso, ya que he desarrollado toda mi carrera profesional incluso mis estudios sin ánimo, sin una motivación al logro, al éxito profesional, yo creo que es algo que no está en mi forma de ser, yo creo que ***realmente mis ambiciones han ido de la mano con tener una buena calidad de vida, estar cómoda, estar tranquila y hacer una contribución de tipo más personal***, por ejemplo cuando hice mi doctorado, me pareció curioso que mucha gente me preguntó porque había hecho mi doctorado, si era para postular a un cargo académico, para entrar como profesor planta a alguna universidad o para irme de acá, en verdad yo lo hice porque yo estaba haciendo una pega de investigación y yo me daba cuenta que tenía deficiencias en términos de saber investigar bien y además yo tenía una responsabilidad por los cursos de taller de título referente a tener una herramienta, porque hay una componente ético con respecto a que los estudiantes salgan bien preparado en términos de poder desarrollar su memoria y obviamente es algo que no depende solamente de uno sino también de la voluntad, del querer aprender de los estudiantes, pero ese siempre fue mi ánimo, de hecho no soy profesora de planta del departamento y tampoco he preguntado al respecto ni he postulado ni he entrado a un concurso nunca y ni siquiera he mirado las ofertas de otras universidades, de hecho cuando yo me doctore en enero, tres personas me mandaron un concurso abierto y me dio una lata enorme porque en el fondo eso si bien podría ser positivo en términos de mi desarrollo profesional, de alguna manera me invita o me obliga a repensarme las responsabilidades que puedo tener en términos más burocráticos, más administrativos, cuando yo siento que mis intereses personales van en la medida de generar una contribución en temas de género, temas de emprendimiento, me gusta hacer clases también y creo que va un poco por ahí ,pero eso si me traído costos porque efectivamente en la actualidad tengo limitantes en términos de mi desarrollo profesional, tú acá en la

universidad para poder investigar a ciertos fondos de investigación y dirigirlos tú tienes que tener la condición de profesor de planta y ahí es donde tengo la limitancia porque yo no tengo la última palabra en términos de proyecto, si bien tengo influencia y tenemos proyectos ligados a mis temas de interés, si mi jefe en este caso no quisiera, no lo haríamos. Igual yo tengo suerte porque integro un grupo que es bien democrático y donde conversamos las cosas, entonces en ese sentido no tengo dificultad, pero si en otras cosas por ejemplo para guiar memorias depende del departamento si me autorizan o no, no tengo la autoridad, calidad en términos de puesto para poder guiar memorias a pesar de tener la formación profesional, incluso más que profesores hombres, ingenieros, sansanos que si guían memorias, o sea te das cuenta que no hay una objetividad con respecto o claridad con respecto a esos puntos.

3. **¿Cuáles fueron sus determinaciones personales para ascender en su carrera? ¿Siente que existen personas claves en alguna etapa de su vida que la ha impulsado a tener los logros profesionales que tiene en la actualidad?**

He tenido la posibilidad o la suerte de trabajar con personas que son buenas personas, no sé si se va a entender bien, gente que en el fondo entiende o sabe hacer lectura o ha hecho buena lectura de la forma de trabajo que yo tengo, por ejemplo, a mí no me gusta trabajar bajo presión, a última hora y me gustan mucho trabajar por objetivo, no por horario, entonces de alguna forma en ese sentido hay personas que han impulsado esa manera de trabajar entendiendo que es una manera que a mí me acomoda, eso también es un formato más común en la universidad.

Ahora bien, con respecto a mis determinaciones personales, me metí acá porque estaba estudiando todavía, empecé a hacer la práctica, de hecho ni siquiera fue una práctica al principio, de hecho una amiga de la u me dijo que había una pega en la Santamaría del trabajo que estábamos haciendo y que podíamos ver qué pasaba y al final a ella se le olvido y yo envié un correo, y llegué acá y me metí al equipo hice mi pega y me fui y en enero me llamaron para entrar y luego en marzo yo les dije que no podía seguir trabajando en el proyecto porque tenía que hacer la práctica y ahí me ofrecieron la práctica y vinculamos el proyecto a los temas de la práctica y cuando estaba titulándome me ofrecieron quedarme, pero en verdad ***no planifiqué nada, no tengo ese perfil, no ando como buscando cosas, en general tengo otras aptitudes***, por ejemplo soy bastante auto disciplinaria, soy ordenada con los tiempos, si digo que voy hacer algo, me propongo hacerlo en esos tiempos y en esas fechas, soy ordenada con los calendarios en general, pero como que esté leyendo contextos y generando una estrategia tal vez lo haga, pero no me doy cuenta, lo que sí tengo, es harta lectura del contexto yo creo que generalmente puedo ir leyendo las cosas que en mi contexto laboral son deficientes y tratado de apoyar, pero no sé si es una estrategia para yo ascender sino más bien es un diagnóstico de lo que yo pueda aportar, no sé si he tomado ciertas determinaciones cruciales, ahora pensándolo bien ***quizá el tema de los estudios podría ser algo que me ha permitido quedarme acá, cuando hice el magister no lo tenía en mente, pero luego vi que no podía hacer clases obviamente si no tenía un magister, pero insisto no son temas de obligaciones o que lo planeara, sino más bien fue un tema en que yo sentí que me faltaban ciertas herramientas en algunos casos.***

4. **¿A qué atribuye su éxito profesional?**

Un poco a lo que comentaba recién, ***principalmente yo creo que tengo buenas capacidades para adaptarme a contextos distintos***, como que me puedo manejar en contextos súper diversos no solamente a nivel profesional sino con personas de distintas edades de hecho tengo amigos de todas las edades, amigos, no papás de mis amigos, amigos directos que tienen 57 años, amigos más chicos, también algunos amigos que fueron ayudantes, amigos de mi misma edad, amigos muy antiguos de cuando estaba en kínder, tengo mi tres mejores amigas de kínder, una ya no está, pero las otras dos todavía están vivas y son amigas de la vida, ***tengo buenas relaciones interpersonales en general porque no ando por la vida intentando pasar por sobre la gente, yo creo que quizás eso es un elemento que me ayuda para poder trabajar otras dimensiones que en el aspecto laboral son importante***, por ejemplo en el trabajo en equipo, el apoyar lo que hacen otros, no querer figurar con respecto un tema, que no es lo mismo que el liderazgo, de repente el liderazgo se confunde con opacar el trabajo del resto, entonces yo si bien no tengo prototipo o estereotipo de una figura de líder o de lideresa, si siento que logro pedir a personas que están a cargo mío o que dependen de mí, que haga las cosas también en sus tiempos, respetando su espacios, no enviándole cosas a última hora y de esa forma uno va generando una forma de trabajo. Yo creo que puede ser eso y que además ***soy súper ordenada en el tema de los tiempos en general,*** pero a veces eso igual me trae algunos costos, por ejemplo cuando alguien no me manda algo en la fecha, me estreso, es medio complicado para mí y si me envía las cosas a última hora se me va a las “paila” el trabajo en equipo, y también la diferencia que puede jugar a veces en contra, juega a favor porque sabes cosas que las personas donde tú estás no saben, entonces también ese contraste yo creo que puede generar círculos más virtuosos y genera proyectos más originales, más novedosos también.

5. **¿Cuál cree usted que es el mayor aporte de la mujer a la empresa?**

Yo creo que le aporta diversidad, yo creo que también le aporta sobre todo tensión, le aporta tensión porque es un espacio donde pareciera que las cosas estaban bien, era una burbuja donde realmente era administrada sólo por hombres, entonces yo creo que el ingreso de más mujeres a las carreras, que haya más profesoras en cargos distintos a los que habían antes -porque antes generalmente la mujer entraba de secretaria o personal de apoyo o de aseo- ***le ha puesto esa tensión a la universidad en términos de que debe modernizarse, tiene que haber un cambio en la mentalidad.***

Las universidades a nivel mundial están trabajando en la equidad de género y las universidades pioneras en Chile con la cual nuestra universidad se compara, llevan mucha ventaja como la Universidad de Chile o la Universidad Católica, muchísima ventaja, de hecho este año la Chile abrió una sala cuna para los alumnos y alumnas de la universidad, y eso es un paso tremendo porque en la medida que una universidad invisibiliza la realidad en su comunidad, la verdad es que se dan pasos a ciegas en ese sentido. Yo creo que a nosotros nos falta un montón de trabajo, pero si siento también que ha habido distintas acciones en distintas áreas de la universidad o estamentos que han ido utilizando y generando esta tensión, y creo que esos cambios a nivel más político han sido gestados por mujeres.

Ahora sin lugar a duda hay un sin número de proyectos que están liderados por mujeres, que son de carácter científico, son también las mujeres que han ido ocupando mayor rol en el tema de puestos como profesora y que lideran también los cursos y en ese sentido creo que han ido equiparando en temas de publicaciones y de desarrollos científicos que hay en la universidad, yo creo que han sido aportes en distintas áreas, ***ahora si destaco lo que han hecho los estudiantes en término en materia de género de***

remecer con algunos temas, por ejemplo el protocolo sobre acoso que se está haciendo en la universidad, yo no estoy tan al tanto de cómo está evolucionando, pero si me parece que se da una inquietud porque tú sabes que en la historia de la humanidad en general, la mayoría siempre trata de oprimir a la minoría y en ese sentido si hay menos mujeres en la universidad es bueno que se transparente cuáles son las conductas que no son naturales, y que de alguna forma están naturalizadas y limitan el desarrollo de las estudiantes y de las profesoras, yo creo que las situaciones de acoso, que se han dado tanto en la USM como en otras universidades, hablan que debe existir una perspectiva de género, porque no puede ser que alumnos destacados de las carreras, que van hacer posgrados a las mejores universidades del mundo, que vuelven y tienen la gerencia en empresas importantes e internacionales y que nosotros tengamos el honor de tenerlos en una sala para darle una charla, finalmente tengan esa herramienta tan básica y violenta para poder entrar y abrir un contexto pedagógico, falta un trabajo que involucre a hombres y mujeres en términos de equidad entre hombres y mujeres.

6. **¿Qué características personales cree que le han favorecido para llegar a un puesto de responsabilidad?**

Yo creo que me favorece el tener buena lectura del contexto, ver lo que se requiere, ***buena capacidad de adaptarme a todo***, vivir en cualquier parte, comer cualquier cosa, intento no complicarme con las cosas, y eso me favorece, que ***tengo mucha autodisciplina***, no me gusta mucho que me manden, porque siento que tengo la capacidad de saber las cosas que se necesitan para mi trabajo, entonces intento ser ordenada con ese tema, no me gusta que en general me estén mandando, no he tenido la experiencia, pero

siento que es algo que no me gustaría, frente a ello, la característica personal que me facilita no llegar aquello, es que ***trato de irme adelantándome a las cosas, antes que me pregunten ya las tengo comenzadas, voy preparándome para***. Además, trato de ser bien transparente con las cosas que me gustan, con las que opino distinto y ***siento que tengo tacto para poder decir las cosas, muestro las cosas como una oportunidad cuando pienso totalmente diferente a alguien***, también soy bien positiva, en el sentido de que si algo no funciona tengo bastante tolerancia a la frustración, lo que he ido desarrollando con el tiempo.

7. **¿Qué características propias cree le han traído dificultad a la hora de acceder a un puesto de responsabilidad? ¿Siente que existe desventaja frente a sus pares masculinos?**

Yo no soy una persona ambiciosa, me ha traído dificultad en el sentido que efectivamente hay personas que avanzan más rápido, no me gusta el reconocimiento, entonces hago cosas y nadie se entera, y después me doy cuenta que eso me podría haber sumado puntos, pero en el momento no me doy cuenta.

Por otra parte, ***me cuesta decir que no, un tercio de mi tiempo esta utilizado en cosas que no suman***, no tengo la capacidad de discriminar ese eje. Además, ***tengo un problema con la procrastinación***, para que quede claro, siento que en el último tiempo cuando me estresa un tema, lo hago a un lado, hago otra cosa, trato de luchar contra eso.

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante**

8. **¿Qué haría para potenciar las siguientes habilidades? ¿En qué etapa de la vida lo realizaría?**

Yo las que ***puse más importante son el trabajo en equipo y vínculo con los equipos,*** yo creo que es importante lo que dice aquí, esto tiene que ver con habilidades para la vida, ***yo siento que se enseña el trabajo en equipo por una parte, de manera bien satelital, pero por otra parte todas las estructuras de la universidad, te incentivan a competir de una manera individual***, de hecho si tú quieres postular a una ayudantía te miran de manera individual, tienes un rol individual, tienes una prioridad académica de manera individual, por lo tanto creo que hay hartos dispositivos de evaluación que limitan el trabajo en equipo más que incentivarlo, y yo creo que la universidad es buen espacio para reforzar estas componentes, que ojala se desarrollaran en etapas más tempranas, pero yo creo que los sistemas educativos que tenemos formalmente no colaboran, porque te están midiendo siempre, a pesar de que están diciendo que trabajes en equipo y respetes las diferencias, cuando el mercado te dice que la diferencia no sirve de mucho, porque dependiendo de la carrera que estudies vas a ganar tanto, y ya te hace una especie de estratificación, que hay gente más o menos importante para trabajar en equipo, entonces ahí no puedes trabajar potenciando el compromiso inspirando la mayor autonomía, porque ya en cuarto básico te hacen el primer simce, y estamos constantemente siendo evaluados de manera individual, más allá de una medición de que no sirve de nada, porque no me acuerdo de que me sirvió el simce, si tuvo un impacto directo en decir soy la primera, segunda o tercera de la clase, cosas que uno no critica cuando es chica, lo incorpora simplemente. En términos de género yo creo que para los hombres es más difícil este tema

todavía, porque si hay alguien que le enseñan a competir es a ellos, bueno a nosotras igual nos cuesta el trabajo en equipo y yo creo que las mujeres sobre todo a mi edad, no hablo solo por mí, sino en general, no están acostumbradas a trabajar en equipo, sino que tienen arreglárselas con muchas cosas de manera individual. ***Yo creo que efectivamente competencias o habilidades que se deberían desarrollarse cuando uno es pequeña, pero no creo que en esa enseñanza, que tenemos que ser como súper woman***, a mi carga ese concepto, siento que nos hecha otro peso sobre los hombros, porque en el fondo nos están diciendo, en verdad tienes menos oportunidades que los hombres, pero tienes que demostrarlo, entonces para ser bacán, para que puedas ser líder , lo que tienes que hacer, además de todas las cosas que se te han asignado históricamente como mujer, debes competir con los hombres, yo creo que ***cuando hablamos de trabajo en equipo y vínculos con los equipos, yo valoro esas habilidades, pero no solamente un liderazgo femenino, yo creo que son destrezas que hay que hacerlas en conjunto, y en la medida que los hombres se des construyan y entiendan no solo en el discurso, sino que también entiendan que cuando trabajamos en equipo tienen privilegio,*** que cuando hablamos de resolución de conflictos tienen privilegios, privilegios que no eligieron, que no saben que tienen pero que tienen, y que les enseñaron desde que empezaron el juego a través de la competencia. Yo creo que estas competencias deben ser para hombres y mujeres, yo no creo que tengamos un sexto sentido o características especiales que nos hagan desarrollar un liderazgo maravilloso, yo lo que creo que tenemos un millón de cosas que hacer, que las mujeres nos hemos ido integrando más a los campos de trabajo de los espacios públicos, pero los hombres se han ido integrando de forma súper limitada a las cosas que hay que hacer en la casa, de hecho pueden elegir en que cosas colaborar, entonces hay muchos hombres que cuidan a los hijos, pero no sé si tantos hombres que limpian los baños, entonces yo creo que

eso se ha solucionado, pagándole a otras mujeres para que hagan el aseo, pero siempre son otras mujeres las que hacen el trabajo, ya por ejemplo hoy se quedó la Sra. Valentina haciendo el aseo, entonces nosotras le pagamos a otras mujeres para que realicen el tema doméstico, pero los hombres en lo concreto no se han incluido en ese ámbito al menos acá, desde ese punto de vista es complejo.

La otra que yo puse fue, ***necesidad de demostrar capacidad para el cargo, efectivamente hay una invisivilizacion de esos aspectos porque los hombres tienen que demostrar menos que saben hacer cosas***, efectivamente es así, porque es algo que yo he experimentado en mi trabajo y de repente es un poco incómodo, sobre todo para gente que no tiene un perfil tan demostrativo.

Algunas que puntué altas también, por ejemplo de la ***vida laboral y profesional, estrategias, yo creo que es importante tanto para hombres y mujeres***, en épocas del neoliberalismo donde la productividad es lo más importante, tratar de des enmarcar los espacios de ocio, los espacios de trabajo en la casa, pero en el sentido de disfrutar las cosas que uno tiene, entonces me parece que es valioso, pero no creo que sea solo cosas exclusivas de las mujeres, porque siento que nos estaríamos pisando los talones nosotras mismas, porque además de todo lo que hay que hacer, de tener que mostrarte, de tener trabajo en equipo, ahora además hay que actuar una performance que nos haga ver empoderada, que somos resiliente, y la resiliencia quizás es un concepto que aparece mucho en temática de género, pero creo que es una trampa para nosotras. Yo creo que debe ir acompañado de una ley, porque por ejemplo cuando se tiene un hijo a los hombres le dan 5 días libres versus las mujeres, y a pesar de que quieran estar más presente, ya por ley no pueden.

Es interesante potenciarlo, pero con bastante sensibilidad, para que no se convierta en escuela de señoritas híper calificadas, yo creo que es importante capturar aquello, pero si me parecen importantes estas competencias como para la vida.

9. **¿Por qué cree usted que las universitarias creen que la universidad no les da el espacio para generar estas habilidades? ¿Por qué al ingresar al trabajo, sienten que no tienen desarrollado estas habilidades?**

Yo creo que son todos los espacios, es un sistema social que está estructurado así, esta encriptado, no puedes saber dónde empieza ni donde termina, es en la mayoría de los ámbitos que te desarrolles te vas a encontrar con experiencias de este tipo, por ejemplo si tú dices que no vas a trabajar en las empresas sino que quieres emprender, y vas a pedir un crédito al banco, lo primero que te piden es la firma de tu esposo, y si dices que eres soltera e independiente te van a decir ya vaya al notario y tráigame su certificado de soltería, para poder tramitar el crédito, no es algo que puedas establecer efectivamente donde se produce, pero si ***yo creo que podemos identificar espacios estratégicos para ir dando los cambios, y la mayoría de los estudios señalan que son los contextos educativos que nos ayudan a superar ciertas limitantes, en ese sentido podría ser el colegio, la universidad o políticas o programas de junta de vecinos, diferentes espacios donde la gente se reúna y discuta***, estos elementos que están súper naturalizados, pero que limitan un montón, no solo a las mujeres, sino a hombres, que se ven impactados por situaciones así, en menor medida, pero que se ven impactados.

Los espacios educativos no solo sirven para que la gente aprenda hacer cosas, sino también para flexibilizar, transforme su manera de pensar, de ver las cosas. Eso tiene un impacto, cuando entras al mundo laboral, porque es algo que se queda contigo.

10. ¿Qué propone para cerrar estas brechas?

Un aporte interesante es visibilizar tu memoria.

10.3 Formato Focus Group Mujeres

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menos importante y 10=más importante.**

1. ¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez sintieron que no era una carrera para una mujer? ¿Tuvieron alguna traba para no hacerlo?
2. ¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Creen que dichas características se diferencian de sus pares masculinos?

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello**

3. ¿Qué propuestas se les ocurre para solucionar dicho problema?

10.4 Focus Group Mujeres

<u>Grupo1</u>

1. **¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez sintieron que no era una carrera para una mujer? ¿Tuvieron alguna traba para no hacerlo?**

- Para mí ***nunca fue una traba***, pero si la gente cercana a mí comentaba, de tercero cuarto medio, de que si es una carrera para hombres
- O sea, ***no fue una traba***, pero me llegaron comentarios más que de ingeniería, sino de la universidad, como que iba a estar rodeada de hombres, y ese tipo de cosas.
- ***Para mí no era una traba***, pero para la gente de mi entorno era más problema que para mí, el mismo hecho de irme de mi ciudad hizo que incluso un caballero me dijera: oye vas a dejar sola tu familia, y para mí era obvio, si tenía que estudiar, no había problema en eso.
- ***Para mí tampoco,*** porque mi papá es ingeniero, entonces fue un proceso natural, eres buena para las matemáticas, estudia ingeniería, no había problemas con el ambiente, de hecho, cuando entre a la U, no lo había tomado en cuenta.

¿Sus papás influyeron para bien, en qué eligieran ingeniería?

- Mi mamá quería que fuera abogada, pero después lo acepto no más, porque tampoco se dio el tiempo de entender lo que era, eso va sumado a que mi familia en sí, es como grande y son muchas mujeres, y nadie en mi familia ni hombres ni mujeres son ingenieros, como que nunca hicieron el switch de que era ingeniería y no otra cosa, de hecho ***para ellos yo estoy como un laboratorio nada más, y esa es la visión que tienen, y tampoco me esforcé en cambiarla, pero si fue como chocante, e intente no darle importancia***. (estudiante de Ingeniería Civil Química)
- En mi caso mis dos papás son sansanos entonces yo cuando decidí venirme a estudiar a la Usm, ellos estaban "chochos***", siempre me he sentido súper apoyada***

en las decisiones que he ido tomando, ellos nunca me han presionado a nada. De hecho, en un momento quise estudiar música, y ellos me apoyaban de igual forma.

- Mis papás hacen otro tipo de cosa, mi hermana estudia en el área de la salud y todo, pero ***ellos felices de que quisiera estudiar ingeniería***, nunca hubo problemas.
- En mi caso, mis papás son profesores de educación física, y en mi familia hay como dos o tres ingenieros entonces ellos tampoco entienden muy bien que es ingeniería química, algunas veces piensan que trabajaré en un laboratorio, a pesar de eso, aunque no sabían que era, ***siempre me han apoyado, si es lo que quieres, hazlo.***

2. **¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Creen que dichas características se diferencian de sus pares masculinos?**

- La ***organizada que somos las mujeres***, puede ser.
- No sé si más responsable, pero más estructurada, las mujeres por lo general tenemos agenda, de ahí parte todo, uno tiene anotado las fechas de pruebas, talleres, todo; ***es mucho más organizada en ese sentido que los hombres***, como que hay muchos que no tienen anotado nada o es un cuaderno para todo, y después se andan consiguiendo los apuntes de uno para estudiar porque son más ordenado, yo creo que en general eso ayuda harto, y no sé si es algo de género, pero lo he visto mucho acá, los hombres de acá al menos son bastante más desorganizados que nosotras. En general, yo si me comparo con mi pololo, lo que es desorden para mí, es orden para él, es algo intrínseco.

- ***Yo igual creo que va un poco más en formar redes de apoyo***, que las mujeres somos muy buenas para formar redes de apoyo fácilmente, y es una desventaja y una ventaja, porque una mujer sansana de primer año que llega y se da cuenta que no es capaz de generar redes de apoyo, también puede que se sienta desincentivada y se quiera ir quizás, al no sentirse parte de algo y no tener apoyo, a mi lo que me ha servido todos estos años, cuando me he sentido mal o estoy a punto de echarme un ramo es mi red de apoyo, ***me suben el ánimo, me dicen que yo puedo, estudiemos juntos, pasemos de largo, a veces uno da por perdido un ramo y gracias a la gente que te rodea uno sigue*** y gracias a que ellos me hicieron ver que tenía que seguir, pasé.
- En mi caso yo no soy para nada organizada, pero yo creo que va por el tema de ***la capacidad de sociabilizar, el tema de las habilidades blandas, el poder relacionarte con tus pares, el hecho de compartir información con compañeros hombres***, porque ellos se quedan callados y no preguntan nada, y uno tiene eso de estar preguntando, compartiendo la información, yo creo que va por ahí la cosa.
- Aparte que cuando uno está en primer año, uno se intenta juntar entre mujeres, pero después uno comparte más con los hombres, es más porque como no somos tantas, uno parte por ahí, me acompañas al baño, vamos almorzar, etc. Pero los hombres son más dejados en esas cosas.
- Y ***en ese sentido, de la red de apoyo, se nota mucho que a los hombres le cuesta expresar sus sentimientos***, hay muchos que a veces están como depresivos porque les va mal y no son capaces de expresárselo a los amigos, porque no son de demostrar emociones, y se meten en hoyos, y no pueden hablar con nadie y si es que

se atreven a contarle a sus amigos como que ellos lo encuentran exagerado, en cambio ***las mujeres somos más de demostrar los sentimientos***, entonces si estás triste lo puedes decir y demostrar, puedes llorar con una amiga y nadie te va a decir nada por el tema, pero a los hombres, no es tan así, y quizás tienen la misma carga emocional que nosotras en la u , si al final es pesado, y ellos tienen muchas veces que guardar eso solo, porque no se da tanto entre ellos, no es tan común, decir que se sienten mal emocionalmente.

¿Uds. creen que por venir de carreras que tienen más mujeres, tenemos beneficios frente a las que estudian en carreras en que realmente son minorías?

- Yo tengo una ***amiga de informática***, a ella le costó mucho empezar a formar lazos, porque claro le iba mal y no tenía alguien que le apoyará, no sé porque a los niños en general les iba mejor, a los de su grupo, incluso se cambió de carrera, porque no se sentía capaz de seguir ahí, porque como no tenía apoyo, y no le iba bien, encontró que era la mejor decisión.
- Una ***amiga informática*** igual, no es por ofender a nadie, pero el perfil informático igual es muy característico, de hecho yo trabajo en promoción universitaria, y cuando alguien se acerca a preguntar por informática, es muy informático, sabe mucho de Android, computadores, y tengo una amiga que no es de ese perfil, entro a estudiar esa carrera porque le gusta, le gusta un montón la carrera, pero no es "computin", ella entro a promoción universitaria, y lo hizo porque necesitaba conocer gente entre comillas normal, pero no es que sea normal o no, sino que sin ese perfil de "computin", porque a ella no le gustaba jugar ni nada, y ella tuvo que

buscar y encontrar una red de apoyo fuera de su carrera, de mujeres parecidas a ella, ya que eran tres amigas de la misma carrera y a las otras les encantaba jugar lol, y ella no era de esa onda, entonces necesitaba esa amiga, como hermana que uno generalmente tiene, y tuvo que buscar en otra parte para apoyarse.

- Cuando yo estaba en atletismo, conocí a una ***chica eléctrica o electrónica*** que le pasaba lo mismo, era estupenda, a ella le encantaba la carrera y le iba súper bien, pero ella compartía con los de atletismo y ella encontró su red de apoyo ahí.

¿Uds. creen que a los hombres le va mejor?

- ***No, de hecho, la mejor de nuestra carrera es mujer, y es muy seca***, y yo la admiro, ella tiene vida social, le va muy bien en la universidad.
- ***Yo creo que es más meritorio cuando una mujer es así porque somos conscientes de que las mujeres tenemos mil cosas en la cabeza al mismo tiempo***, en cambio los hombres están pensando por ejemplo en que hay que estudiar, y estudian. En cambio, suena un poco machista lo que voy a decir, pero la mujer siempre le gusta preocuparse, como somos ordenadas de tener la ropa limpia, en nuestro aseo personal, no es como hacerle eso a alguien más, sino personalmente, de hecho yo a veces estoy estudiando y de repente paro ya vamos a tender la ropa, ya me vuelvo a sentar, y es como en que estaba, ya sigamos estudiando, como que siento que las ***mujeres podemos hacer más cosas al mismo tiempo que los hombres***, entonces es más meritorio y siempre pasa que cuando una mujer es exitosa y hace ayudantía, además pertenece a una iniciativa o pertenece a una rama de algo o tiene una

actividad extracurricular o está formando una pyme, entonces cuando una mujer es exitosa se ve en más de un ámbito.

- O por lo menos nosotras, todas nosotras, no podemos estar haciendo solo una cosa, solo estudiando, estamos metidas en algo más y tenemos nuestro día, nuestra vida, el semestre como con algo más, sino no estamos tranquilas.
- ***Nos gusta el auto estrés, estar con algo más que no sea de la universidad y que nos haga feliz.***

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello**

3. **¿Qué propuestas se les ocurre para solucionar dicho problema?**

<u>Intuición</u>

- En lo personal***, intuición es algo muy subjetivo***, entonces como que uno puede tener una idea en la cabeza, pero puede que esa idea sea verdad o no sea verdad, entonces creo que calentarte la cabeza por algo que puede ser o no puede ser no tiene sentido, a menos que tu sepas que realmente el problema es problema, ya ahí se puede solucionar. Para mí no tiene tanto sentido, por lo que le quita importancia.
- ***Yo creo que la intuición de la mujer puede fallar***, la mujer pensamos las cosas 3, 4, 5 veces entonces cuando estamos en un entorno como es la ingeniería y trabajando con muchos hombres, a ellos no les importa. Y uno se fija en algo y se preocupa, lo pone como su meta, siendo que a las otras personas con las que uno trabaja, ni

siquiera les importa, entonces a veces uno tiene una intuición de algo que para los demás no importan, y seguir con eso, es solo daño.

¿Uds. creen que los sansanos específicamente tenemos un déficit en las habilidades blandas y que nos va a traer problemas cuando estemos en empresas? Y si Uds. creen que es verdad, ¿Cómo cerrarían la brecha? ¿Qué ideas se les ocurre?

- ***Yo en verdad no creo que haya como grandes brechas*** porque el hecho de estar acá y estar rodeada de tantos hombres, es por lo general la mayor brecha, puede que enfrentarse y dialogar con personas que son distintas a ti, eso es lo principal, y acá igual son hartas carreras, hartas posibilidades distintas, son muchos hombres pero no siento que eso sea un problema, de hecho siento que la mujer sansana tiene la capacidad o ha desarrollado esas habilidades que le han permitido permanecer en la universidad finalmente.
- Yo soy de federación, de bienestar y hablaba con las psicólogas de la universidad, y me contaban que ***este problema de las habilidades transversales la tenían más los hombres e incluso algunas carreras específicamente, son estas que uno tiene catalogada como que son más técnicas***. Y ellas creen que, en sí, las habilidades transversales las mujeres las tienen un poco más desarrollada que los hombres, pero yo creo que para nosotras no es tan complicado, yo creo al menos, no sé si el resto opina lo mismo, que nosotras tenemos ese don que, aunque alguien te diga algo en contra uno igual le puede encontrar un, pero como poder rebatir fácil, cosa que los hombres a veces se les ocurre como a las 3 horas después, a uno se le ocurre en el momento.

- Yo creo que lo que dice mi compañera es verdad, porque ***si uno estuvo todos estos años que no son poco como peleando contra eso, desarrollando las habilidades y tratando de sobrevivir todo este tiempo, haciendo todo este tipo de cosas, al final uno sale fortalecida, mejor preparada según yo que cualquier otra persona.***
- Yo estudio Ingeniería en Diseño de Productos, y nosotras tenemos un edificio fuera de la universidad, y de hecho mucha gente de la universidad nunca ha ido, porque ni siquiera sabe que existe, cuando yo estoy en ese edificio toda la gente que yo veo, están todos con las habilidades blandas a flor de piel porque la carrera es de diseño entonces es súper necesario, desde primer año nos enseñan, pero me pasa que cuando vengo a casa central , se nota una diferencia muy grande encuentro yo, porque a nosotros de primero nos enseñan a realizar y hacer presentaciones que es algo súper básico, que sean presentaciones que más que copiar y pegar lo del informe en una presentación, sino más bien hacerlo de una manera más didáctica y que la persona no tenga que escucharte a ti hablando lo mismo que está en la presentación, entonces no sé, yo tengo ramos con personas de otras carreras y con solo hecho de exponer o cosas así es distinto, como que cambia. Además, siento que en mi carrera a los hombres les puede ir mejor en la parte de ingeniería, que viene siendo todo esto de matemática, física, pero en los ramos de carrera que se hacen en mi edificio, las mujeres tenemos un plus, porque como lo decían antes nosotras igual somos como más pulcras.

  Además, nosotros ***tenemos talleres de trabajo en equipo y liderazgo donde se trabajan todos estos temas, y que yo creo que al resto de las carreras igual le hacen falta.***

- Yo quería hablar sobre el primer punto que mencionaste en la pregunta, bueno donde yo hice mi práctica me preguntaron de que universidad venia y me dijeron ya te vamos a decir algo, ***muchos de los ingenieros que vienen de tu universidad, no todos, pero muchos se encierran a trabajar en su oficina y solo quieren entregan resultados y está bien, cumplen, pero ellos no sociabilizan y no tienen esa parte humana***, ellos cumplen al final de cuenta con su trabajo, pero el día de mañana, a ellos para un cargo de jefatura quizás no los van a considerar porque les falta su parte humana, no saben tratar con el resto.

¿Uds. creen que las mujeres tenemos desarrollada más esa parte humana que los hombres sansanos?

Si, por supuesto.

¿Y con respecto a lo que mencionaba su compañera, nosotras también tenemos en taller 2 un actor que nos enseña a presentar, hablar; Uds. tienen lo mismo?

- Teníamos, pero lo cambiaron en la malla. Pero en la malla antigua, yo tuve clases con una actriz que nos enseñaba a calentar la voz, hacer movimientos. Yo creo que a mí no me sirvió, ***pero hay alumnos que si les sirve.***
- Además, creo que, ***al estar en quinto año, es muy tarde, debería estar antes***, porque en el caso de los químicos tenemos que estar constantemente presentando,

uno va a la batalla los primeros años, y recién en quinto te dicen realmente lo que hay que hacer.

- Se aprende a presentar a porrazos.

Grupo2

1. **¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez sintieron que no era una carrera para una mujer? ¿Tuvieron alguna traba para no hacerlo?**

- Yo entré a ingeniería por mi papá, él es ingeniero y yo sentía que me gustaba el área y todo, pero si sentí que cuando entre a la universidad, ***el primer año sobre todo que me miraban mucho para abajo, los profesores***, lo que pasa es que yo ***no entré a industrial sino a eléctrica***, entonces ahí si ***se da mucho la diferencia de como tratan a los hombres y como tratan a las mujeres, y es como muy difícil a veces llevarse bien con los profesores***, porque en esa carrera no son tan jóvenes como acá en industrias son como más viejitos y sí, uno siente que te están mirando en menos siempre, a mí me paso eso hasta como tercer año, hasta que me di cuenta que yo nunca entre a la carrera porque me gustaba sino que entre porque mi papá estudio lo mismo, entonces de ahí yo decidí dar el giro, igual siento que en ese momento yo crecí mucho, porque yo era muy encerrada en mi burbuja y todo, y ahí fue cuando decidí estudiar industrial por convicciones propias y no por la convicción que me habían inculcado en la familia o me estaban exigiendo

  ¿Por qué estudié ingeniería?, porque yo siempre sentí mucho interés por crear cosas, por desarrollar mis habilidades más allá de lo que era, la mayoría de las mujeres cuando chica juega a las muñecas y yo jugaba con legos, entonces igual se va dando

cuenta de cosas así, te van diciendo que vas por un lado en la vida, y más que nada por eso, al final yo sentí que la ciencia y la tecnología eran parte de lo que yo era, y tenía que desarrollarlo y potenciarlo.

- En mi familia no hay ingenieros, así que en verdad yo fui la primera en entrar a estudiar alguna ingeniería, pero aparte **yo entre a civil y después me cambié a industrial**, ***y si bien recibí muchos comentarios, que te echan para abajo, no solamente en la universidad sino también por fuera***, tampoco entré a civil porque me gustará fue como entrar a ver que era, porque no tenía referencia de lo que era, como me alcanzo el puntaje entré, y después dije ahí veo a que área me voy, y al final me cambié a industrias que si me gustaba, y después de estar un par de años aquí decidí recién la especialidad, por lo menos en el departamento de industrias no es tanto, pero ***en obras civiles se nota harto la diferencia que hacen entre los hombres y las mujeres***

¿Las diferencias vienen de parte de los alumnos o profesores?

- ***Realmente son los profesores***, yo creo que es por la formación que tenían antes, porque no sé, esas áreas son súper de hombres, no sé de eléctrica, recién el 60 se vino a titular una mujer acá, entonces como que igual está esa traba. Además, que aún se da que no entran muchas mujeres a esas carreras, pero si se nota, ***te hacen sentir que tú no eres capaz desde un inicio, de hecho, lo primero que te hacen saber al menos a mí, que tú te vas a ir el otro año.***

- Yo creo que cuando ingresé a la universidad, entre a la carrera porque me gustaba , pero creo que uno ***siempre viene de antes pensando que va a ser difícil, difícil en la universidad porque está llena de hombres, difícil después porque las empresas están llenas de hombres y los hombres, es mi percepción quizás, que de por si les cuesta que los manden, sobre todo si es una mujer, entonces sabemos que es difícil después, va ser difícil quizás llegar a un rango alto y si llegas a un rango alto, quizás va a ser difícil tomar el control de la situación y quizás tus compañeros no te van a cooperar mucho, quizás te van a subestimar, y al final uno entra con ese prejuicio que al final puede hacerse realidad.***
- A mí siempre me dijeron que estudiará derecho y yo siempre dije que iba a estudiar ingeniería, si creo que podría haber sido una buena abogada, pero yo no lo quería. Decidí industrial porque mi papá es industrial y nunca me quise cambiar, y ahora que ya estoy terminando creo que me debería haber cambiado a comercial,

  En la carrera nunca me ha pasado que me miraran en menos o me dijeran algo por ser mujer, nunca. Pero si, en mi familia, en mi entorno, en el entorno de mi papá, sus amigos dudaban que su hija estudiará ingeniería, y la única vez que me he peleado con alguien por eso, fue con ***el hermano de mi abuela por decirme que no estudiará ingeniería porque es una carrera de hombres,*** que estudiará otra cosa. Y ese tipo de comentarios si son muy comunes, pero al menos dentro de la universidad y en industrias siento que no nos discriminan por ser mujeres, pero sí sé que ***en otras carreras ocurre, sé de muchos casos que pasa, pero en industrial no lo veo.***

2. **¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Creen que dichas características se diferencian de sus pares masculinos?**

- ***Perseverancia, constancia, creer que uno de verdad se la puede.***
- Yo creo que he sacado demasiado carácter por el sólo hecho de estudiar acá, cuando llegue a la universidad echaba mucho de menos a mis amigas, y de hecho una vez me puse a llorar porque necesitaba a mis amigas a donde me veía rodeada de tantos hombres, pero con el tiempo me sirvió a sacar carácter, porque la mayoría de los trabajos era con hombres y ellos te tratan distinto, yo era un pollo, y ***entre acá y al verme rodeada de hombres tuve que sacar más carácter, tener más perseverancia y mucha paciencia***, porque hay que tener paciencia para trabajar con ellos.
- Yo creo que de hecho en general en la universidad, ***las mujeres crecemos más que los hombres, porque yo he visto como muchos hombres salen casi igual a como entran, en mentalidad, carácter, en todo. Pero las mujeres yo creo que, si se nota mucho, como le paso a ella, que uno siente la necesidad de que te vean a la par, porque si no lo hacen al final, tú te vas a sentir mal, entonces existe esa necesidad de uno crecer, pero innata***, como que uno ni siquiera se da cuenta de que está creando un carácter, para que te vean y te hablen al mismo nivel.
- Yo creo que eso tiene que ver más con la forma, más que con el hecho de ser hombre o ser mujer, tiene que ver con el carácter que uno tiene.
- También cambia de ambiente porque uno viene, la mayoría de colegios que son mixtos o algunas de colegios de sólo mujeres, y en el colegio, la mayoría son

mujeres más que hombres en los cursos, y uno llega aquí y tiene como dos o tres compañeras en la sala, ***el ambiente cambia mucho y tiene que acostumbrarse a convivir más con hombres.***

- ***Tiene que ver con la universidad,*** porque de hecho yo me cuestione muchas veces porque no me fui a la competencia, porque hubiera estado más cómoda, pero ahora que lo pienso, no me arrepiento tanto porque si yo hubiera estado en otra parte, hubiera seguido igual que en colegio, habría estado con mujeres, hubiera estado bien, y seguiría siendo un pollo, un poco más de carácter tal vez pero no como me llevo ahora con los hombres, que ***es como más liderazgo, porque si siento que escuchan más de lo que me escuchaban cuando entre. Que es sumamente importante.***

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello**

3. **¿Qué propuestas se les ocurre para solucionar dicho problema?**

<u>Intuición, menor puntaje</u>

- ***Es la costumbre de razonar todo, es buscar una base concreta que nos diga es eso, como un respaldo.***
- A mí me pasa algo con eso, porque soy una persona que me guío mucho por cómo me siento más de pensarla tanto, pero al ponerlo ***al lado de todas las otras habilidades me parecía menos importante***, pero no es que no me parece

importante, porque al final esa cosa que uno siente en la guata, lo sabes de mucho antes porque lo sentiste.

¿Uds., creen que en el departamento se desarrollan esas habilidades, especialmente en las mujeres?

- ***Yo creo que el departamento no busca desarrollar habilidades de liderazgo, dentro de nosotras principalmente***, no siento que yo por una clase o por algo que haya hecho en la universidad, sea una persona más o menos líder, si siento que las he desarrollado, pero por cosas externamente, por cosas que hice en la universidad, pero no con el departamento.
- ***Yo creo que deberían enseñarnos a relacionarnos con los miembros de la empresa,*** porque cuando yo hice la práctica, me paso que mi jefe directo era hombre y yo no sé cuanta cercanía es apropiada para tener, porque por mi yo lo hubiera saludado de mano y el me saludaba de beso, ya no importa, y si me dice ciertas cosas no es que se me hubiera estado tirando ni nada, pero a veces uno piensa, quizás le estoy dando mucha confianza, pero después uno piensa y dice y si no le doy mucha confianza eres pesada, uno no sabe el límite, ***establecer el límite con los hombres en una empresa es muy importante, y uno no sabe en qué punto uno es pesada y en qué punto uno está siendo demasiado sonriente y pueden pensar otra cosa.***
- Yo sumo a las palabras de mi compañera, porque siento que ***la universidad no nos prepara para nada en ese sentido, pero si siento que estamos capacitadas para***

tratar con hombres, yo en lo personal siento que sí, porque igual he tratado de desarrollar estas habilidades, fuera de la universidad, porque la universidad no te entrega estas herramientas.

- ***Yo también creo que al ser una mayor cantidad de hombres, la universidad te ayuda, a nosotras al menos, a fortalecer algunas características personales***, porque yo venía de un colegio de mujeres, toda mi vida estuve en un colegio de mujeres y colegio de monjas aparte, para mí fue un cambio mortal y de hecho mis padres me dijeron, tu que vas hacer allá, en una universidad rodeada de hombres, les dije bueno voy a aprender, es parte del aprendizaje, a relacionarte con los demás, porque si yo había pasado toda mi vida relacionándome con mujeres como no iba a poder relacionarme con hombres y creo que el haber escogido la universidad, no fue por eso***, pero si me ayudo a mí a poder expresarme con ellos, porque yo en realidad salvo algunos amigos, que son de confianza, el hecho de no conocer como los hombres se comportan, talvez me ayudo a mí a desarrollar habilidades, no por el hecho del departamento, sino por el entorno.***

Para finalizar, la habilidad más importante fue trabajo en equipo ¿Creen que se desarrolla de manera innata a través de las asignaturas?

- ***Yo creo que se genera de forma innata*** porque los grupos los arma uno, aún no tengo ramos donde el grupo me lo haya asignado el profesor, salvo en taller 1, pero uno escoge a algunos no los conoces y algunos son tus amigos, entonces depende al final de uno mismo, si uno ve que uno no trabaja, lo presiona, al final el líder del

equipo dice hay que trabajar, y se van desarrollando. Pero de ahí que el departamento tenga un enfoque en desarrollar estas habilidades, no lo tiene.

- ***El departamento indirectamente lo hace a través de los ramos porque nos obliga a trabajar en grupo, pero no hace nada más que eso.***
- ***Pero ahí está la clave, dijo grupo no equipo, uno se acostumbra a trabajar con las mismas personas, entonces no estas desarrollando trabajo en equipo, porque a las personas ya las conoces, y sabes cómo trabajar con ellas y usualmente cuando te toca con personas que no conoces, en general tiende a ser muy individualista y no tiende a mirar por lo que está pasando en el equipo.***
- A mí lo que me paso, que como los primeros años iba al día con la carrera, trabajaba siempre con las mismas personas entonces, al final ya sabía cómo trabajar con ellas, y ***ahora que voy un poco atrasada estoy en todos los ramos con distintas personas. Entonces al final creo que ahora he podido desarrollar un poco más de eso, sí puedo desarrollar esa parte de trabajo en equipo conociendo y trabajando con distintas personas en todos los ramos***, pero se dio porque me fui atrasando, porque igual tengo compañeros que van al día que son como 3, dieron todos los ramos juntos y fueron juntos en todo, entonces yo creo que ellos tampoco desarrollaron esa habilidad.
- Yo creo que ***todo tipo de habilidad depende de uno desarrollarla, pero si hay maneras de facilitarlos y crear ambientes donde uno pueda aprender,*** igual depende de ti, porque si no quieres trabajar en equipo o aprender hacerlo, no lo vas hacer, pero si es importante que haya espacio para hacer este tipo de cosas.

- Igual yo creo que todos deben desarrollarla, no sólo las mujeres, muchas veces ***lo que hace falta es acompañar estas habilidades de un cambio de pensamiento***, no por ser mujer te va a costar todo más, no por ser mujer tienes que actuar de una manera diferente , por ejemplo si tú te sentías incomoda con tu jefe, actúa como tú misma, no lo piensen tanto, si al final es algo diferenciador de nosotras, en un mundo que está lleno de hombres, ***el ser mujer es algo diferenciador, dependiente de todo lo que puedan decir vamos a tener cosas que son diferentes, y como las usamos igual es importante para poder llegar a esos cargos.***
- Los prejuicios igual están, o sea yo donde hice la práctica, había una secretaria de toda el área de operaciones, y ella nos prohibió ir con poleras apretadas y short, porque encontraba que era feo y no era por seguridad de la empresa, era porque a ella no le gustaba, porque había muchos hombres, escote ni hablar, nada muy provocativo, ella nos aconsejó. Además, que la mujer era mayor, y ellas piensan muy diferente a nosotras.
- ***Yo no digo que no sea importante desarrollar las habilidades, creo que es muy importante, pero debe ir acompañado de hecho de valorarse más, de dejar de tener tanto miedo, decir las cosas, desarrollar el ser mucho más ambiciosa, no ponerse un techo automático por el hecho de ser mujer.***

<u>Grupo3</u>

1. **¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez sintieron que no era una carrera para una mujer? ¿Tuvieron alguna traba para no hacerlo?**

- ***No, mi abuelo quería que estudiará enfermería o algo así, pero era solo él***.
- Mi caso personal es que ***yo iba en un colegio de solo mujeres y nos potenciaban para que estudiáramos cualquier carrera***, nunca nos limitamos a carreras típicas de mujeres, no hubo algo que me frenará a estudiar ingeniería.
- Yo creo que lo único que me freno un poco fue cuando entré a la universidad, porque antes de entrar acá no tuve ningún prejuicio, ninguna traba, nada, de hecho estudiar ingeniería era para mí como estudiar cualquier carrera, ni siquiera lo pensé por el lado de que podía ser una carrera más masculina, pero ***al llegar se siente pesado***, al menos cuando yo entré, encuentro que ahora se da menos, ***no por el tema de discriminatorio sino porque yo me sentí muy sola como mujer, como que tenía puros amigos hombres y me falta mi partner mujer***, entonces la carrera en sí por lo menos a mí me frena en ese sentido, desde adentro, yo creo que también se da por la universidad que estamos.
- Yo mi parte estudié ingeniería por un tema de que me gusta gestionar, administrar, el área más matemática, que cualquier otra cosa, pero así ***en cuanto a discriminación o sentirme menos capaz que un hombre, nunca lo he sentido***, pero si siento que a personas en la universidad les afecta el hecho de que ***hay profesores dentro de la universidad, más que nuestros compañeros, que sienten que las mujeres son menos capaces que los hombres y lo hacen saber***, yo creo que por ahí las mujeres dudan de sus capacidades, porque hay profesores sobre todo, que vienen con ese pensamiento más antiguo, que te dicen que las mujeres no somos capaz de hacer lo mismo que un hombre, o quizás no lo mismo, sino ser capaz de crecer, de

poder liderar, de poder hacer cosas propias. Eso, más que los compañeros, porque creo que ellos ya están como cambiando su mentalidad.

- En mi caso personal, nunca fue una traba por parte de mi familia, pero ***yo si estaba consciente de que era una carrera que en el entorno que me iba a mover era mayoritariamente de hombres, pero no fue una traba, fue un desafío elegir una carrera diciendo que no solo los hombres pueden hacer un trabajo o tienen estas capacidades.***
- En mi familia somos tres mujeres, y por lo tanto nunca nos dijeron que no podíamos hacer algo, en mi colegio tampoco habían diferencias, mi colegio era mixto, y ahora estando en la universidad, lo único que sentí que en realidad había mayor cantidad de hombres, pero me paso más con otras carreras, pero ***en realidad la diferencia la he visto más ahora siendo más grande, por el mercado laboral afuera, por lo que me da susto que nos vean menos que un hombre, afuera, cuando vayamos a buscar trabajo, no en la universidad, colegio ni en la familia.***
- Familiarmente no había trabas, porque somos dos hermanas y aparte mi mamá trabaja desde que tengo meses, además mi familia no es como la típica, mi papá cocina, porque a mi mamá le carga cocinar, entonces siempre he tenido una familia un poco más feminista y en donde mis papás intentaban empoderar a mí y a mi hermana. Mi hermana igual estudió ingeniería, y yo creo que ***la traba como dijo una compañera igual, fue al llegar a la universidad***, lo que pasa es que igual yo estudié en un colegio de niñas, entonces en básica aprendí a convivir muy bien con las mujeres, me llevo bien con ellas, y cuando me cambié en la media a un colegio mixto me costó bastante hacer amigos hombres, y llegue acá, a Ingeniería Civil

donde no habían mujeres, éramos como nueve y eso fue la traba, ***me trababa el desenvolverme en la universidad, más que nada la falta de amigos, amigas tenía pocas y amigos nada, porque yo nunca supe llevarme bien con los hombres***, nunca he tenido esa comunicación con los hombres, y recién la pude desarrollar ahora, igual yo creo que ahora el problema es que ***uno sabe que va a trabajar pronto y uno ve toda esa desigualdad en el trabajo, yo creo que eso a mí me da miedo y me frena, me da miedo llegar ahí.***

- Antes de entrar a la universidad, en general no hubo diferencias en el colegio porque mi mejor amiga igual quería ser ingeniera, mis amigos también, era muy variado, en mi familia mi hermana, hermano chico y mi papá estudiaron ingeniería, nunca hubo diferencias, pero ***lo que si me paso es que un miembro de mi familia me dijo que no entrará a la Universidad Santa María porque es muy difícil, que buscará una más fácil y que iba a estar rodeada de hombres, no sé si porque encontraba que era muy difícil para mí.*** Y luego en la universidad, en general tengo casi puros amigos hombres, amigas mujeres muy pocas, ***siento que me relaciono mejor con los hombres porque el ambiente lo hizo así y ahora que estoy haciendo mi memoria en una empresa, también hay muy pocas mujeres, de hecho, de cada cinco o seis hombres hay una mujer, de hecho, en mi área soy la única mujer, y casi todos los jefes son hombres, entonces igual es heavy.***
- ***Yo igual he sentido sobre todo en la práctica que hice este verano, comentarios machistas, casi que te tienes que reír no más, porque igual uno practicante no puede llegar y decir algo, entonces es difícil la mentalidad de las personas que están trabajando contigo, hay que aguantar ciertos comentarios que quizás para mí no son los correctos, eso me ha pasado***.

- Quiero acotar que no ***hace mucho tiempo las mujeres empezaron a estudiar cosas, generalmente los cargos altos son hombres y de edad, pero yo creo que cuando las mujeres vayan adquiriendo experiencia las cosas se van a ir igualando***, pero siento que todavía estamos en un período que los que más saben son hombres de edad, entonces quizás cuando nosotras seamos más grandes no va ser tan así.

2. **¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Creen que dichas características se diferencian de sus pares masculinos?**

- Yo creo que sí, porque cuando tú dices que saliste de la USM ya sea hombre o mujer, todos saben que es una universidad muy muy buena, pero ya al ser mujer, no sé al final si es beneficioso, puede ser machista, ***porque al ser mujer, no creen que pudiste estudiar aquí, y cuando lo haces te respetan y confían en tus capacidades. Yo creo que al final ver una mujer en la usm es un plus.***
- ***En cuanto a las habilidades creo que tengo muchas habilidades que también mis compañeros tienen***, no me siento así mucho más superior que mis amigos hombres, pero ***si nos puede afectar como dijeron antes, el ambiente, es difícil relacionarse con tantos hombres, uno quiere más amigas***, yo al final me junto con mujeres de otras carreras, pero al final, en ese punto del ambiente, nos hace ser un poco más fuerte. ***Tener un cambio del ambiente, fuera de lo común termina fortaleciéndote***.
- Yo creo que lo que me ha ayudado a mantenerme en la carrera es el entusiasmo, pero como personal, no es como que alguien externo me haya dicho que tenía que

seguir. ***Y en base a si me siento distinta a las habilidades que tengo frente a mis compañeros, no, al contrario, me siento muy igual, por algo estamos estudiando lo mismo, no siento que exista una diferencia entre las habilidades que tienes de acuerdo al sexo, estamos estudiando algo parecido, somos compañeros, entonces creo que no.***

- Yo pienso lo mismo, e***stamos estudiando lo mismo, necesitamos lo mismo, el mismo estudio y esfuerzo para lograr el cometido que es sacar la carrera***, pero si siento que ***las mujeres tienen esa habilidad emocional que igual tenemos que combatirla, cambios de ánimo, emociones, idas y venidas***, que no veo que a los hombres les pase, y además igual eso te afecta y eso te hace esforzarte un poco más, en ciertas situaciones en la misma universidad, en algunos ramos.
- Son temas hormonales, que no es algo que uno pueda controlar, yo veo las diferencias más marcadas afuera, yo ***estoy haciendo la practica en una oficina que son en su mayoría mujeres y son mujeres porque son cargos de liderazgo de equipos, y los equipos necesitan un cuidado especial, en el sentido de que necesitan personas un poco más amable, que sepan decir las cosas, saber expresarte***, porque por ejemplo yo tengo un jefe, y él no tiene habilidades emocionales, entonces les grita a mis compañeras y ellas al otro día no se presentan en la oficina, y eso al compararlo con el otro equipo, que están en la misma oficina, pero que tienen una jefa mujer, presenta muchas diferencias, sólo porque ella sabe cómo decir las cosas.
- Yo creo que la misma universidad en sí, te hace tener ciertas cualidades como mejor o superior a algún hombre, ***yo creo que en lo académico somos todos iguales, pero***

cuando estamos aquí, sufrimos por estar solas o por no tener tu grupo de amigas, eso te hace más fuerte que a los demás a la hora de enfrentar otras situaciones después, pero es como la misma situación estando en la universidad, es como que no es algo innato, se desarrolla por el entorno.

- Igual hay que ser cuidadosas, quedarse estudiando en la universidad hasta tarde, no es lo mismo para un hombre que para una mujer, caminar dos cuadras por placeres es peligroso, entonces eso igual te limita, ***situaciones te limitan.***

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello**

3. **¿Qué propuestas se les ocurre para solucionar dicho problema?**

- Yo creo que ***claridad de sus atributos, yo la puse como la más importante porque sentí que era necesario, en palabras comunes creerse el cuento,*** porque si tú no te lo crees nadie se lo va a creer por ti, entonces uno tiene que estar segura de lo que te has preparado, por lo que has pasado, por tus conocimientos, y no dejarte caer por comentarios o ciertas situaciones, yo creo que es súper importante si uno quiere tener un cargo de alta exigencia porque ahí vamos a estar enfrentadas a distintas situaciones que te pueden llevar a desanimarte, pero si uno está firme en lo que sabe, lo que es, es mucho más probable de que no decaiga.

- Me paso en la oficina que había un puesto nuevo, en el cual todos podían postular, y yo les pregunte a mis compañeras que tienen entre 45 y 50 años que, si querían, pero ***ellas no se creían el cuento, no se sentían empoderadas.***
- También ***por los estigmas que hay que una mujer no tiene las mismas capacidades, entonces tiene que demostrarlo y si uno no está segura de sí misma, de sus conocimientos, siempre y cuando sean los correctos, nadie te lo va a decir a tu alrededor.***
- ***Intuición por otra parte es más débil porque creo que las decisiones deben basarse en hechos concretos no por algo que crees que pueda pasar.***

10.5 Formato Focus Group Hombres

***Se les entrega la hoja con las habilidades de liderazgo femenina, las cuales deben calificar de nota del 1 al 10, donde 1=menor desarrollo y 10=mayor desarrollo. De acuerdo a la percepción que tienen de sus compañeras.**

1. ¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez tuvieron alguna traba para no hacerlo?
2. ¿Creen que las carreras científicas tienen algunas dificultades para las mujeres?
3. ¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Cuáles son las características que le han permitido permanecer en la universidad a sus compañeras?

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello, ideas.**

4. Menos de 6, ¿Por qué creen que no las tienen desarrollada?

5. ¿Qué ideas creen que son necesarias para solucionar dicho problema?

10.6 Focus Group Hombres

Grupo1

1. ¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez tuvieron alguna traba para no hacerlo?

- Yo era bueno para las matemáticas, así que estudié ingeniería.
- Yo sabía que mis habilidades iban para allá y nunca tuve una traba.
- Depende de las habilidades que uno tenga, por mi parte, se me hacía muy fácil las matemáticas y la química, por lo que fue fácil elegir Ingeniería Civil Química.
- En mi caso, todo lo que no era física y ciencia no me gustaba, elegí esta carrera porque es la que más se acerca a mis expectativas.
- Yo fui influenciado por mis papás, quizás hubiera estudiado música, pero uno sabe que no hay campo, entonces estudias algo más seguro.
- Es difícil que haya trabas para estudiar ingeniería porque es una carrera, que tiene un amplio campo laboral y que además se supone que vas a tener trabajo, entonces se da que los papás están felices de que estudies esta carrera.
- Los papás intentan de que estudies una carrera más rentable, no te lo dicen directamente, pero te persuaden en esa dirección.
- Ingeniería es una carrera súper flexible, en el sentido de que existen muchas y que como herramienta te da muchas facilidades.

- No sólo eso, pero es importante mencionar que muchas veces no se puede estudiar ingeniería por un tema de recursos, porque son seis años y estás gastando sólo en mensualidad como cuatro millones si no tienes beca.

  ¿Por qué estudie ingeniería? Fue por un overol de todos los factores que incurría tanto en prestigio de la carrera, posibilidad de sueldo más adelante, mis habilidades, si me sentía cómodo que pasaban, y si ponderabas todo es lo más acorde.

6. **¿Creen que las carreras científicas tienen algunas dificultades para las mujeres?**

- ***Yo creo que sí, pero no en el sentido de complicación de la materia en sí, sino porque efectivamente está el precedente de que efectivamente hay muchos profesores de que sí son machistas, profesores misóginos***. En Ingeniería Civil Química lo he visto, por ejemplo, en las presentaciones son mucho más ácidos con las mujeres en general.
- Yo soy mecánico, no sé si hay odio hacia las mujeres, pero se nota que ***los profesores de la carrera tienen trato difenciado hacia ellas,*** por ejemplo, hay cierto profesor de un ramo que ponía en la presentación de sus clases casi minas en pelota y yo igual creo que debe ser incómodo para las niñas.
- A veces pasa que hay cursos con sólo una mujer, por tanto, se nota que existe sólo la presencia de ella, y ***a veces los profesores enfocan sus retos, sus preguntas hacia ellas, sólo hacia ella, yo creo que eso le hace el camino más difícil, el tener que estudiar o aprender la materia.***

- En informática, esto no se ve muy seguido, porque dentro del departamento se han hecho ciertas reformas y porque además se han hecho ciertas mociones para atraer más mujeres al departamento, dado que son muy pocas.
- ***Yo he visto un trato condescendiente hacia mis compañeras, los profesores enfocan mucho la atención en la única mujer que hay en el curso, haciendo comentarios despectivos en el sentido que hacen ver como si le costase más entender, yo creo que debe ser incómodo.***
- Yo creo que es una visión por la edad de los profesores, porque con los profesores más jóvenes no pasa eso.

¿El hecho de que sean muchos hombres, crees que les afecta a tus compañeras?

- ***Yo creo que las mujeres toman una actitud un poco más agresiva, en el sentido que sabe que tiene que ganarse su lugar, porque muchos profesores además se lo hacen saber***.
- Yo creo que deben sentir que están en un ambiente hostil.
- Igual depende de donde estudió, porque si viene de un colegio de mujeres, va ser muy agresivo el cambio.
- En mi caso, por lo que he visto, depende mucho de la situación, si existen profesores machistas las mujeres tienen que hacerse ver o respetar, pero ***en la mayoría de los casos, nunca ha pasado que tengan que ganarse el lugar, las tratamos como iguales***. Ahora el hecho de que estén rodeadas de muchos hombres,

es algo que les va afectar, pero va ser algo colateral, van a ver ciertos choques o diferencias, pero no es algo que se dé de un día para otro.

7. **¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Cuáles son las características que le han permitido permanecer en la universidad a sus compañeras?**

- La clave es la perseverancia.
- En esta universidad debes ***tener mucha fuerza mental para permanecer*** aquí, pero creo que las personas que se van, tanto hombres como mujeres, depende de ese factor y ***además de la motivación que tengan, de las ganas que tengan de terminar la carrera.***
- Yo creo que un tema importante es, que la mayoría de los estudiantes de la universidad son de regiones y ***ciertamente las mujeres son muy cercanas a sus familias, y creo que es un tema fundamental cuando tienen que enfrentar problemas, solucionarlos y sobreponerse a ellos se les hace más difícil quizás que un hombre por lo mismo, porque los hombres pueden estar solos.***
- Es importante tener una distracción que te ayude a sobrellevar la carga de la universidad, lo que yo he visto que mucha gente que pasa los ramos, pero que está muerta en quinto, sexto año de universidad, en ese sentido siento que quizás la mujer al tener un abanico más pequeño de opciones por hacer. Además, creo que no es una opción para todo el mundo, la gente de afuera por lo general tiene más

problema de dinero y como viven solos, deben estar pendiente de las cosas de la casa, de cubrir primero sus necesidades básicas.

- Nos estamos saltando un tema obvio, que suena muy ególatra, pero el ***nivel de inteligencia de las personas de la universidad es muy alto***, si hablamos con muchos de nuestros compañeros que tuvimos en el colegio, a estas alturas empezamos a ver diferencias de la forma en que se da la resolución de ejercicios. Yo creo que es una habilidad que está presente en ambos sexos.
- Para estar acá, tienes que tener un equilibrio entre la inteligencia clásica, los conocimientos y la inteligencia emocional. Creo que ambos sexos son igual de inteligentes emocionalmente, entonces las personas que desertan por temas familiares, se dan indistintamente en ambos géneros.

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello, ideas.**

8. **Menos de 6, ¿Por qué creen que no las tienen desarrollada?**

<u>Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés</u>

- Creo que son cosas distintas.
- ***Hay una tendencia en donde las mujeres intentan hacer muchas cosas a la vez, pero al hacerlo tienden ahogarse con tanto trabajo***.
- Yo lo veo por el lado, que ***tengo conciencia de que son más amigas las que me dicen que están estresadas que amigos que lo digan.***

- Yo vivo con dos mujeres de la universidad y siempre están haciendo muchas cosas, ***no tienen dificultad en hacer diversas actividades, pero siempre están estresadas y lo hacen saber***.
- Yo siempre estoy estresado, pero no lo proyecto, igual creo que ***no depende del sexo, sino por la personalidad de cada uno.***

Claridad de sus atributos

- ***Tienen muy poca autoestima***, al menos las mujeres que me rodean.
- Las mujeres no se creen el cuento, se tiran para abajo solas, por ejemplo, mi ex polola, no le iba bien al principio y yo la incentivaba y la apoyaba, y le empezó a ir mejor, mucho mejor que sus compañeros, ***pero aun así no se sentía capaz, aunque se lo había demostrado sentía que no era competencia para el resto.***
- Yo creo que ***se da un tema de seguridad***, de hecho, cuando yo estudio con mujeres se da que estudiamos lo mismo, yo pienso que con eso me basta, pero para ellas no, paran cuando realmente se sienten seguras.
- ***En mi caso, siento que las mujeres tienen metas más altas que los hombres, no necesariamente por baja autoestima, sino porque se exigen más***. De hecho, he visto muchas mujeres que dicen que se la pueden.
- Se puede dar que como en esta universidad hay un poco más de hombre, la mayoría de la gente que destaca finalmente son hombres, entonces la comparación es con el sexo opuesto. ***Es más difícil que la mujer destaque porque son muchos hombres.***

Cómo motiva-empoderando equipos

- De todo el tiempo que llevo en la universidad ***pocas veces he visto mujeres que tomen el liderazgo, o que motiven al grupo, sino que básicamente es una división de tareas***. Más que no poseer la habilidad, yo no lo he visto, porque no es como he visto que trabajan los grupos.
- Pienso lo mismo, porque cuando se van asignar tareas en el grupo, es algo que se da en conjunto, ***no aparece el rol de líder.***
- ***Tampoco se motiva la persona, a lo más es preguntar cómo vas con la tarea.***
- A mí me ha pasado todo al revés, por lo general cuando me ha tocado trabajar con mujeres en los grupos, son mujeres proactivas y empoderadas. Pero ***creo que terminan sólo repartiendo las partes, exigiendo la parte del otro más que motivando. Toman la responsabilidad, pero luego la dejan botada, por lo que sólo terminan uniendo trabajos.***

9. ¿Qué ideas creen que son necesarias para solucionar dicho problema?

- El que mucho abarca, poco aprieta, trabajar de una manera más secuencial ayuda, reduciendo con eso el estrés.
- ***Es importante que las personas en general, deberían ver lo que han logrado más que ver lo que les falta por lograr, les da autoestima, motivación para seguir adelante.***
- ***Fomentar el uso de hacer deportes, actividades extra programáticas.***

- ***Es importante ver que lo que han hecho o están haciendo, de tal forma de ver que son capaces y que lo hacen bien, aumentando de esta forma la autoestima y aliviando de esta forma a su vez el estrés.***
- Qué exista dentro de la universidad, ***ramos de crecimiento y desarrollo personal***, por lo general esas cosas si funcionan, más que talleres que sean sólo para mujeres. ***Quizás ahí, pueden aprender ciertas habilidades o conocerse mejor o a organizarse mejor.***
- La universidad ha intentado que se desarrollen estás habilidades, pero entre nosotros aún está el estigma de que somos cerrados y no sabemos sociabilizar.

<u>Grupo2</u>

1. **¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez tuvieron alguna traba para no hacerlo?**

- Yo estudié ingeniería porque no sabía que estudiar, fue un mes de prueba, me gusto, me quede.
- En mi caso quería estudiar astronomía e ingeniería, y dije si me va bien en la prueba de selección universitaria me voy a la Universidad de Chile a estudiar astronomía sino a la Santa María a estudiar una ingeniería, y bueno aquí estoy. Entré a Ingeniería Civil Matemática al inicio, y cuando me di cuenta que no me gustaba, hice un estudio en detalle en la universidad y finalmente me terminé cambiando a Ingeniería Civil Industrial.

- Yo siempre quise estudiar Ingeniería Civil Industrial, pero cuando entré, lo hice a través de Plan Común y me tuve que esforzar mucho para poder cambiarme.
- Era malo en todo lo que era biología, y no me gustaba lenguaje, por lo que de acuerdo a mis habilidades llegué a Ingeniería.
- A mí me paso que quería estudiar astronomía o filosofía, pero al final el prejuicio de estudiar algo que no tenía campo laboral te hace cambiar de opinión, por eso decidí estudiar Ingeniería Civil Matemática y al no gustarme la carrera, terminé estudiando Industrial.
- En mi caso, estaba entre estudiar ingeniería o música, pero dado que música no tiene buen campo laboral, me decidí por la primera, y con el paso de los semestres y al enfocarme a ingeniería mecatrónica, me enfoque a energías renovables que me gusta y bueno, ahora estoy de intercambio acá.
- Vengo de una familia de profesores, y al mencionarle a mi papá que quería ser actor no me dijo nada, absolutamente nada, y cuando decidí estudiar ingeniería, tuve todo el apoyo, fue muy marcado. Es de una generación que ve la Ingeniería muy por sobre otras carreras, por lo que me vi muy influenciado por mi familia en ese sentido.

2. ¿Creen que las carreras científicas tienen algunas dificultades para las mujeres?

- No, de hecho, encuentro que llega a ser lo contrario, se les hace más fácil, no conozco una mujer que no tenga una metodología de estudio y en cambio, los

hombres somos más dispersos. Al final no sé si tienen más facilidades, pero al menos son muy rigurosas para estudiar carreras científicas.

- Eso no sé si tiene que ver con la Universidad, pero las mujeres que conozco acá son muy buenas estudiando, son secas en lo que hacen, la gran mayoría, no sé si cruzaron todas las barreras y las que llegaron acá son las mejores en ciencias, en verdad no conozco de otras áreas, pero las de acá son muy ordenadas y buenas en lo que hacen.
- Yo creo que dentro de las dificultades que se le presentan a las mujeres, es el sesgo de que sienten que quizás no son tan buenas para el trabajo, el tema del embarazo, entre otros. El machismo le otorga a la mujer una presión social.
- Las mujeres científicas le ponen más empeño, estando ahí se les hace más difícil, pero por lo mismo se disciplinan y se esfuerzan, y sí son mejores que nosotros, yo vengo de México, y las mujeres científicas son mejores estudiantes que los hombres porque son más rigurosas.
- Yo encuentro que tanto hombres como mujeres tienen las mismas capacidades, ninguno es mejor que el otro. Pero igual tienen razón en el sentido de que si encuentro de que las mujeres al comienzo quizás les cuesta más, pero son más minuciosas, se enfocan en tener métodos de estudio, y eso logra que le vaya bien.
- Yo creo que en Chile al menos, las mujeres tienen más barreras de entrada a estudiar una carrera científica que un hombre, porque estamos en una sociedad machista en donde desde pequeño al hombre se le dice que tiene que ser sustento y que ingeniería te va a dar eso, entonces el hombre quizás si tiene una mayor presión a estudiar esta carrera y a la mujer, en cambio, las generaciones de más edad

siempre han tenido ese estigma de que es una carrera de hombres. De a poco se ha ido destruyendo yo creo.

- Yo creo que las mujeres tienen dificultad al estar rodeada de tantos hombres, hasta en la ropa que se van a poner, hasta esa presión tienen.
- Están presionadas por los compañeros, profesores, auxiliares, federación, que encuentran que ellas exageran al alegar por sus derechos.

3. **¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Cuáles son las características que le han permitido permanecer en la universidad a sus compañeras?**

- Hablo del medio sansano, las mujeres sansanas desarrollan habilidades por la motivación que tienen, yo creo que la motivación que tienen ellas es distintas un poco a la que tienen los hombres, yo creo que en ese sentido se esfuerzan más, se dedican más y son más metódicas por lo mismo.
- Yo creo que las mujeres tienen una defensa mayor que la del resto, porque saben que tienen que demostrar constantemente que son buenas, por lo mismo tienen un empuje bastante particular.
- Creo que implícitamente el entorno se las hace más difícil, por estar rodeadas de hombres, pero creo que el mantenerse acá depende más de la disciplina, pero no sé si eso depende mucho de un género. Creo que todos para mantenerse acá necesitan cierta disciplina y motivación.

- ***Yo creo que una de las cosas que cuesta más, y que se le hace más sencillo a los hombres es trabajar con más hombres, porque cuando te toca un grupo de chicas, ellas trabajan de una forma distinta, más disciplinaria y tu sólo tienes que adaptarte, yo me tengo que adaptar a su estilo de trabajo y trabajar a su ritmo, porque los hombres por un tema de cómo nos criaron o de como pensamos, lo hacemos de una manera distinta. Para las chicas es más complicado insertarse ellas solas en un grupo de hombres, porque desde las tallas o la forma de hablar, de que somos más dispersos y ellas más aplicadas o rápidas, les cuesta más.***

  Al final pienso que somos más dispersos, pero que en tema de grupo se da una dinámica muy diferente y complicada.

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello, ideas.**

4. **Menos de 6, ¿Por qué creen que no las tienen desarrollada?**

<u>Resolución de conflictos</u>

- Yo le encuentro sentido a ese punto, porque de por sí, somos de no resolver esos problemas.
- Es porque cuando he trabajado con jefas o subjefas, y se han generado problemas por temas puntuales, se creaba un ambiente muy tenso, agrandaban mucho las cosas. Si lo contrasto con la universidad creo que no, las chiquillas de la usm son bastante diferente. Aun así, tengo ese sesgo, porque he trabajado en diferentes

tiendas y en diferentes ciudades, y me ha pasado eso, más de una vez. No sé si es porque son más emocionales, en verdad no lo sé.

- Yo creo por mi entorno que expresan el problema en el momento y a su vez lo resuelven rápido, no hay diferencia con los hombres.

Claridad de sus atributos

- Siento que en mi circulo, mis amigas siempre sienten que no son buenas para las cosas o que le va ir mal, no tienen claro lo buena que son para ciertas cosas. Les falta confianza.
- No sienten confianza, quizás es por la presión social. Además, he notado que ellas son inseguras incluso con su propio cuerpo, de todas las mujeres que conozco, ninguna está conforme con su cuerpo, y hombres amigos no. Yo creo que eso se extrapola a otras habilidades que puedan tener y se sienten inseguras.
- Yo creo que las mujeres quieren abarcar mucho y después están súper mal por la carga, creen que se la pueden con todo, pero a veces eso les pasa la cuenta. Igual veo que le pasa a todo el mundo.

Cómo motiva-empoderando equipos

- Yo creo que tanto hombres como mujeres sansanos les cuesta delegar tareas.
- Yo me he dado cuenta al trabajar con varios equipos distintos y en donde no se conocen entre ellos, la persona se ve obligada a salir de su zona de confort, entonces me ha tocado ver que las chicas no alzan la voz, no hacen saber sus ideas. No tienen

la confianza para liderar grupos y alzar sus ideas. El problema de la universidad es que las personas entran y salen con el mismo grupo.

5. **¿Qué ideas creen que son necesarias para solucionar dicho problema?**

- Coaching, un poco más intenso que el que hacen en la universidad, para aprender a salir de su zona de confort, que puedan salir de la universidad y sentirse con la capacidad de demostrarse tal como son, tal como piensan.
- Creo que es transversal, para el género y grupo etario, que hay pocos líderes innatos, entonces esas habilidades no se conocen, de hecho, acá se confunde el ser autoritario con ser líder. Hace falta un taller sobre liderazgo, liderazgo efectivo y el impacto que puede tener. Más que conceptual, aprender haciendo.
- No sabemos bien que capacidades tenemos, se podría hacer casos aplicados, reales. Por eso mismo cuesta aprender en una clase.
- Las mujeres más secas que conozco y no por notas, es porque han tenido mucho roce de actividades. Pero no sé si en la sala de clases nace un líder, necesita las habilidades blandas que se aprenden haciendo.
- Yo creo que desde que eres pequeño puedes alentar a la diferencia.
- Igual creo que en la universidad es la instancia para aún generar un cambio.

Grupo3

1. **¿Por qué estudiaron ingeniería? ¿Alguna vez tuvieron alguna traba para no hacerlo?**

- Elegí ingeniería porque era un buen prospecto futuro, en el fondo porque quería ganar dinero, y no lo iba a estudiar porque tenía vocación para otra cosa, y decidí seguir el ganar dinero y no la vocación.
- A mí me paso algo parecido, porque entre porque me gustaban las matemáticas y quería ganar dinero, pero no es lo que me gusta en verdad, porque siento que tengo las habilidades para desarrollarme como ingeniero.
- Entre a estudiar ingeniería porque me gustaban las matemáticas del colegio, me iba bien, les enseñaba a todos, nunca tuve trabas, creía que era una buena carrera y toda mi familia es de ingenieros.
- A mí al menos en el colegio se me hacía muy fácil las matemáticas, y también creo que entre a estudiar ingeniería por la presión familiar, porque me había ido bien en la psu, tenía buenas notas del colegio, pero era la primera persona que iba a entrar a la universidad de mi familia, y como que querían que estudiarán algo acorde a mis habilidades, pero en el fondo siento que no hubiera elegido ingeniería de nuevo, afecto mucho el que quería dejar a mi familia conforme o feliz.
- Yo también entre a estudiar ingeniería porque me gustaban las matemáticas y se me hacían fáciles, además, entonces entre a Ingeniería Civil Industrial porque tenía el puntaje de corte más alto, entonces si me quería cambiar a otra, pensaba que iba a ser más fácil. Traba podría haber sido en su momento el que me fuera mal en la prueba de selección universitaria.
- Por mi parte, desde los 11 años sabía que era lo que quería estudiar, quiero ser millonario y ayudar a la gente pobre, y mostrarle al mundo, que no tienes que pasar

por encima del resto para poder llegar a un cargo alto, entonces a los 11 años, quería ser como Piñera, Bill Gates y al averiguar que habían estudiado, me di cuenta que era ingeniería, lo que me llevó a estudiar industrial.

1. **¿Creen que las carreras científicas tienen algunas dificultades para las mujeres?**

- ***Yo creo que sí, pero no en sí la carrera, yo creo que el entorno, la confianza que se la da en los trabajos es mucho menor***. Creo que es la mayor dificultad, meterse en el mundo laboral, hacerse un espacio y ser escuchada, yo creo que eso les da miedo.
- ***Yo personalmente creo que, a nivel intelectual, la mujer está mucho más preparada que nosotros para este tipo de carrera, son mucho más inteligente en ciertos aspectos que nosotros***, son capaces de hacer más cosas, además nosotros somos más inmaduros y se ve también, usualmente a las chicas les va mejor que a la mayoría de los hombres. A mí no me afecta el orgullo decirlo, y es una cosa que uno se da cuenta con el tiempo, y si creo lo mismo que mi compañero, que ***el entorno laboral es el que corta cabezas, es injusto porque ellas usualmente hacen muchas cosas mejor que nosotros.***
- ***Me sumo a las palabras de mis compañeros, al decir que mis compañeras tienen las mismas competencias que nosotros para desarrollar la carrera y las mismas posibilidades, pero siento que el entorno laboral, al menos acá en Chile, es el que***

le juega en contra, por los prejuicios y la cultura chilena en general, es algo propio del chileno.

- Igual creo que ***va asociado más al tema del entorno, por el tema de los prejuicios que existen***, además porque ahora se da que la relación entre hombres y mujeres ***les puede afectar en el sentido que están rodeadas de hombres, en algunos casos puede ser una traba***.
- Yo creo que hombres y mujeres son distintos como género, también en el cerebro, menos cosas, por lo tanto ***tienen menos capacidades en general para estudiar ingeniería como género, pero eso no quita que existan mujeres que efectivamente tienen las capacidades para estudiar ingeniería porque se les dio ese don***, en ese sentido yo no creo que las que estén acá sean menos, ***estoy de acuerdo a que se les debe dar las mismas oportunidades, pero claramente en ciertas situaciones al ser distinto, se necesita más una mujer o un hombre***. En situaciones de estrés por ejemplo actúa mejor un hombre, pero talvez en situaciones más emotivas cuando se necesita relaciones humanas, actúa talvez mejor una mujer.
- ***Yo creo que intelectualmente, están igual de capacitadas que nosotros, pero viéndolo desde el punto de vista de los primeros años de carrera, un hombre llega mucho más inmaduro que una mujer a estudiar***, entonces, ellas son más focalizadas. Yo creo que ellas siguen igual, pero que con el paso de los años nosotros logramos como adaptarnos al nivel, tomar más responsabilidad de lo que uno hace. Yo creo que realmente ***están capacitadas, pero el tema del entorno les afecta y se ven más desfavorecidas que los hombres.***

- ***Si veo que aquí en la universidad a las compañeras les falta atreverse un poco más, a veces prefieren no hacer ciertas cosas cuando si pueden hacerlas***, por ejemplo, a mí me tocaba presentar y preferían que el hombre pasara en vez de ellas, me pasaba muchas veces y no es porque no puedan, es porque no quieren no más, quizás es un factor que el mismo entorno las define así. Y, además, creo que, si somos distintos, pero creo que encasillarnos en que somos así para ciertas situaciones es un poco sexista, porque creo que no por ser mujer vas a ser buena en lo emocional si o si, creo que es independiente de tu género. ***Yo creo que depende la capacidad de la persona, definirlo por género es un poco anticuado.***

2. **¿Cuáles son las características que les han permitido permanecer en la universidad? ¿Cuáles son las características que le han permitido permanecer en la universidad a sus compañeras?**

- ***Yo creo que los primeros años los hombres llegamos más inmaduros, les cuesta más agarrar el ritmo de la universidad***, a diferencia de las mujeres que les cuesta menos, pero ***después va en la constancia, en el esfuerzo de cada uno el mantenerse***, las chicas de la UTFSM son todas secas, son capaces y están a la par de nosotros y nosotros estamos a la par de ellos, ***ellas son buenísimas en ciertos rasgos y nosotros somos buenos en ciertas áreas, entonces al final lo que creo que en el transcurso de la universidad va en las ganas, en el empeño y el entusiasmo que le coloque cada uno, y lo claro que tengan sus objetivos*** y así como hay hombres mechones que se desvían, porque no se la pueden por estar carreteando

siempre, también hay mujeres que les pasa exactamente lo mismo. Entonces yo creo que al final es cosa de cada persona, no veo la diferencia del sexo.

- Yo ***creo que son más ordenadas que nosotros***, de los 7 años que llevo acá me he dado cuenta de eso, y eso ayuda mucho al tema de los ramos, mujeres en general.
- Yo creo que algo importante que permite que se mantengan en la universidad y que puedan egresar, es ***la perseverancia que le colocan cada uno independiente del sexo***, yo tengo amigos hombres y mujeres que se han retirado porque no aguantan el ritmo o la exigencia de la universidad y han optado por irse a otra universidad o carrera más fácil, yo creo que ***independiente del género, depende de las capacidades, del empeño, y la resistencia que le pongas a la presión***.
- Opino igual a mi compañero, que quizás ***en un principio la diferencia se da por un tema de la madurez, luego depende de cada persona***, sin diferencia de género, en la perseverancia que tenga, ser constante para el estudio.
- Transversal en ambos sexos, lo más importante es, al menos acá es ***la tolerancia a la frustración, independiente de que seas una niña o niño*** muy seco yo creo que a todos les ha ido mal y puede que un 50 para ellos sea malo, diferente a nosotros, pero su nivel de frustración es distinto al nuestro, entonces creo que ***la clave aparte del esfuerzo es saber sobreponerse a las malas situaciones.***
- Yo creo que como dijeron varios, ***las mujeres llegan más ordenadas (la mayoría***), pero acá en lo que tiene que ver con el estudio, uno ve que son más ordenadas, los hombres por el contrario no tanto. Pero creo que ***lo compensamos con que tenemos mayor "chispeza", entendemos las cosas más rápido y por lo tanto estudiamos menos***, entonces eso hace que nos vaya peor, mientras que la mujer estudia más y

eso hace que le vaya mejor, pero tiene que estudiar más porque no tiene esa "chispeza", no digo de todas, pero pasa mucho, y creo que lo he visto del colegio.

- Yo discrepo totalmente con el compañero, porque acá no hay un tema de "chispeza" entre hombres y mujeres, ***yo creo que todos somos capaces, por algo estamos acá, el tema de estudiar o no va en la capacidad que tiene cada uno***, puede haber chiquillas que estudian menos y les va excelente, hombres que estudian demasiado y les va bien o no tan bien. Yo creo que hay variedad, al final de cuenta las mujeres entienden mejor algunas cosas y los hombres otras.

***De acuerdo a la calificación (en promedio): si es sobre 6, preguntar por qué creen que dicha habilidad es importante y soluciones para ello, ideas.**

3. **Menos de 6, ¿Por qué creen que no las tienen desarrollada?**

<u>Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés</u>

- Al menos yo creo que las niñas se estresan más.
- Yo igual ***creo que se estresan más rápido***, una situación complicada a ellas les produce más estrés, más rápido en general que los hombres.
- Yo lo vi desde mi experiencia, ***mis compañeras que formaban parte del grupo de estudio, les gustaban tener los trabajos con más anticipación de lo que uno estaba acostumbrado, entonces cuando nos atrasábamos, se preocupaban más y se enojaban incluso por no trabajar al ritmo que ellas querían***, pero depende mucho de las personas.

- ***Eso va asociado a que ellas son más ordenadas y responsables, se comprometen hacer mucho más o quieren hacer mucho más***, no sé si los hombres son más relajados quizás, aparte que yo creo el hombre se relaja o hace más cosas como para distraerse que son deporte, tomar o cualquier cosa, tienen más actividades para distenderse, en cambio la mujer como que dice termino lo que tengo que hacer y luego me relajo, a diferencia del hombre que se relaja y después hacer lo que tiene que hacer.

Dirección participativa y toma de decisiones

- Yo con la experiencia que he tenido, es que cuando me tocó trabajar, me di cuenta que ***la jefa era bien autoritaria muchas veces, me di cuenta que la mujer es bien impositivas muchas veces, porque no es tanto de incluir a los demás en sus decisiones***, a veces pasa acá en la universidad, que cuando una mujer está a cargo no deja mucho que el hombre de la opinión.
- Durante estos tres años que he estado en el centro de alumnos y en federación, he visto que ***cuando uno está trabajando el hombre responde lo primero que se le ocurre y la mujer la piensa más, en detalle***. Las mujeres razonan más la pregunta y el hombre no mucho. ***La mujer espera la respuesta correcta para decirlo, no sé si miedo a equivocarse, pero prefieren elaborar el argumento y luego decirlo.***
- Pasa más por un tema de voluntad más que por incapacidad***, cuando uno trabaja en grupo, las mujeres toman un rol más conciliador de equipo, tratan de encontrar un equilibrio, entonces toman decisiones, pero lo hacen de una manera distinta.***

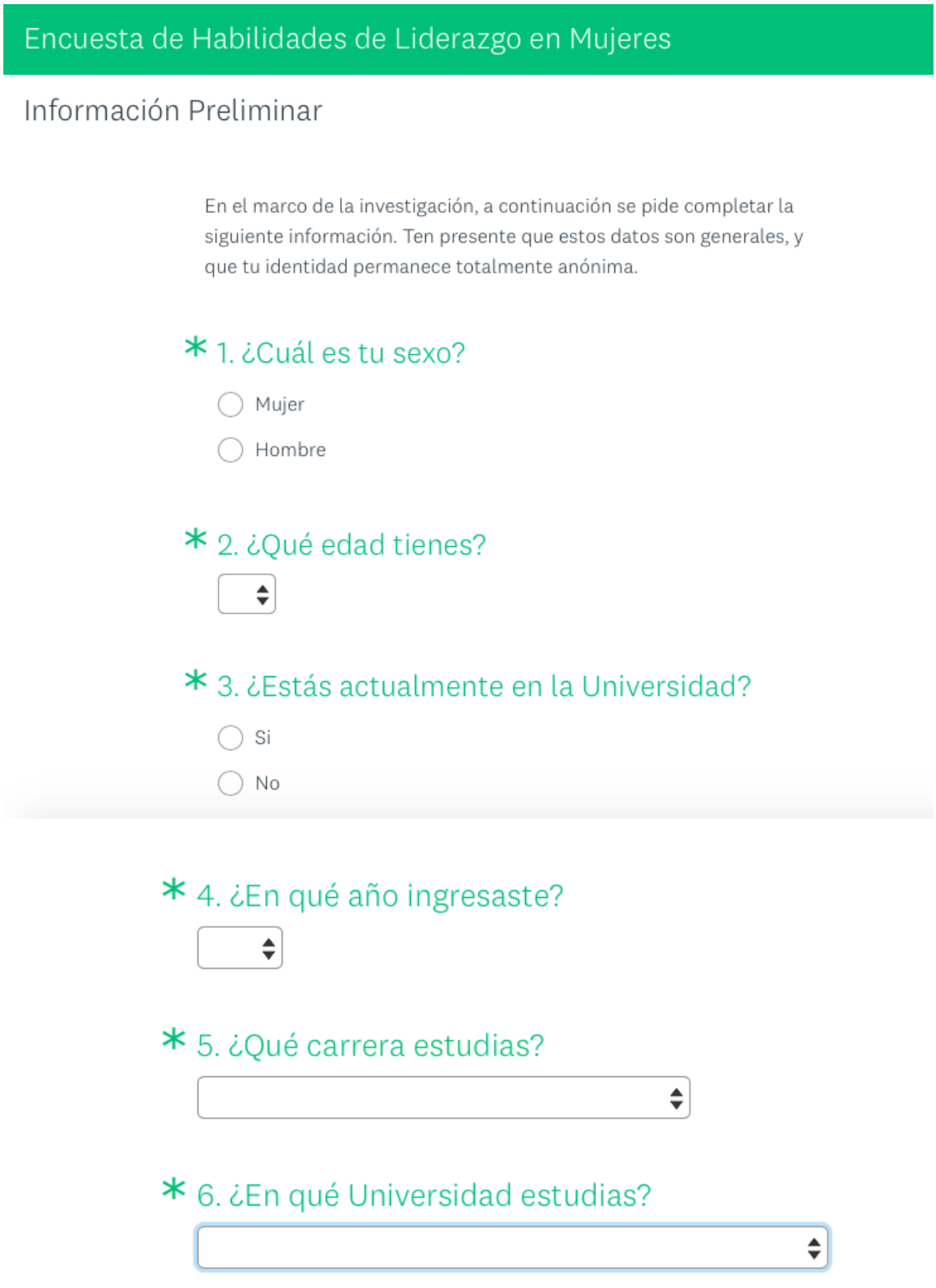
Claridad de sus atributos

- Se subestiman para ciertos trabajos, creen que no pueden hacer cosas y de verdad, solo ellas pensaban eso, uno las miraba y sabía que eran secas, pero ***ellas se subestimaban para ciertas tareas.***

4. ¿Qué ideas creen que son necesarias para solucionar dicho problema?

- Subir la autoestima.
- Yo creo que decírselas, pero igual es complicado, por la tendencia de igualdad de género es complicado decirlo. ***Lo importante es hacer una instancia y decirlo de manera constructiva***. Por ejemplo, ahora en las charlas de igualdad, de inclusión, se dice la critica a ambos sexos y como se puede mejorar, se supone que debe ser un espacio de confianza y que las criticas sean constructivas.
- Yo creo que esa medida es demasiado expuesta, y que es en una etapa en que la mujer ya está formada, ***creo que la mejor alternativa es la educación, es un cambio cultural, empoderar a las niñas cuando sean pequeñas, darles herramientas para enfrentar el "mundo", con confianza. Porque al final muchas de estas diferencias parten en casa, las cosas son así por la influencia de la casa, hay que atacar el problema desde ahí.***
- ***Sería no sólo a la mujer, sino a ambos. Un cambio por parte de ambos sexos.***

10.7 Formato de la encuesta exploratoria



Encuesta de Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

En el marco de la investigación, a continuación se pide completar la siguiente información. Ten presente que estos datos son generales, y que tu identidad permanece totalmente anónima.

* 1. ¿Cuál es tu sexo?

- Mujer
- Hombre

* 2. ¿Qué edad tienes?

* 3. ¿Estás actualmente en la Universidad?

- Si
- No

* 4. ¿En qué año ingresaste?

* 5. ¿Qué carrera estudias?

* 6. ¿En qué Universidad estudias?

Encuesta de Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

* 4. ¿Qué estudiaste?

* 5. ¿Dónde estudiaste?

* 6. ¿En qué año te titulaste?

* 7. ¿Cuál es tu situación civil?

- ◯ Soltero/a
- ◯ Casado/a
- ◯ Viudo/a
- ◯ Separado/a
- ◯ Otro (especifique)

* 8. ¿Tienes hijos?

- ◯ Si
- ◯ No

Encuesta de Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

* 9. ¿A qué edad tuviste tu primer hijo?

* 10. ¿Estabas trabajando cuándo tuviste a tu primer hijo/a?

- Si
- No

Encuesta de Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Cuestionario

En el marco de la investigación, a continuación se pide responder las siguientes preguntas. Ten presente que ninguna respuesta es errada, y que tu identidad permanece totalmente anónima.

* 11. ¿Cuál fue la postura de tu familia al elegir tu carrera?

* 12. ¿Cuáles son o eran las expectativas de tu familia como profesional?

13. Si eres mujer, ¿Cuál fue la postura/expectativa que tuvo tu familia con respecto a tu hermano?

14. Si eres hombre, ¿Cuál fue la postura/expectativa que tuvo tu familia con respecto a tu hermana?

* 15. ¿Algunas personas del entorno hicieron algún comentario positivo o negativo que influyó en tu desarrollo profesional?

* 16. Respecto a tus padres, ¿Cuál es el nivel más alto alcanzado o el nivel educacional actual?

	Nivel Educacional
Padre	
Madre	

* 17. ¿Qué generación de profesional eres en tu familia

* 18. ¿Qué características te han ayudado a tu desarrollo personal y profesional?. **(Ten presente que si eres hombre debes responder de acuerdo a las características que crees que las mujeres de tu entorno le han ayudado en su desarrollo)**.

- [ ] Ser estructurada
- [ ] Ser organizada
- [ ] Ser ordenada
- [ ] Tener buenas redes de apoyo (amigos dentro de la universidad)
- [ ] Ser sociable
- [ ] Expresar los sentimientos, desahogando la carga emocional
- [ ] Ser perseverante
- [ ] Creer en si misma
- [ ] No lo sé
- [ ] Otro (especifique)

* 19. La siguiente es una lista de habilidades que en teoría poseen **mujeres en cargos de liderazgo**. Por favor, léelas cuidadosamente y clasifícalas de acuerdo a la importancia que tienen, bajo tu percepción, donde 1=menos importante y 10=más importante.

	NOTA
Poder e influencia: Utilizar el poder personal, no el poder que te da el cargo, para influir y motivar a los equipos de trabajo.	
Trabajo en equipo: Unir las características de las personas que conforman un equipo en pos de un objetivo en común.	
Dirección participativa y toma de decisiones: Se fomenta el trabajo en equipo y la dirección participativa.	
Resolución de conflictos: Buscar el consenso para que todas las partes ganen, en donde prime el interés por la calidad de las relaciones independientemente de las fuentes de conflicto.	

Intuición: Utilización del instinto, es la sensación junto con los hechos y la información para guiar la toma de decisiones.

Dirección de tareas diversas y tolerancia al estrés: Realizar tareas simultáneas sin perder detalle de lo que pasa en cada área del proceso, disminuyendo de esta forma el estrés asociado al doble rol de madre y trabajadora.

Vínculos con los equipos: Tener una preocupación constante por mantener una buena relación con los equipos detrajo que se lideran. Escuchar sus opiniones e ideas.

Ambición de ascender: Querer ascender en la carrera, crecer al interior de donde se está inserta y buscar nuevos desafíos cuando sea necesario.

Claridad de sus atributos: Tener claridad respecto a los atributos propios, autoconfianza, seguridad, alto nivel de perseverancia, sentido de responsabilidad y compromiso.

Vista en el todo, no en lo especifico: Ver más allá de la situación misma, aproximarse a los problemas de una forma mucho más amplia.

Manejo de riesgos: Manejar los riesgos de manera conservadora.

Equilibrio de la vida personal y laboral-apoyo de pareja: Poseer parejas, compañeros que apoyen y permitan desarrollarse profesionalmente.

Persigue un alto rendimiento y motiva la exigencia: Ser exigente con el equipo de trabajo, pero manteniendo cuidado y preocupación constante por cada uno de los miembros que lo conforman.

Cómo motiva-empoderando equipos: Empoderar a los miembros del equipo, dándole objetivos y metas personales, que vayan acorde al desarrollo de la empresa.

Cómo motiva- acompañamiento: Motivar a través de un respaldo constante, para que noten que existe preocupación por el trabajo y que existe ayuda en caso de ser necesaria.

Cómo motiva- emociones: Liderar desde la emoción y los afectos.

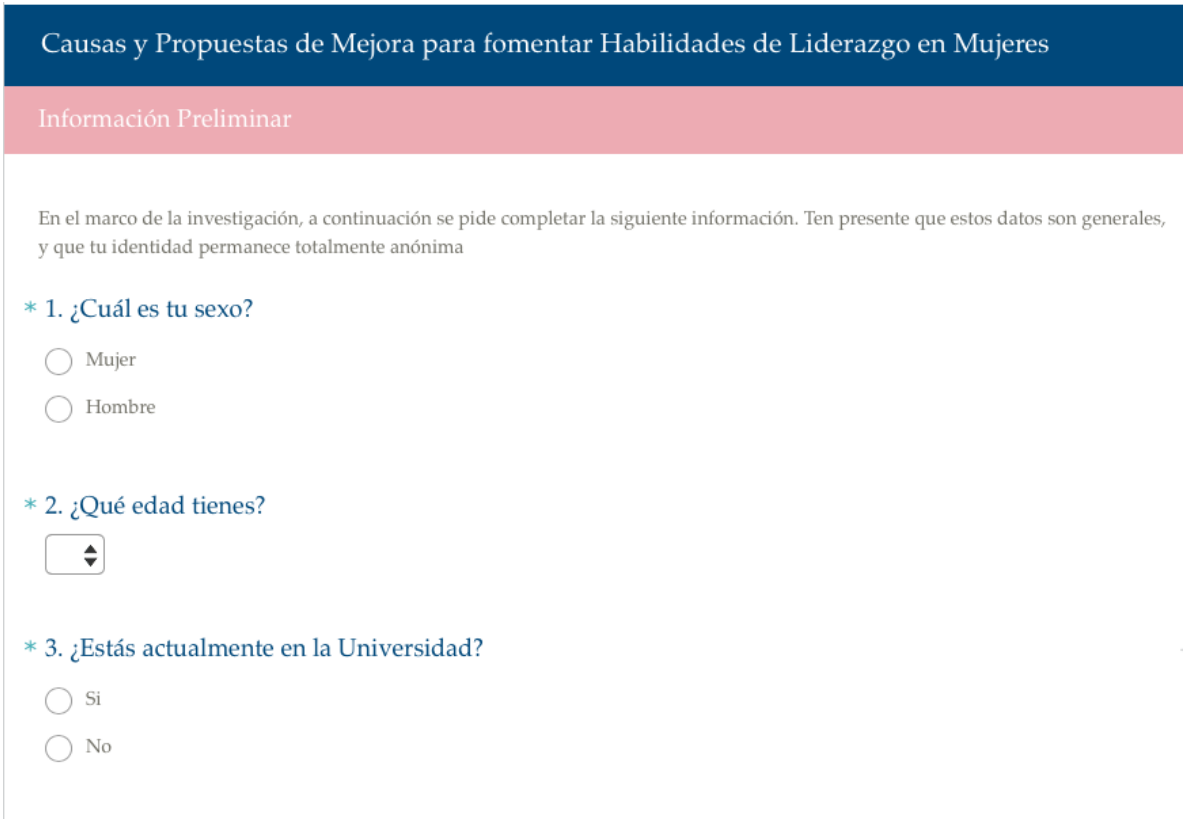
Cómo motiva-comunicación: Tener una estrategia de comunicación, y de esta forma incidir en los equipos de trabajo, desde el análisis y una actitud formada y generadora de confianza.

* 20. A continuación, se te pide que clasifiques las mismas habilidades anteriores, pero de acuerdo a cuán desarrolladas crees que las tienes tú, siendo 1=menos desarrollo y 10=mayor desarrollo. **(Ten presente que si eres hombre debes responder de acuerdo a cuán desarrollada crees que las mujeres de tu entorno tienen estás habilidades).**

21. Para cada habilidad que se haya evaluado con una **nota igual o menor a 6** ¿Por qué cree usted que no ha podido desarrollarlas? Comente las causas.

22. ¿Qué propones para desarrollar y/o potenciar las habilidades antes mencionadas? **(aquellas con nota menor o igual a 6).** ¿En qué etapa de la vida crees que es necesario trabajar en ellas?

10.8 Formato de la encuesta exploratoria



Causas y Propuestas de Mejora para fomentar Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

En el marco de la investigación, a continuación se pide completar la siguiente información. Ten presente que estos datos son generales, y que tu identidad permanece totalmente anónima

* 1. ¿Cuál es tu sexo?

- Mujer
- Hombre

* 2. ¿Qué edad tienes?

* 3. ¿Estás actualmente en la Universidad?

- Si
- No

Causas y Propuestas de Mejora para fomentar Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

* 4. ¿En que año ingresaste?

* 5. ¿Qué carrera estudias?

* 6. ¿En qué universidad estudias?

Causas y Propuestas de Mejora para fomentar Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

* 7. ¿Qué estudiaste?

* 8. ¿Dónde estudiaste?

* 9. ¿En que año te titulaste?

Causas y Propuestas de Mejora para fomentar Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Información Preliminar

* 10. ¿Cuál es tu situación civil?

- ◯ Soltero/a
- ◯ Casado/a
- ◯ Viudo/a
- ◯ Otro (especifique)
- ◯ Separado/a
- ◯ Divorciado/a

* 11. ¿Tienes hijos?

- ◯ Si
- ◯ No

Causas y Propuestas de Mejora para fomentar Habilidades de Liderazgo en Mujeres

Cuestionario

Por favor selecciona el nivel que encuentras más acertado de las siguientes declaraciones. Siendo 1= muy en desacuerdo y 10=muy de acuerdo. Recuerda que tus respuestas son totalmente anónimas.

Muchas gracias por tu colaboración.

* 12. Las mujeres tienden a subestimar sus capacidades.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 13. Las mujeres desconfían de ser capaz de aplicar y utilizar las herramientas que han aprendido.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 14. Es primordial generar autoconfianza en las mujeres desde pequeñas, desde el hogar.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 15. Se podría dar una instancia donde las [redacted] aumentar su confianza. En diferentes espacios, ya sea en colegios, universidades, empresas, entre otros.

EDITAR OPCIONES LÓGICA MOVER COPIAR ELIMINAR

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 16. Las mujeres dentro de una empresa y/o universidad tienden a tener un rol secundario, no ejercen poder e influencia en los otros.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 17. La cultura organizacional de las empresas y/o universidades no permite que las mujeres tomen cargos de liderazgo dentro de los equipos, se las tiende a subestimar.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 18. Es complicado para una mujer presentar sus ideas con claridad y seguridad frente a un grupo desconocido.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 19. La cultura de nuestro país menoscaba las ideas presentadas por mujeres, sólo por su sexo.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 20. Es necesario realizar talleres de comunicación efectiva, durante las diferentes etapas de la vida, aprendiendo desde la teoría, tips y métodos de presentación de una manera práctica.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 21. Las mujeres cuando están liderando equipos les gusta mantener un buen ambiente, mantener una comunicación constante con su equipo, escuchando sus ideas y propuestas.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 22. Actualmente, no se generan vínculos entre líder y equipo, la cultura organizacional te incita a competir constantemente y no a crear lazos.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 23. La relaciones de mujeres con los equipos es más áspera que la de un hombre con su equipo de trabajo.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 24. Las mujeres cumplen un rol más de división de tareas, que de liderazgo de equipo.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 25. El sistema nos enseña a no trabajar en equipo, sino más bien a estar compitiendo de manera individual a lo largo de las diferentes etapas de nuestras vidas.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 26. Es importante aprender a trabajar con grupos heterogéneos desde pequeños.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 27. Es necesario generar talleres de trabajo en equipo y liderazgo, para fomentar estas habilidades fundamentales para la vida laboral.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 28. Las mujeres tienden a delegar las tare responsibilidades y metas personales.

EDITAR OPCIONES LÓGICA MOVER COPIAR ELIMINAR

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 29. Cuando se lidera un grupo, las mujeres les gusta dar respaldo, les explica y enseña para que ellos luego realicen las tareas por sí mismo.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 30. Las mujeres tienden a preocuparse más por lo que le ocurre a las personas de su equipo, preguntando por su estado emocional y físico en el día a día.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 31. El liderar desde las emociones, perjudica la imagen y credibilidad de la mujer líder, es mejor ser firme y frío a la hora de tomar decisiones.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

* 32. Las mujeres no sólo se enfocan en la tarea misma, sino en las consecuencias que puede traer el cumplir con el objetivo.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 33. El concentrarse en más de una cosa, provoca estrés innecesario, es mejor hacer una tarea a la vez.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 34. Es crucial generar espacios donde se visibilice las dificultades de las mujeres en el mundo laboral, que permita no sólo generar soluciones sino además ser ejemplo para aquellas más jóvenes.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

* 35. Definitivamente, la mejor etapa para fomentar estas habilidades es en los colegios y universidades. Cuando ingresas al mundo laboral ya es muy tarde.

1=Muy en desacuerdo	2	3	4	5	6	7	8	9	10=Muy de acuerdo
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○