

SOBRE LAS PRÁCTICAS DE LAS LIDERESAS: EVIDENCIAS DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS DE CHILE

Sebastián Araya-Pizarro*
Luperfina Rojas-Escobar**

RESUMEN. La baja participación de la mujer en cargos directivos marca una brecha de género importante en el mercado laboral. Realidad que sublima el mérito de aquellas mujeres que han logrado alcanzar posiciones jerárquicas relevantes. Este estudio analiza las prácticas de liderazgo de mujeres que ocupan cargos directivos en Chile (Región de Coquimbo). La investigación aplicó una encuesta a setenta mujeres que dirigen empresas, basada en el Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (autoevaluación). Los resultados mostraron que las directivas, en el ejercicio de su cargo, aplican un estilo orientado en las personas, usando las prácticas de alentar y habilitar a los demás para que actúen. Se concluye que aun cuando las competencias de liderazgo coinciden, mayormente, con un modelo de liderazgo transformacional, no son excluyentes con el de tipo transaccional. Se denota, así, una preocupación especial por el fomento del trabajo colaborativo y el reconocimiento laboral.

PALABRAS CLAVE. Liderazgo femenino; mujer; prácticas de liderazgo; Chile.

* Académico-investigador de la Facultad de Ciencias Sociales, Empresariales y Jurídicas de la Universidad de La Serena, Chile. Correo electrónico: saraya@userena.cl

** Académica de la Facultad de Ciencias Sociales, Empresariales y Jurídicas de la Universidad de La Serena, Chile. Correo electrónico: lrojas@userena.cl

ABOUT THE PRACTICES OF WOMEN LEADERS: EVIDENCE FROM WOMEN IN MANAGERIAL POSITIONS FROM CHILE

ABSTRACT. The low participation of women in managerial positions spotlights a significant gender gap in the labor market. A reality that sublimates the merit of those women who have managed to reach relevant hierarchical positions. This study analyzes the practices and leadership styles of women who occupying managerial positions in Chile (Región de Coquimbo). The research applied a survey to seventy women who run companies, based on the Leadership Practices Inventory (LPI self-assessment) of Kouzes and Posner. In the exercise of their position, the results showed that woman managers apply a people-oriented style, using the practices of encouraging and enabling others to act. It is concluded that even when leadership competencies are mostly consistent with a transformational leadership model, they are not exclusive with the transactional type. Thus, a special concern for the promotion of collaborative work and job recognition is denoted.

KEY WORDS. Female leadership, women, leadership practices; Chile.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza las prácticas de liderazgo que utilizan las mujeres que ocupan cargos directivos en la región de Coquimbo (Chile). Con base en la aplicación del modelo de las cinco prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (2017) se busca identificar si las mujeres en la práctica de su cargo poseen un estilo peculiar de desempeñar el poder y de ejercer influencia en las organizaciones. Así, el estudio se enfoca en conocer el perfil de las mujeres que ocupan cargos directivos, la noción que poseen sobre su estilo de liderazgo, y las prácticas desarrolladas en el ejercicio de su posición.

En relación con lo anterior, existen investigaciones que advierten la presencia de rasgos individuales asociados con el liderazgo femenino (Sutanto y Aveline, 2021), y el dominio de un estilo centrado más en las personas, que se manifiesta en el ejercicio de prácticas más democráticas o participativas que los hombres, acorde con su mayor predisposición hacia las relaciones sociales (Cáceres *et al.*, 2012; Eagly y Johnson, 1990; Hampton y Grady, 1994; Padilla y Padilla, 2020; Pedraza *et al.*, 2015). Se reconocen en las mujeres ciertos rasgos (como la extroversión, afabilidad, cultura e inteligencia, etc.) y cualidades particulares (como la comunicación, persuasión, compromiso, integridad, etc.) derivados de su mayor experiencia en actividades de crianza y educación de los hijos, interés por los demás y sensibilidad social que las facultarían para desenvolverse apropiadamente en ambientes flexibles, diversos y dinámicos, como el de las organizaciones actuales (Bass y Avolio, 1994; Cuadrado, 2004; Pedraza *et al.*, 2015; Puyal y Sanagustin, 2006). De este modo, en esta investigación se hipotetiza que las mujeres en cargos directivos en Chile ejercen prácticas asociadas con un estilo de liderazgo orientado a las personas, enfocadas en generar un ambiente propicio para el desarrollo de relaciones interpersonales, fomentar el trabajo colaborativo y el reconocimiento laboral.

Con este propósito en mente es necesario contextualizar la creciente situación de la participación laboral femenina en mundo, la cual responde a una multiplicidad de factores, entre los que destacan procesos seculares de individualización e independencia, conjugados con el descenso de la fecundidad, la postergación de la maternidad, el aumento de la tasa de divorcios, y la menor empleabilidad y el deterioro de las condiciones de estabilidad laboral de los hombres (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2010; Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2018). Asimismo, el avance de los procesos de reivindicación feminista ha impulsado la incorporación de las mujeres al mercado del trabajo, y el aumento de hogares con jefatura femenina (Belloso y Gorcevski, 2018). Esto ha generado cambios en la composición y las dinámicas familiares, que se traducen en una reconfiguración de la relación entre género y trabajo que desafía la permanencia del modelo cultural de hombre proveedor/mujer-casa-cuidadora (Undurraga, 2013).

No obstante, aquella participación progresiva ha estado caracterizada por un acceso restringido y desigual, evidenciable en el desequilibrio y las

diferencias presentes en el tipo de empleo seleccionado, retribución salarial, las posibilidades de ascenso profesional, y los niveles de responsabilidad de los cargos ocupados (Farahzadi y Rahmati, 2020). De este modo, si bien las mujeres han logrado ocupar cargos directivos, estos han estado limitados a niveles jerárquicos medios (como supervisión y gerencia), primando una subrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo principales. Escenario que se traduce en que hoy las mujeres ocupen menos de una cuarta parte de los puestos superiores de liderazgo en las empresas de todo el mundo (Gipson *et al.*, 2017). En este sentido, es que la inclusión femenina en cargos directivos o gerenciales se instituye como uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones modernas, y una ruta válida para avanzar hacia la igualdad sustantiva entre los géneros (Montalvo, 2020).

El presente artículo se organiza en cuatro apartados. Primero, se presenta una revisión breve sobre la situación de las mujeres en la alta dirección de las organizaciones y del modelo usado para el escrutinio de las prácticas de liderazgo (Kouzes y Posner, 2017). Luego se describe la metodología de la investigación. Continúa con la presentación de los resultados obtenidos y su discusión, y finaliza con las conclusiones del estudio.

SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

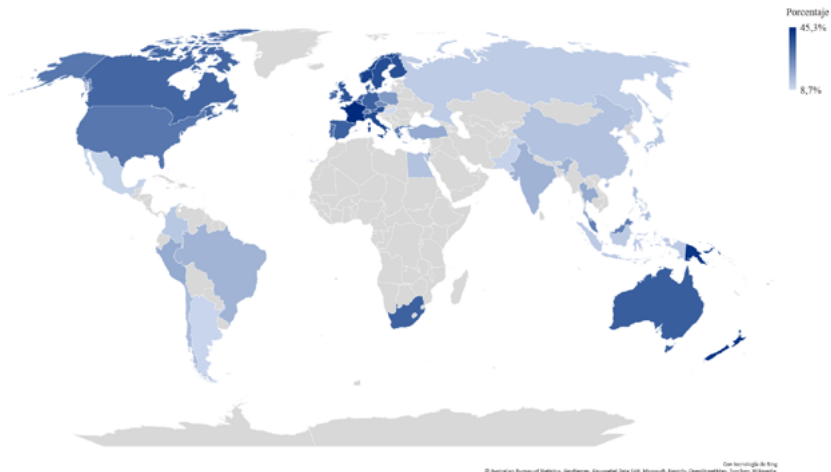
La brecha entre la participación laboral femenina y su presencia en los ámbitos de decisión constituye un tópico de preocupación e interés creciente, pues aun cuando se observa una notoria integración de la mujer en el mercado del trabajo, su inclusión en puestos de alta dirección y, en especial, en directorios es baja (Vega *et al.*, 2016; Moore y Diese, 2018; Sutanto y Aveline, 2021).

De acuerdo con el reporte anual *Women on boards*, que estudia el estado de la representación de las mujeres en los directorios corporativos, durante el año 2021 solo el 29% de los puestos de dirección fueron ocupados por mujeres (Milhomem, 2021). Esta subrepresentación global ocurre con independencia del tipo de administración (privada o pública), o del grado de centralización (centralizadas o descentralizadas) de las organizaciones (Gaete y Álvarez, 2020).

Tal escenario advierte que las mujeres afrontan mayores barreras al momento de ascender en las organizaciones en que se desempeñan, develando la coexistencia de procesos de discriminación que restringen su avance laboral, principalmente en temas como la desigualdad salarial, el desarrollo profesional y, en particular, el acceso a espacios de poder en la alta dirección organizacional (Améstica-Rivas *et al.*, 2020). Es más, investigaciones han demostrado que es más probable que las mujeres sean seleccionadas para cargos superiores cuando el puesto está asociado con un estado de crisis o un alto riesgo de fracaso, mientras que los hombres tienen más posibilidad de ser contratados en puestos directivos de empresas exitosas; fenómeno conocido como el acantilado de cristal (o *glass cliff* en inglés) (Ryan y Haslam, 2007; Sabharwal, 2015).

En el caso de Chile, la participación laboral femenina ha registrado un crecimiento importante durante las últimas décadas, empero que sigue estando muy por debajo del promedio registrado por naciones desarrolladas. Por ejemplo, la proporción de mujeres que participaron en el mercado laboral chileno, durante el año 2019, fue de 52,5% frente al 64,8% alcanzado por los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Brecha que se agudiza cuando se revisa la participación de la mujer en cargos directivos y que muestra estar muy distante al de una distribución ecuánime entre hombres y mujeres. De acuerdo con el *Ranking* del Informe de Mujeres en Alta Dirección de Empresas (IMAD) 2020 de la DESUC (Dirección de Estudios Sociales UC, 2020), solo el 21% de los cargos de la línea ejecutiva principal (gerencia) y el 17% de los puestos en directorios están ocupados por mujeres. Asimismo, el reporte *Women on boards* indicó que la representación de mujeres en directorios en Chile fue de 15,2%, proporción relativamente baja al ser comparada con países destacados como Francia (45,3%), Nueva Zelanda (43,5%), Noruega (40,8%), Italia (38,8%) o Suecia (38,3%), (Milhomem, 2021). Véase la Figura 1.

FIGURA I. MAPA SOBRE LA REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN DIRECTORIOS, 2021



Fuente: elaboración propia con base en Milhomem (2021).

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y EL MODELO VISIONARIO DE KOUZES Y POSNER

Durante los últimos años ha existido un aumento en los estudios que abordan las temáticas asociadas al liderazgo femenino, los cuales han puesto énfasis en examinar las barreras que afrontan las féminas en el ejercicio del liderazgo, sus valores y rasgos estereotípicos, y su participación en distintos ámbitos económicos (Carrasco y Barraza, 2021; Gaete y Álvarez, 2020; Gaete-Quezada, 2015; Del-Pino *et al.*, 2018; Cuadrado, 2004).

En este marco se ha planteado que el liderazgo femenino se caracteriza por promover la toma de decisiones participativas, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones democráticas, basadas en el reconocimiento de las necesidades de los demás, la exaltación del trabajo en equipo, la capacidad de escuchar y el conocimiento y dominio de sus propias emociones (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003; Eagly y Karau, 2002; Glass y Cook, 2016; Esser *et al.*, 2018).

Por lo demás, se ha demostrado que un directorio diverso produce un impacto positivo en el desempeño empresarial (Bouteska y Mili, 2021;

Dezsó y Ross, 2012; Johns, 2013; Pacheco, Lobo y Maldonado, 2020; Post y Byron, 2015) que contribuye a mejorar la comprensión del mercado, impulsar la creatividad y la resolución eficaz de problemas, aumentar la eficiencia del liderazgo corporativo y promover relaciones globales más efectivas (Carter, Simkins y Simson, 2003). Asimismo, hay indagaciones que destacan la irrupción y aporte de mujeres empresarias en el desarrollo de las economías de todo el mundo (Bullough *et al.*, 2015). En Chile, por ejemplo, Améstica-Rivas *et al.* (2020), luego de analizar la participación femenina en los altos cargos directivos de empresas que cotizan en bolsa, determinaron que su figura incide positiva y significativamente en la rentabilidad financiera de las compañías con presencia bursátil.

Respecto del estilo de liderazgo, este se entiende como el patrón de comportamiento relativamente consistente que caracteriza a una persona líder (DuBrin, 2019). Por consiguiente, el conjunto de prácticas aplicadas determina el estilo de liderazgo ejercido, destacándose dos tipologías comunes: transformacional y transaccional (Affandie y Churiyah 2022; Gameda y Lee 2020; Geraldo, Mera y Rocha 2020; Avellán y Avellán 2018).

El liderazgo transformacional se enfoca en las necesidades internas de orden superior de los colaboradores y colaboradoras. Reconoce que quien lidera necesita del compromiso del equipo de trabajo, el cual no puede ser forzado, sino inspirado, por lo que busca involucrarlos con la visión empresarial a través de la calidad de las relaciones interpersonales. El liderazgo transaccional, por su parte, se centra en el adecuado intercambio de recursos, por lo que el/la líder es quien define las tareas, promueve su cumplimiento y el logro de metas mediante el establecimiento de un sistema de recompensas, compuesto de premios o castigos (Quijano y Magaña 2021; Pedraza *et al.* 2015).

Es importante mencionar que si bien la práctica conjunta de ambos estilos de liderazgo es dable (Avellán y Avellán, 2018; Cheah, 2021), hoy en día se reconoce al liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo más andrógino, y aparentemente más utilizado por las mujeres (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003; García, Salas-Arbeláez y Gaviria, 2017). Adicionalmente, se ha encontrado que cuando las mujeres ejercen el liderazgo transaccional usan los incentivos y las recompensas positivas de modo más frecuente que los hombres (Cárdenas de Sanz, 2017).

Dentro de la plétora de teorías que explican el liderazgo y sus factores determinantes (de rasgos, conductual, situacional, entre otras) resalta el uso del modelo del liderazgo visionario de Kouzes y Posner (Zárate-Torres *et al.*, 2022). Estos autores definen el liderazgo como un arte de conducción, en el cual las personas son movilizadas para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes. Por tanto, el liderazgo se entiende como un fenómeno relacional, en el que participan quienes deciden conducir (líderes) y quienes deciden seguir (colaboradores y colaboradoras).

Kouzes y Posner (2017), basados en sus investigaciones sobre el comportamiento de líderes y lideresas, lograron identificar cinco prácticas de liderazgo efectivo que pueden ser desarrolladas por cualquier persona, con independencia del contexto u organización en que se encuentre. Estas prácticas son: 1) Modelar el camino, que consiste en dar ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados; 2) Inspirar una visión compartida, entendida como la capacidad de imaginar un futuro edificante y apasionante, que convoque a los demás en torno a una visión común; 3) Desafiar el proceso, que significa buscar oportunidades que involucren el desafío de experimentar, cambiar, crecer, innovar y mejorar; 4) Habilitar a los demás para que actúen, que implica fomentar el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones, a través de la generación de un clima de confianza; y 5) Alentar al corazón, que conlleva a valorar las contribuciones individuales al éxito organizacional, mediante la retroalimentación positiva y el reconocimiento público por los logros alcanzados.

Estas conductas fueron recogidas en el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), el que ha sido aplicado en diferentes estudios sobre el liderazgo en el mundo, incluyendo, lógicamente, el examen del liderazgo desde una perspectiva de género (Beeler *et al.*, 2019; Galante y Ward, 2017; Hampton y Grady, 1994; Hernández *et al.*, 2016; Heuston, Leaver y Harne-Britnev, 2021; Knowles y Mainiero, 2021; Komives, 1994; Posner, 2015; Wong, McKey y Baxter, 2018).

Este instrumento incluye treinta enunciados agrupados en las cinco dimensiones o prácticas antes descritas, que mediante procesos de evaluación y autoevaluación, establece los estilos de liderazgo transformacional y transaccional (Kouzes y Posner, 2003; Quijano y Magaña, 2021; Pedraza *et al.*, 2015) (Tabla 1).

TABLA I. CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO IPL

PRÁCTICA DE LIDERAZGO	PROPÓSITO	DIMENSIÓN
Servir de modelo	Identificar la congruencia entre lo que dice y lo que hace el líder, en el ámbito empresarial	Transformacional
Inspira una visión compartida	Identificar si los líderes piensan en el futuro e integran a los demás	Transformacional
Desafiar el proceso	Identificar si los líderes buscan oportunidades, experimentan y corren riesgos	Transformacional
Habilitar a los demás para que actúen	Identificar si los líderes fomentan la colaboración y la confianza entre los colaboradores	Transformacional
Alentar al corazón	Identificar si el líder reconoce las aportaciones, celebra los valores y las victorias de los demás	Transaccional

Fuente: elaboración propia con base en Quijano y Magaña (2021) y Pedraza *et al.* (2015).

Es relevante entender que estas prácticas se correlacionan con los comportamientos de liderazgo atribuidos estereotípicamente a los roles de género, femenino y masculino (Zárate-Torres *et al.*, 2022). Por ejemplo, Cuadrado, Molero y Navas (2003) identificaron diferencias significativas en las autopercepciones de liderazgo según género, hallando con mayor frecuencia en las mujeres, prácticas como el carisma y el refuerzo positivo a los colaboradores y con menor frecuencia el estilo de liderazgo de dejar hacer (*Laissez-faire*).

Finalmente, es importante destacar la revisión sistemática reciente de la literatura sobre el liderazgo de las mujeres de Kulkarni y Mishra (2022). Sus hallazgos destacan que las lideresas, tanto de países desarrollados como en desarrollo, enfrentan barreras y limitaciones similares, como la brecha de género, las restricciones para acceder a puestos de responsabilidad, y la dificultad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. Por otro lado, el estudio reveló que rasgos característicos de las líderes, como la alta inteligencia emocional, la empatía, el estilo de liderazgo democrático, la sinceridad y la capacidad de tomar decisiones en circunstancias críticas, benefician el desarrollo organizacional.

METODOLOGÍA

El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, tipo descriptivo y alcance transversal. La muestra de estudio abarcó a setenta mujeres que ocupan cargos directivos (con una antigüedad mínima de un año), tales como dueñas (propietarias, socias o accionistas), ejecutivas (presidentas o directoras) y administradoras (gerentas, administradoras o jefas) de empresas en Chile (Región de Coquimbo), las cuales fueron seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por juicio intencional, según los criterios sexo, cargo ocupado, antigüedad laboral y residencia en la región de Coquimbo de Chile.

La hipótesis de investigación plantea que las mujeres en cargos directivos en la región de Coquimbo (Chile) ejercen prácticas de liderazgo asociadas a un modelo mayormente centrado en inspirar el crecimiento, promover la lealtad e infundir confianza en los miembros del grupo, que en la supervisión y uso de recompensas. Es decir, un estilo de liderazgo más transformacional que transaccional.

Para recolectar los datos se elaboró un cuestionario compuesto de tres secciones. La primera parte incluyó doce preguntas sobre la caracterización de las participantes y del trabajo desempeñado (nivel de escolaridad, estado civil, familia de origen, tipo de empresa, cargo que ocupa, entre otros). La segunda sección contó de dos interrogantes referentes a la noción del estilo de liderazgo ejercido (autocrático, democrático o liberal) y del sacrificio personal realizado por el éxito profesional. Mientras que la tercera parte

comprendió el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (2003). Este instrumento cuenta de treinta preguntas, agrupadas en las cinco competencias de liderazgo (dimensiones) que se distribuyen de forma equitativa (seis preguntas por dimensión) en una escala Likert de cinco puntos (1= Raramente o Nunca, 2= De vez en cuando, 3= Ocasionalmente, 4= A menudo, y 5= Muy a menudo o Siempre).

De este modo, una puntuación para cada práctica de liderazgo puede variar de seis, lo que indica que los seis comportamientos de liderazgo casi nunca se practican, a treinta, lo que indica que los seis comportamientos de liderazgo casi siempre se practican. Los coeficientes de confiabilidad interna (alfa de Cronbach) reportaron todos resultados aceptables: Modelar el camino ($\alpha = 0,81$), Inspirar una visión compartida ($\alpha = 0,79$), Desafiar el proceso ($\alpha = 0,77$), Habilitar que otros actúen ($\alpha = 0,71$) y Alentar el corazón ($\alpha = 0,81$).

El análisis estadístico aplicado incluyó la construcción de tablas de frecuencias y el cálculo de estadísticos de tendencia central y de dispersión (media aritmética y desviación estándar). También, para contrastar los resultados obtenidos según criterios de segmentación se utilizaron pruebas t y procedimientos de análisis de la varianza (ANOVA de un factor); y para examinar la asociación de variables categóricas, se usó la prueba de independencia chi-cuadrado. Todos los análisis utilizaron como nivel de significancia una probabilidad del 5% y fueron realizados mediante el *software IBM SPSS Statistics* versión 24.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos se han estructurado teniendo en cuenta la caracterización del perfil de las mujeres que ocupan cargos directivos, su noción sobre qué estilo de liderazgo consideran propio, y qué prácticas de liderazgo utilizan frecuentemente en el ejercicio de su cargo; como se ve a continuación.

CÓMO SON LAS MUJERES QUE OCUPAN CARGOS DIRECTIVOS

Como muestra la Tabla 2, en su mayoría, las encuestadas son mujeres adultas que tienen entre 30 y 53 años de edad (62%), solteras (49%), con hijos (80%)

y que provienen de una familia nuclear (79%). En términos socioeconómicos, son profesionales con estudios de nivel superior de pregrado (56%) y posgrado (30%), que reciben una renta mensual máxima de US\$ 2500 (70%).

TABLA 2. CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA Y SOCIOECONÓMICA DE LA MUESTRA (N=70)

CRITERIO	SEGMENTO	PORCENTAJE (%)
Edad	Menos de 30 años	17,1
	De 30 a 41 años	32,9
	De 42 a 53 años	28,6
	Más de 53 años	21,4
Estudios	Básica o media	14,3
	Superior de pregrado	55,7
	Superior de posgrado	30,0
Renta mensual	Menos de US\$ 1250	28,6
	Entre US\$ 1250 y US\$ 1875	25,7
	Entre US\$ 1875 y US\$ 2500	15,7
	Más de US\$ 2500	30,0
Estado civil	Soltera	48,6
	Casada	34,3
	Divorciada	14,3
	Otro	2,8

CRITERIO	SEGMENTO	PORCENTAJE (%)
Hijos	0	20,0
	1	30,0
	2	34,3
	Más de 2	15,7
Familia de origen	Nuclear (ambos padres)	78,6
	Extensa (abuelos, tíos y otros parientes)	11,4
	Monoparental (sólo un progenitor)	7,1
	Otra	2,9
Familia con líderes	Sí	68,6
	No	31,4

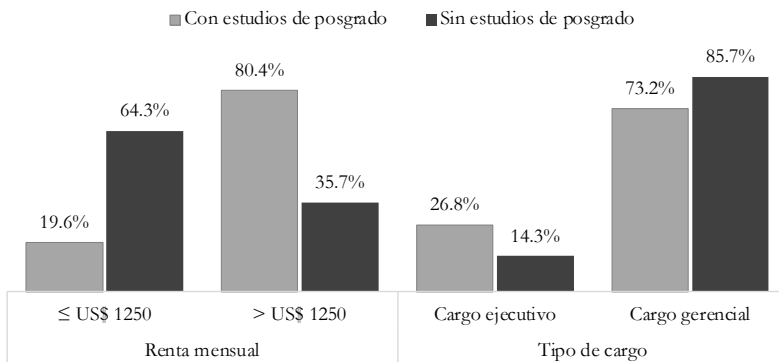
Fuente: elaboración propia.

Los resultados previos revelan que las directivas poseen un perfil homogéneo. La mayor parte pertenece a las generaciones X e Y (79%), con una proporción importante de mujeres *millennials* (menores de 42 años), rasgo que está en línea con la irrupción creciente de las mismas al mercado del trabajo y del proceso evolutivo generacional. Además, se halló que la mayoría son madres (80%) y que no están casadas (solo 1 de cada 3 mujeres está casada), advirtiendo un estilo de vida, más independiente y autónomo, que aquel tradicionalmente mostrado por las familias de las cuales provienen (tipo nuclear o conyugal); y que asienta su rol como fuente generadora de ingresos para sus hogares (CEPAL, 2010; INE, 2018). Por lo demás, el promedio de hijos declarado (1,9) representa una cifra conservadora, acorde con el estancamiento que muestran las tasas de fecundidad de Chile y los países desarrollados (CEPAL, 2021b); y que, según diversos autores, es consecuencia del aumento de la participación femenina en el mercado del trabajo y de la dificultad de las mujeres para conciliar el binomio familia-trabajo (Murdoch, 2021; Vélez, 2009).

También sobresale que las mujeres directivas son profesionales calificadas, cuyo nivel de estudios resulta determinante para acceder a cargos superiores de liderazgo y obtener ingresos más altos. La prueba *chi-cuadrado* mostró que existe una asociación positiva y estadísticamente significativa de los estudios de posgrado con la renta [$\chi^2(4, 70) = 12.292, p = .015$] y la posición del cargo desempeñado [$\chi^2(3, 70) = 9.641, p = .022$].

La Figura 2 muestra que, en su mayoría, las líderes con estudios de posgrado en comparación con aquellas que no cuentan con estudios de posgrado, obtienen rentas superiores a US\$ 1250 (80% versus 36%) y ejercen cargos ejecutivos (27% versus 14%). Mientras que las mujeres sin estudios de posgrado son las que en mayor proporción obtienen rentas inferiores a US\$ 1250 (64% vs 20%) y ocupan cargos gerenciales (86% versus 73%). Es decir, se confirma que son las mujeres con mayor nivel educativo las que perciben mayores ingresos y ocupan niveles jerárquicos principales. En este sentido, es interesante notar lo expuesto por González (2017) quien, en su estudio sobre la segregación educativa en el sistema chileno, estableció que el acceso a formación escolar o universitaria define en buena parte las posibilidades laborales y, por tanto, releva el rol de la educación como un factor clave para la superación de las desigualdades sociales.

FIGURA 2. RELACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO CON LA RENTA PERCIBIDA Y CARGO DESEMPEÑADO (N = 70)



Fuente: elaboración propia.

A su vez, los hallazgos sobre el grado de formación académica de las directivas desestiman la falta de calificación (educación y experiencia laboral) como una causal de peso que justifique la brecha de género en la selección de las mujeres que ejercen cargos directivos. Situación conocida en la literatura como el problema de tubería (o *pipeline problem*, en inglés) (Eagly y Carli, 2007). En este contexto, cabe destacar que aun cuando hoy en Chile muchas mujeres cuentan con más años de escolaridad que los hombres, la proporción de ellas que gana un salario bajo es 1,6 veces, aproximadamente, mayor a la de sus congéneres varones (CEPAL, 2021a). Por ejemplo, de acuerdo con el INE (2016) la brecha de género para el ingreso medio en los cargos de mayor jerarquía es del 34,6%. Así, la renta percibida por las encuestadas confirmaría retribuciones salariales bajas (solo el 30% posee ingresos altos) en línea con lo anterior.

En cuanto a su relación con el liderazgo, la mayoría de las encuestadas manifestaron provenir de familias con integrantes que han desempeñado cargos de responsabilidad (69%), lo que demuestra el influjo valioso ejercido por los grupos de pertenencia; y en especial, de los padres al configurar modelos de referencia plausibles para el desarrollo profesional de los hijos (Liu, Mao, y Wong, 2020) y de influencia temprana para la formación de líderes (Hartman y Harris, 1992).

DÓNDE TRABAJAN Y CÓMO ES EL CARGO DESEMPEÑADO POR LAS DIRECTIVAS

En referencia a las características del trabajo desempeñado (Tabla 3), se halló que las mujeres, mayormente, laboran en organizaciones privadas (60%), con 10 o más trabajadores (64%), en las que se desenvuelven como administradoras (64%), ejecutivas (27%) o dueñas de empresas (9%). También declararon que llegaron al cargo a través de procesos de reclutamiento (interno y externo) o promoción (87%) y que poseen una antigüedad en este de entre 2 y 10 años (71%).

TABLA 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL CARGO DESEMPEÑADO (N=70)

CRITERIO	SEGMENTO	PORCENTAJE (%)
Tipo de organización	Pública	40,0
	Privada	60,0
Tamaño de la empresa	Menos de 10 trabajadores	35,7
	Entre 10 a 49 trabajadores	45,7
	Más de 49 trabajadores	18,6
Tipo de cargo	Dueña	8,6
	Ejecutiva	27,1
	Administradora	64,3
Antigüedad en el cargo	Menos de 2 años	11,4
	Entre 2 y 5 años	35,7
	Entre 5 y 10 años	35,7
	Más de 10 años	17,2
Medio de acceso al cargo	Reclutamiento externo	24,3
	Reclutamiento interno	47,1
	Promoción	15,7
	Contactos personales (familiares o amigos)	12,9

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos revelan que las mujeres ocupan más puestos administrativos, es decir, de menor jerarquía dentro de los niveles estratégicos de la organización. Esto corrobora la baja participación femenina en la alta dirección de

las empresas; hecho expuesto por otros estudios afines (Sigüenza, Mendoza y Álava, 2019; Contreras, Pedraza y Mejía, 2012; Gaete, 2018; Gipson *et al.*, 2017) y que, tradicionalmente, ha sido vinculado al problema conocido como techo de cristal (o *glass ceiling* en inglés). Es decir, aquella brecha centrada en los estereotipos y sesgos de género que resultan en prejuicios y discriminación contra las mujeres que aspiran a ser líderes superiores (Gipson *et al.*, 2017; Meza, 2018). El techo de cristal se manifiesta en diversas formas, tales como la subrepresentación de las mujeres en la jerarquía corporativa, la brecha salarial de género, la segregación ocupacional, las políticas corporativas discriminatorias, la falta de atención a las necesidades específicas de las mujeres, entre otras (Sundar, 2015). En este sentido hay diferentes estudios realizados en Chile que utilizan esta metáfora para explicar el acceso limitado de las mujeres a puestos directivos (Del-Pino *et al.*, 2018; Gaete-Quezada, 2015; Gaete y Álvarez, 2020).

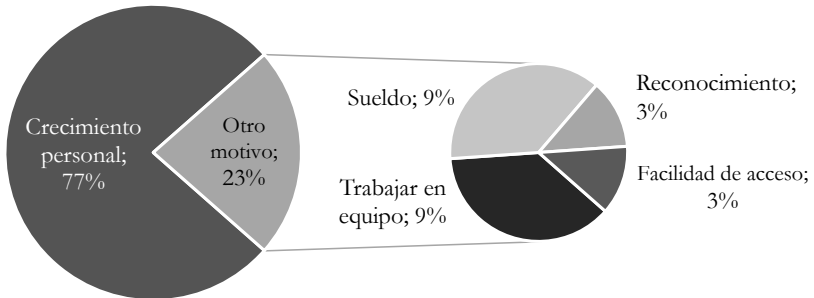
Asimismo, este hallazgo evidencia la existencia de una segregación vertical de género en cuanto a los niveles ocupacionales desempeñados por unos y otras en la jerarquía organizacional (Sarrío *et al.*, 2002). En este punto, es interesante notar que las mujeres directivas destacaron como principales métodos de acceso al cargo, el reclutamiento (interno y externo) y la promoción profesional, lo que mostraría que existe una proporción relevante de empresas que están optando por contratar mujeres con base en la reubicación de sus talentos (movimientos ascendentes).

QUÉ MOTIVA A LAS MUJERES A OCUPAR CARGOS DIRECTIVOS

La Figura 3 muestra que el principal motivo para la selección del cargo fue de tipo intrínseco y alude a la oportunidad de crecimiento o desarrollo personal (77%) mucho más relevante que factores como la retribución económica (9%) o el reconocimiento organizacional (3%).

De acuerdo con la reconocida teoría de los dos factores de Herzberg *et al.* (1967), la motivación de las trabajadoras estaría relacionada con el potenciamiento del área de la responsabilidad, es decir, una organización que les permita crecer como individuos, compatibilizar la vida personal con el trabajo, desenvolverse en un buen ambiente laboral, desarrollarse en una empresa congruente con sus ideales, entre otros factores (Carpio-Pacheco y Urbano, 2021).

FIGURA 3. MOTIVACIONES DE LAS DIRECTIVAS PARA ACEPTAR EL CARGO (N= 70)



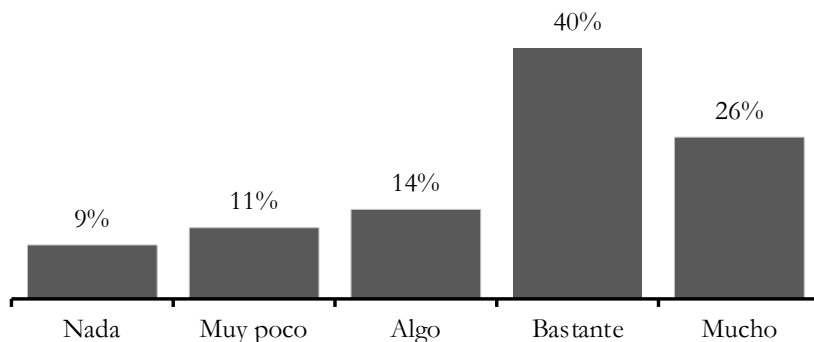
Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, es importante resaltar que hay estudios que, en línea con los resultados de esta investigación, sostienen que las mujeres valoran más que los hombres la retribución no monetaria (factor intrínseco) y menos la compensación monetaria (factor extrínseco); y que la oportunidad de obtener un empleo que les permita conciliar la vida personal-profesional y aprender nuevas habilidades, constituye un factor motivacional clave de sus preferencias laborales (García *et al.*, 2022; Seehuus, 2021; Araya-Pizarro, Rojas-Escobar y Varas-Madrid, 2021). En este sentido, Sheppard (2018) luego de analizar las aspiraciones de liderazgo y las preferencias laborales de estudiantes de pregrado en Estados Unidos, descubrió que las mujeres eran menos propensas a aceptar un ascenso que les exigiera sacrificar un trabajo agradable; y enfatizaron la importancia de las preferencias por atributos de vida (por ejemplo, familia, buena salud), mientras que los participantes masculinos resaltaron predilección por atributos del trabajo (por ejemplo, salario alto).

CUÁL ES EL GRADO PERCIBIDO DE SACRIFICIO PERSONAL

La Figura 4 ilustra que las mujeres consideran que han debido sacrificar su vida personal para lograr el éxito profesional (80%), resaltando el hecho que siete de cada diez directivas declararon que han debido sacrificarse bastante (40%) o mucho (26%).

FIGURA 4. GRADO PERCIBIDO DE SACRIFICIO PERSONAL PARA LOGRAR EL ÉXITO LABORAL (N = 70)



Fuente: elaboración propia.

La situación precedente reconoce la dificultad de las mujeres que ocupan cargos directivos para mantener el equilibrio entre la vida familiar y laboral, y lograr la conciliación de la relación trabajo-familia (Kulkarni y Mishra, 2022). Esta barrera según Murdoch (2021) constituye todavía una tarea pendiente hacia el género femenino, que se torna especialmente relevante para el caso de sociedades familiaristas como la chilena, que asume el trabajo como una función de hombres, en detrimento de las mujeres (Undurraga y López, 2020).

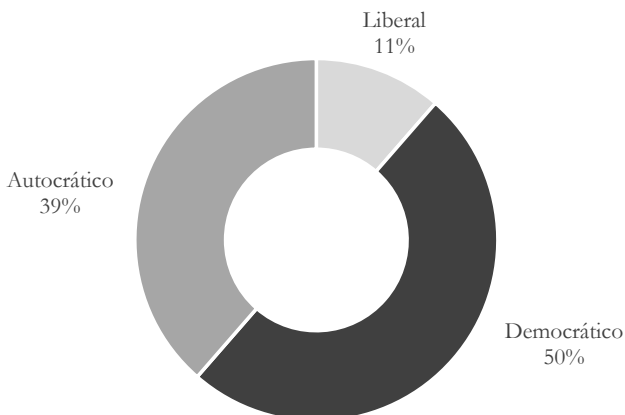
Además, se trataría de una contraposición de ideales sociales, puesto que una persona trabajadora idónea debe estar constantemente disponible para quien la emplea, y una mujer debe estar siempre disponible para su familia (Williams, Berdahl y Vandello, 2016). Esta fricción entre familia y trabajo produce el fenómeno denominado de “doble presencia”, en el cual la mujer debe asumir el trabajo reproductivo y productivo, con el propósito de afrontar las actividades laboral y familiar, en menoscabo de su bienestar psicosocial generado por la sobrecarga de trabajo y la escasez de tiempo libre (Ruiz *et al.*, 2017). Más aún, esta segregación se mantendría debido a las políticas de evaluación de personal que enfatizan, con frecuencia, el nivel de compromiso con la organización, afectando el desempeño de las mujeres dada sus responsabilidades en el hogar (Contreras, Pedraza y Mejía, 2012).

Todo lo anterior, releva el desafío de configurar políticas de retribución efectivas para las mujeres, adaptadas a sus motivaciones y preferencias particulares, con un fuerte énfasis en el componente no monetario (salario emocional). Es decir, ofrecer un trabajo que no solo provea una remuneración adecuada, sino que brinde un entorno laboral gratificante, y se ocupe también de la calidad de vida de sus familias.

CÓMO DESCRIBEN LAS MUJERES DIRECTIVAS SU ESTILO DE LIDERAZGO

Tal como ilustra la Figura 5, la mayor proporción de las mujeres posee una visión sobre el liderazgo asociado al estilo democrático (50%), seguido del estilo autocrático (39%) y, en último lugar, del estilo liberal (11%). Esto concuerda con lo sostenido por varios autores que vinculan a las mujeres con un tipo de liderazgo democrático, cuyo ejercicio se explica por su capacidad de trabajar mejor con otros, y se manifiesta en el desarrollo de entornos de trabajo más horizontales y de mayor colaboración (Eagly y Johnson, 1990; Hampton y Grady, 1994; Cáceres *et al.*, 2012; Padilla y Padilla, 2020; Pedraza *et al.*, 2015; Gutiérrez, 2015; Carrasco y Barraza, 2021; Kaiser y Wallace, 2016).

FIGURA 5. NOCIÓN SOBRE EL ESTILO LIDERAZGO (N = 70)



Fuente: elaboración propia.

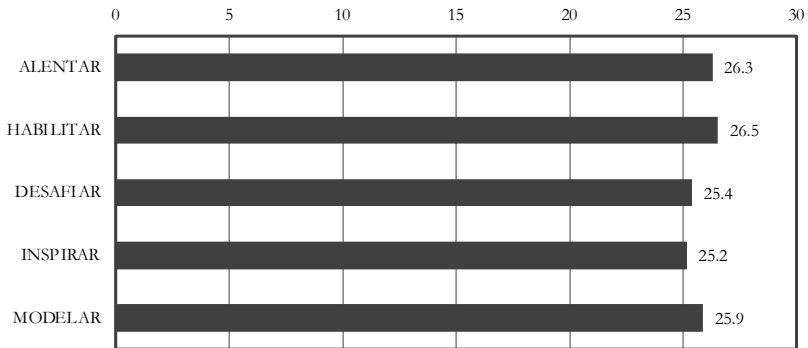
Por otra parte, estas apreciaciones advierten la presencia de dos visiones opuestas, pero basadas en la participación activa de quien lidera: una orientada en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo (enfoque en las personas), y otra más unidireccional, en la cual los seguidores y seguidoras obedecen las directrices establecidas (enfoque en las tareas).

Cabe agregar que la noción sobre el estilo de liderazgo fue compartida por la muestra de participantes y no mostró estar asociada significativamente (según la prueba de independencia *chi-cuadrado*) con algún criterio de segmentación demográfico o socioeconómico en particular (edad, nivel de estudio, renta, etc.) o con las características de la empresa o del cargo desempeñado. Así, los hallazgos asienten que las mujeres practican un liderazgo centrado más en las personas, a través del ejercicio de un estilo más participativo. No obstante, su actuación no sería excluyente del estilo autoritario, sino más bien complementario o simultáneo, reflejándose en la aplicación de una mezcla de los estilos de liderazgo transformacional, participativo y transaccional (Cheah, 2021).

QUÉ PRÁCTICAS DE LIDERAZGO UTILIZAN LAS DIRECTIVAS

El análisis de las prácticas de liderazgo utilizadas por las mujeres directivas mostró promedios homogéneos (de entre 25,2 y 26,5) para las cinco dimensiones del modelo de Kouzes y Posner, revelando que todas ellas son utilizadas de manera frecuente (Figura 6).

FIGURA 6. PROMEDIOS GENERALES DEL IPL DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS



Fuente: elaboración propia.

Las prácticas de liderazgo organizadas en orden decreciente, según la frecuencia promedio de uso de las directivas encuestadas, fueron las siguientes: habilitar a los demás para que actúen ($M = 26,5$), alentar al corazón ($M = 26,3$), modelar el camino ($M = 25,9$), desafiar el proceso ($M = 25,4$), e inspirar una visión compartida ($M = 25,2$). Cabe agregar que estos resultados (promedios de las prácticas de liderazgo) no mostraron diferencias estadísticamente significativas (de acuerdo con la prueba t y la prueba ANOVA) al ser escudriñados según las variables de caracterización de las participantes del estudio. Ello demuestra que los resultados son independientes del perfil de la mujer que ocupa el cargo directivo y muestran una alineación del 86,7% (26) de los 30 ítems que componen el cuestionario de prácticas de liderazgo ejemplar propuestas por Kouzes y Posner (2003).

La revisión particular de los enunciados, con mayor y menor valoración, mostró que las mujeres, en el ejercicio del liderazgo, están preocupadas por brindar un trato digno a sus colaboradores ($M = 4,84$, $DE = 0,44$), reconocer el trabajo bien realizado ($M = 4,67$, $DE = 0,58$), cumplir con sus compromisos ($M = 4,54$, $DE = 0,67$), desarrollar relaciones cooperativas ($4,53$, $DE = 0,63$), escuchar atentamente otros puntos de vista ($M = 4,53$, $DE = 0,68$), reconocer el compromiso de las personas con los valores organizacionales ($M = 4,53$, $DE = 0,74$) y hablar con convicción sobre el significado del trabajo

($M = 4,53$, $DE = 0,79$). Contrariamente, entre las acciones menos ejercidas se encuentran: alentar el trabajo con relatos ejemplificadores ($M = 3,57$, $DE = 1,19$), permitir que los colaboradores elijan su modo de trabajo ($M = 3,89$, $DE = 1,0$), mostrar a los demás como concretar sus intereses ($M = 3,96$, $DE = 0,92$), describir una visión convincente del futuro ($M = 3,99$, $DE = 0,89$), solicitar sugerencias sobre su desempeño ($M = 4,01$, $DE = 0,96$), preguntar sobre qué aprender ($M = 4,06$, $DE = 0,95$), y hablar sobre las tendencias futuras y su influencia en el trabajo ($M = 4,07$, $DE = 0,91$) (Tabla 4).

TABLA 4. PROMEDIOS GENERALES DE LOS DIEZ ENUNCIADOS MÁS Y MENOS VALORADOS

No	ENUNCIADO	PRÁCTICA	M	DE
14	Trato a las personas con dignidad y respeto	Habilitar	4,84	0,44
5	Elogio a las personas por un trabajo bien hecho	Alentar	4,67	0,58
11	Cumplo con las promesas y los compromisos	Modelar	4,54	0,67
4	Desarrollo relaciones cooperativas	Habilitar	4,53	0,63
9	Escucho atentamente los diversos puntos de vista	Habilitar	4,53	0,68
20	Reconozco a las personas por su compromiso con los valores compartidos	Alentar	4,53	0,74
27	Hablo con convicción sobre el significado del trabajo	Inspirar	4,53	0,79

No	ENUNCIADO	PRÁCTICA	M	DE
30	Me involucro personalmente para reconocer a las personas y celebrar sus logros	Alentar	4,53	0,76
15	Me aseguro de que las personas sean reconocidas de forma creativas por sus aportes al éxito de ...	Alentar	4,50	0,76
29	Me aseguro de que las personas crezcan su trabajo	Habilitar	4,50	0,65
21	Genero consenso sobre los valores de la organización	Modelar	4,20	0,83
8	Desafío a las personas a probar nuevos enfoques	Desafiar	4,19	0,82
3	Busco oportunidades desafiantes para poner a prueba mis habilidades	Desafiar	4,13	0,98
2	Hablo de las tendencias futuras que influirán en el trabajo	Inspirar	4,07	0,91
18	Pregunto “Qué podemos aprender”	Desafiar	4,06	0,95
16	Solicito comentarios y sugerencias sobre la forma en que mis acciones afectan el desempeño de los demás	Modelar	4,01	0,96
7	Describo una imagen convincente del futuro	Inspirar	3,99	0,89

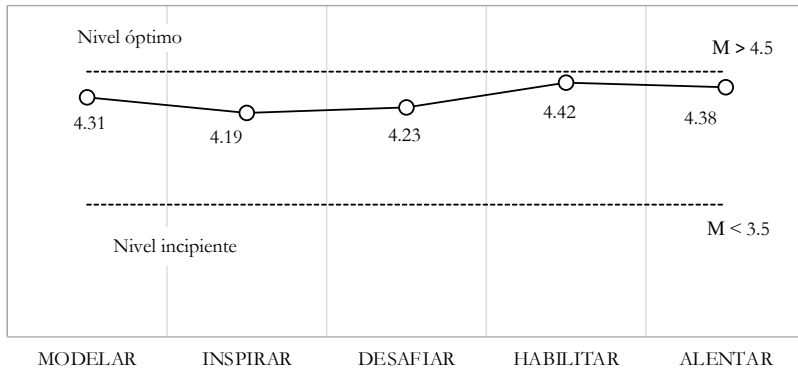
No	ENUNCIADO	PRÁCTICA	M	DE
17	Indico a los demás como pueden concretar sus intereses	Inspirar	3,96	0,92
24	Permito que las personas elijan su forma de trabajar	Habilitar	3,89	1
25	Cuento historias alentadoras sobre el buen trabajo de otras personas	Alentar	3,57	1,19

Nota: *M* = Media aritmética, *DE* = Desviación Estándar. Fuente: elaboración propia.

En conjunto, los resultados anteriores demuestran que las mujeres directivas ejercen una gran cantidad de decisiones cooperativas y participativas, centradas en la retroalimentación positiva, el reconocimiento público de las contribuciones individuales y la celebración de los logros del equipo. No obstante, se encuentran menos familiarizadas con desempeñar comportamientos concernientes a la búsqueda de oportunidades para la organización y al impulso de una visión de futuro, persuasiva e inspiradora.

Para examinar la intensidad de cada una de estas prácticas de liderazgo utilizadas por las directivas se estableció una clasificación de tres niveles, basada en la categorización de Pedraza *et al.*, (2015). Los criterios fueron: 1) incipiente, el cual comprende medias inferiores a 3,5; 2) moderado, con medias entre 3,5 y 4,5; y 3) nivel óptimo, con medias superiores a 4,5. En este marco de análisis, como se ilustra en la Figura 7, se observa que cada una de las prácticas se encuentra en un nivel moderado, con un promedio general de 4,3.

FIGURA 7. NIVEL OBSERVADO DEL USO DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO



Nota: El nivel observado corresponde al promedio (M) registrado para cada práctica de liderazgo, el que puede clasificarse como incipiente ($M < 3,5$), moderado ($3,5 \leq M \leq 4,5$) u óptimo ($M > 4,5$). Fuente: elaboración propia.

En síntesis, los resultados muestran que si bien las mujeres en el ejercicio de sus cargos utilizan de manera uniforme las cinco prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (2003), los componentes más recurrentes usados son Habilitar a los demás para que actúen y Alentar el corazón, las cuales han sido advertidas por otros autores en sus estudios sobre el liderazgo femenino o con enfoque de género (Hampton y Grady, 1994; Hernández *et al.*, 2016; Heuston, Leaver y Harne-Britner, 2021; Posner, 2015; Galante y Ward, 2017; Wong, McKey y Baxter, 2018; Komives, 1994). Ello indica que las mujeres directivas prestan mayor atención en: 1) construir un clima de confianza que facilite las relaciones interpersonales, estimule la participación activa de los integrantes del equipo, e integre sus aportes en la toma de decisiones (habilitar a los demás para que actúen), y 2) reconocer enérgicamente las contribuciones individuales a la visión común, agradecerlas públicamente, y transmitir a los demás su aporte para la organización. Según Kouzes y Posner (2017) la confianza se ha identificado como el tema central de las relaciones humanas y un indicador importante de la satisfacción de los empleados que las mujeres, en el ejercicio de su cargo directivo, reconocen como esencial.

Por otro lado, la práctica menos destacada fue inspirar una visión compartida. Resultado reportado por otras investigaciones afines recientes (Alharbi Rasmussen y Magarey, 2021; Beeler *et al.*, 2019; Wong, McKey y Baxter, 2018). Según García, Romerosa y Lloréns. (2007) la visión compartida implica un compromiso común para lograr alcanzar el futuro deseado y un sentido común del propósito organizativo. De este modo, existiría de parte de las encuestadas la percepción de que tienen una capacidad menos desarrollada para compartir lo que se pretende crear en la organización y, por tanto, para configurar una visión de futuro edificante, capaz de convocar a los demás con base en una imagen común que apele a sus valores, intereses, esperanzas y sueños. En una línea similar, Ramachandaran, Krauss y Hamzah. (2018) realizaron un estudio vinculado a las prácticas del liderazgo femenino en el ámbito académico, en el que advierten que un liderazgo efectivo implica alinear a los colaboradores con un propósito común (visión) que contribuya a que estos puedan encontrar su propio rol, actuando en función de una identidad y aspiración compartida.

CONCLUSIONES

En este artículo se ha analizado cuáles son las prácticas de liderazgo que ejercen las mujeres que ocupan cargos directivos en la región de Coquimbo (Chile). Los resultados del estudio revelan que las directivas, en el ejercicio de su cargo, aplican prácticas de liderazgo que son más congruentes con un modelo de liderazgo transformacional. Por consiguiente, se confirma la hipótesis de estudio que establece que las lideresas ejercen un estilo centrado en la generación de un clima propicio para el desarrollo de relaciones interpersonales positivas, con una preocupación especial por el fomento del trabajo colaborativo y el reconocimiento laboral.

También, se concluye que si bien para las mujeres que ocupan cargos directivos en Chile es recurrente el uso de prácticas del estilo de liderazgo transformacional (alentar y habilitar a los demás para que actúen), igualmente, ellas aplican acciones propias del liderazgo transaccional, explícitas en el ánimo de reconocer las aportaciones y éxito de los demás. Por tanto, más que advertir un estilo de liderazgo particular de las mujeres directivas, se aprecia una combinación de los estilos transformacional y transaccional,

cuyo ejercicio depende del contexto de actuación. Además, también se identificó un perfil de mujeres líderes homogéneo (condiciones demográficas y socioeconómicas), sobre todo en lo relativo a la alta preparación académica y la motivación de acceso al cargo (crecimiento o desarrollo personal).

Por último, en cuanto a las recomendaciones para futuras investigaciones se torna relevante superar las limitaciones del presente estudio en cuanto a lo siguiente: 1) ampliar el tamaño y contexto geográfico de la muestra, lo que permitiría lograr una mayor representatividad y alcance de los hallazgos; 2) aplicar el cuestionario de Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner en su versión 360°, de modo de obtener una imagen más equilibrada de los comportamientos de las lideresas, en función de la percepción de sus colaboradores y de otros informantes claves; 3) abordar el fenómeno de estudio mediante un enfoque mixto o cualitativo que permita, por un lado, profundizar la caracterización del perfil de las mujeres que ocupan cargos directivos (personalidad, estilos de vidas y valores) y, por otro, describir con mayor detalle aquellas prácticas que definen su estilo de liderazgo (cómo, cuándo y con quiénes son ejercidas); y 4) incluir una descripción más detallada de las características de las empresas que lideran así como de sus niveles jerárquicos y políticas organizacionales (inclusión y equidad de género, por ejemplo). Por lo demás, con base en los resultados del estudio sería interesante identificar las barreras que limitan las capacidades de liderazgo de las mujeres a nivel directivo y examinar cuáles son los sistemas de retribución no monetarios (salario emocional) que son preferidos por las mujeres líderes, y que resultan determinantes para su contratación y retención en las organizaciones.

FUENTES CONSULTADAS

- AFFANDIE, M. y CHURIYAH, M. (2022). Transformational Leadership: an Overview and Bibliometric Analysis. En *Jurnal Syntax Transformation*. Vol. 3. Núm. 5. pp. 655-666. DOI: <https://doi.org/10.46799/jst.v3i5.558>
- ALHARBI, A., RASMUSSEN, P. y MAGAREY, J. (2021). Clinical Nurse Managers' Leadership Practices in Saudi Arabian Hospitals: a Descriptive Cross-Sectional Study. En *Journal of Nursing Management*. Vol. 29. Núm. 6. pp. 1454-1464. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.13302>

- AMÉSTICA-RIVAS, L., KING-DOMÍNGUEZ, A., ESPINOZA, C. y DAZA, M. (2020). Participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero. En *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. Vol. 16. Núm. 2. pp. 248-266. DOI: <https://doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.248>
- ARAYA-PIZARRO, S., ROJAS-ESCOBAR, L. y VARAS-MADRID, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. En *RAN. Revistas Academia y Negocios*. Vol. 7. Núm. 1. pp. 65-80. DOI: <https://doi.org/10.29393/ran6-7qhsa30007>
- AVELLÁN, N. y AVELLÁN, B. (2018). Las mujeres en el ámbito laboral y su empoderamiento en el liderazgo empresarial. En *RES NON VERBA*. Vol. 8. Núm. 2. pp. 177-192. Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/hevila/ResnonverbaGuayaquil/2018/vol8/no2/10.pdf>
- BASS, B. y AVOLIO, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. En *Human Resource Management*. Vol. 33. Núm. 4. pp. 549-560. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
- BEELER, W., GRIFFITH, K., JONES, R., CHAPMAN, C., HOLLIDAY, E., LALANI, N., WILSON, E., BONNER, J., FORMENTI, S., HAHN, S., KALNICKI, S., LIU, F., MOVSAS, B., THOMAS, C. y JAGSI, R. (2019). Gender, Professional Experiences, and Personal Characteristics of Academic Radiation Oncology Chairs: Data to Inform the Pipeline for the 21st Century. En *International Journal of Radiation Oncology Biology Physics*. Vol. 104. Núm. 5. pp. 979-986. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijrobp.2019.01.074>
- BELLOSO, N. y GORCZEWSKI, C. (2018). Movimiento feminista e igualdad de derechos. Una lucha inacabada. En *Revista Do Direito*. Vol. 1. Núm. 54. pp. 40-58. DOI: <https://doi.org/10.17058/rdunisc.v1i54.11838>
- BOUTESKA, A. y MILI, M. (2021). Women's Leadership Impact on Risks and Financial Performance in Banking: Evidence from the Southeast Asian Countries. En *Journal of Management and Governance*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09594-6>

- BULLOUGH, A., DE LUQUE, M., ABDELZAHER, D. y HEIM, W. (2015). Developing Women Leaders Through Entrepreneurship Education and Training. En *Academy of Management Perspectives*. Vol. 29. Núm. 2. pp. 250-270. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0169>
- CÁCERES, M., TRUJILLO, J., HINOJO, F., AZNAR, I. y GARCÍA, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. En *Educación*. Vol. 48. Núm. 1. pp. 69-89. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130838005.pdf>
- CÁRDENAS DE SANZ, M. (2017). *En busca del liderazgo femenino. El recorrido de una investigación*. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- CARPIO-PACHECO, D. y URBANO, B. (2021). Preferencias ante el empleo en el sector agrario: un análisis de género, generacional y de trabajadores actuales y futuros. En *Información Técnica Económica Agraria*. Vol. 117. Núm. 4. pp. 436-448. DOI: <https://doi.org/10.12706/itea.2020.043>
- CARRASCO, A. y BARRAZA, D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa RMIE*. Vol. 26. Núm. 90. pp. 887-910. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v26n90/1405-6666-rmie-26-90-887.pdf>
- CARTER, D., SIMKINS, B. y SIMPSON, G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. En *The Financial Review*. Vol. 38. Núm. 2003. pp. 33-53. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- CHEAH, J. (2021). Female Leadership Communication Styles from the Perspective of Employees. En *SEARCH Journal of Media and Communication Research*. Vol. 13. Núm. 3. pp. 83-93. Recuperado de: <https://fslmjournals.taylors.edu.my/wp-content/uploads/SEARCH/SEARCH-2021-13-3/SEARCH-2021-P6-13-3.pdf>
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2021a). *Igualdad de género en Chile: Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. París: OECD Publishing.

- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2021b). *Pensions at a Glance 2021: OECD and G20 Indicators*. París: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/pension_glance-2014-en
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2010). *Panorama social de América Latina 2009*. CEPAL.
- CONTRERAS, F., PEDRAZA, J. y MEJÍA, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. En *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 8. Núm. 1. pp. 183-194. DOI: <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0001.12>
- CUADRADO, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. En *Psicothema*. Vol. 16. Núm. 2. pp. 270-275. Recuperado de: <https://www.psicothema.com/pdf/1193.pdf>
- CUADRADO, I., MOLERO, F. y NAVAS, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. En *Acción Psicológica*. Vol. 2. Núm. 2. pp. 115-129. DOI: <https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- DEL-PINO, S., VALLEJOS, R., AMÉSTICA-RIVAS, L. y CORNEJO-SAAVEDRA, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. Las universidades públicas en Chile. En *Páginas de Educación*. Vol. 11. Núm. 2. pp. 176-198. DOI: <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1633>
- DEZSŐ, C. y ROSS, D. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. En *Strategic Management Journal*. Vol. 33. Núm. 9. pp. 1072-1089. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SOCIALES UC. (2020). *Ranking IMAD Empresas 2020*. Recuperado de: <https://static1.squarespace.com/static/59e0d1ca197aea1a0abc4051/t/6014cc5ee119a623bce159c6/1611975780567/Mujeres+Empresarias+-+Ranking+IMAD+-+2020.pdf>
- DUBRIN, A. (2019). *Leadership Research Findings, Practice and Skills*. En *News.Ge* (9th ed.). CENGAGE.

- EAGLY, A. y CARLI, L. (2007). *Through the Labyrinth: the Truth About how Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- EAGLY, A., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. y VAN ENGEN, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: a Meta-Analysis Comparing Women and Men. En *Psychological Bulletin*. Vol. 129. Núm. 4. pp. 569-591. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- EAGLY, A. y JOHNSON, B. (1990). Gender and Leadership Style: a Meta-Analysis. En *Psychological Bulletin*. Vol. 108. Núm. 2. pp. 233-256. Recuperado de: https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs
- EAGLY, A. y KARAU, S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. En *Psychological Review*. Vol. 109. Núm. 3. pp. 573-598. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- ESSER, A., KAHRENS, M., MOUZUGHI, Y. y EOMOIS, E. (2018). A Female Leadership Competency Framework from the Perspective of Male Leaders. En *Gender in Management*. Vol. 33. Núm. 2. pp. 138-166. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>
- FARAHZADI, S. y RAHMATI, M. (2020). Female Labor Participation in Iran: a Structural Model Estimation. En *Journal of Economic Studies*. Vol. 47. Núm. 1. pp. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-10-2017-0276>
- GAETE-QUEZADA, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. En *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. Vol. 6. Núm. 17. pp. 3-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>
- GAETE, R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. En *Revista CS*. Vol. 24. pp. 67-90. DOI: <https://doi.org/10.18046/recs.i24.2431>
- GAETE, R. y ÁLVAREZ, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. En *Espiral Estudios Sobre Estado y Sociedad*. Vol. 27. Núm. 77. pp. 179-222. DOI: <https://doi.org/10.32870/ees.v27i77.7085>
- GALANTE, M. y WARD, R. (2017). Female Student Leaders: an Examination of Transformational Leadership, Athletics, and Self-Esteem.

- En *Personality and Individual Differences*. Vol. 106. pp. 157-162. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.017>
- GARCÍA, M., MARTINEZ, R., GONZÁLEZ, E. y CATACHE, M. (2022). Diferencias en la Motivación Laboral debido al Género entre Personas de la Generación y en el Noreste de México. En *Revista Ingeniería y Gestión Industrial*. Vol. 1. Núm. 1. pp. 6-16. DOI: <https://doi.org/10.29105/revig1.1-5>
- GARCÍA, M., SALAS-ARBELÁEZ, L. y GAVIRIA, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. En *AD-Minister*. Vol. 31. pp. 25-46. DOI: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- GARCÍA, V., ROMEROSA, M. y LLORÉNS, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. En *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16. Núm. 4. pp. 24-46.
- GEMEDA, H. y LEE, J. (2020). Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes Among Information and Communications Technology Professionals: a Cross-National Study. En *Heliyon*. Vol. 6. Núm. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- GERALDO, L., MERA, A. y ROCHA, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. En *Apuntes Universitarios*. Vol. 10. Núm. 4. pp. 155-174. DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- GIPSON, A., PFAFF, D., MENDELSON, D., CATENACCI, L. y BURKE, W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. En *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 53. Núm. 1. pp. 32-65. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- GLASS, C. y COOK, A. (2016). Leading at the Top: Understanding Women's Challenges Above the Glass Ceiling. En *Leadership Quarterly*. Vol. 27. Núm. 1. pp. 51-63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- GONZÁLEZ, R. (2017). Segregación educativa en el sistema chileno desde una perspectiva comparada. En *El primer gran debate de la Reforma Educacional: Ley de Inclusión Escolar*.

- GUTIÉRREZ, O. (2015). Estudios de Liderazgo de hombres y mujeres. En *Revista Política y Estrategia*. Vol. 126. pp. 13-35. DOI: <https://doi.org/10.26797/rpye.v0i126.62>
- HAMPTON, L. y GRADY, M. (1994). National Study of Women Superintendents Using the Leadership Practices Inventory. En *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. pp. 1-19. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED376593.pdf>
- HARTMAN, S. y HARRIS, O. (1992). The Role of Parental Influence in Leadership. En *Journal of Social Psychology*. Vol. 132. Núm. 2. pp. 153-167. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9922968>
- HERNÁNDEZ, T., GARCÍA, M., NAVARRETE, D. y CORICHI, A. (2016). El liderazgo femenino en directivos de empresas hidalguenses: Un análisis sobre sus prácticas y circunstancias asociadas al puesto. En *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 9. Núm. 2. pp. 49-60.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1967). *Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley and Son.
- HEUSTON, M., LEAVER, C. y HARNE-BRITNER, S. (2021). Using Data from a 360° Leadership Assessment to Enhance Nurse Manager Transformational Leadership Skills. En *The Journal of Nursing Administration*. Vol. 51. Núm. 9. pp. 448-454. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000001044>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2016). *Género e Ingresos, documento de análisis*. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado de: https://historico-amu.ine.cl/genero/files/estadisticas/pdf/documentos/genero_e_ingresos.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (2018). *Síntesis de Resultados Censo 2017*. Recuperado de: <https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>
- JOHNS, M. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. En *Perspectives in Health Information Management*. Vol. 10. pp. 1-11. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>

- KAISER, R. y WALLACE, W. (2016). Gender Bias and Substantive Differences in Ratings of Leadership Behavior: Toward a New Narrative. En *Consulting Psychology Journal*. Vol. 68. Núm. 1. pp. 72-98. DOI: <https://doi.org/10.1037/cpb0000059>
- KNOWLES, J. y MAINIERO, L. (2021). Authentic Talent Development in Women Leaders who Opted out: Discovering Authenticity, Balance, and Challenge Through the Kaleidoscope Career Model. En *Administrative Sciences*. Vol. 11. Núm. 2. pp. 1-29. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11020060>
- KOMIVES, S. (1994). Women Student Leaders: Self-perceptions of Empowering Leadership and Achieving Style. En *NASPA Journal*. Vol. 31. Núm. 2. pp. 102-112. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220973.1994.11072346>
- KOUZES, J. y POSNER, B. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership Development Planner*. San Francisco: Pfeiffer.
- KOUZES, J. y Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge: how to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (Sixth). Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- KULKARNI, A. y MISHRA, M. (2022). Aspects of Women's Leadership in the Organisation: Systematic Literature Review. En *South Asian Journal of Human Resource Management*. Vol. 9. Núm. 1. pp. 9-32. DOI: <https://doi.org/10.1177/23220937211056139>
- LIU, Y., MAO, Y. y WONG, C. (2020). Theorizing Parental Intervention and Young Adults' Career Development: a Social Influence Perspective. En *Career Development International*. Vol. 25. Núm. 4. pp. 415-428. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0028>
- MEZA, C. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. En *Equidad y Desarrollo*. Vol. 32. pp. 11-31. DOI: <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- MILHOMEM, C. (2021). *Women on Boards. 2021 Progress Report*. MSCI ESG Research LLC.
- MONTALVO, J. (2020). El trabajo desde la perspectiva de género. En *Revista de La Facultad de Derecho*. Vol. 49. pp. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.22187/rfd2020n49a6>

- MOORE, S. y DIESE, A. (2018). Women In Leadership. En F. Denmark y M. Paludi (Eds.). *Women And Leadership*. pp. 111-115. Nueva York: Springer.
- MURDOCH, J. (2021). Measuring the Relationship Between Workplace Opportunities and Motivation Among Women in the Technology Industry. En *Fields: Journal of Huddersfield Student Research*. Vol. 7. Núm. 1. pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.5920/fields.822>
- PACHECO, L., LOBO, C. y MALDONADO, I. (2020). The Impact of Gender on Financial Performance: Evidence from a Sample of Portuguese Smes. En *Polish Journal of Management Studies*. Vol. 22. Núm. 2. pp. 384-401. DOI: <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.25>
- PADILLA, M. y PADILLA, M. (2020). *Liderazgo Femenino: Fundamentos teórico-prácticos*. Maracaibo: Inver - E - Group Venezuela C.A.
- PEDRAZA, N., LAVÍN, J., DELGADO, G. y BERNAL, I. (2015). Prácticas de Liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). En *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Vol. 23. Núm. 1. pp. 251-265. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90933063014>
- POSNER, B. (2015). An Investigation into the Leadership Practices of Volunteer Leaders. En *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 36. Núm. 7. pp. 1-29. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0061>
- POST, C. y BYRON, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: Lehigh University. En *Academy of Management Journal*. Vol. 58. Núm. 5. pp. 1546-1571. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- PUYAL, E. y SANAGUSTIN, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. En *Trabajo: Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*. Vol. 17. pp. 169-186. DOI: <https://doi.org/10.33776/trabajo.v17i0.112>
- QUIJANO, R. y MAGAÑA, D. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la medición. En *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 26. Núm. 94. pp. 492-509. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.3>

- RAMACHANDARAN, S., KRAUSS, S. y HAMZAH, A. (2018). Effectiveness of the Use of Spiritual Intelligence in Women Academic Leadership Practice. En *International Journal of Educational Management*. Vol. 31. Núm. 2. pp. 160-178. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0123>
- RUIZ, P., PULLAS, P., PARRA, C. y ZAMORA, R. (2017). La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. En *Revista de Comunicación de La SEECI*. Vol. 44. pp. 33-51. DOI: <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.44.33-51>
- RYAN, M. y HASLAM, S. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. En *Academy of Management Review*. Vol. 32. Núm. 2. pp. 549-572. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>
- SABHARWAL, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. En *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 25. Núm. 2. pp. 399-426. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- SARRIÓ, M., BARBERÁ, E., RAMOS, A. y CANDELA, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. En *Revista de Psicología Social*. Vol. 17. Núm. 2. pp. 167-182. DOI: <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- SEEHUUS, S. (2021). Gender Differences and Similarities in Work Preferences: Results from a Factorial Survey Experiment. En *Acta Sociológica*. pp. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1177/00016993211060241>
- SHEPPARD, L. (2018). Gender Differences in Leadership Aspirations and Job and Life Attribute Preferences Among U.S. Undergraduate Students. En *Sex Roles*. Vol. 79. Núm. 9-10. pp. 565-577. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0890-4>
- SIGÜENZA, S., MENDOZA, A. y ÁLAVA, G. (2019). Mujeres y su aporte al desarrollo local: Una mirada desde los cargos directivos. En *Masñana*. Vol. 10. Núm. 1. pp. 19-26. DOI: <https://doi.org/10.18537/mskn.10.01.03>
- SUNDAR, P. (2015). Czarinas or Girl Fridays? Women in the Corporate Sector. En O. Goyal (Ed.). *Interrogating Women's Leadership and Empowerment*. pp. 69-80. New Delhi: SAGE.

- SUTANTO, E. y AVELINE, V. (2021). Women Leadership and its Association to Individual Characteristics, Social Support, and Diversity of Work Environment. En *International Journal of Business and Society*. Vol. 22. Núm. 2. pp. 807-817. DOI: <https://doi.org/10.33736/ijbs.3760.2021>
- UNDURRAGA, R. (2013). Mujer y trabajo en Chile: ¿Qué dicen las mujeres sobre su participación en el mercado laboral? En C. Mora (Ed.). *Desigualdad en Chile: La continua relevancia del género*. Marzo. pp. 113-141.
- UNDURRAGA, R. y LÓPEZ, N. (2020). Trayectorias laborales de mujeres y violencia en el trabajo: una cuestión de género. En *Psykhé*. Vol. 29. Núm. 2. pp. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.7764/psykhe.29.2.1494>
- VEGA, P., SANTERO, R., CASTRO, B. y GÓMEZ, N. (2016). Participación femenina en puestos directivos y desigualdad salarial. Un análisis en el mercado laboral español. En *Women Directors, Critical Mass and Gender Wage Gap. Evidence for Spain*. Vol. 34. Núm. 1. pp. 155-178. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/301/30143731008.pdf>
- VÉLEZ, G. (2009). Conciliación entre la vida laboral y familiar de las mujeres: un acuerdo pendiente. En *Asparkia. Investigación Feminista*. Vol. 20. pp. 165-183. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3084826>
- WILLIAMS, J., BERDAHL, J. y VANDELLO, J. (2016). Beyond Work-Life “Integration.” En *Annual Review of Psychology*. Vol. 67. pp. 515-539. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>
- WONG, A., MCKEY, C. y BAXTER, P. (2018). What’s the Fuss? Gender and Academic Leadership. En *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 32. Núm. 6. pp. 779-792. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2018-0061>

ZÁRATE-TORRES, R., REY-SARMIENTO, F., PRADA, R. y ACOSTA-PRADO, J. (2022). Leadership Style According to Gender: Differences Based on the Personality of Men and Women. En *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 27. Núm. 7. pp. 167-185. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.12>

Fecha de recepción: 11 de noviembre de 2022

Fecha de aceptación: 22 de enero de 2024

DOI: <https://doi.org/10.29092/uacm.v21i54.1073>