



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA INSTITUCIONES PÚBLICAS EN
EL ESTADO DE CHILE

POR: JORGE REBOLLEDO FUENTES

PROFESOR GUÍA:

Dra. Loreto Bravo

Enero, 2022

Santiago

TABLA DE CONTENIDO

1. Abstract	3
2. Introducción	4
3. Revisión Bibliográfica	7
3.1. Perspectiva Histórica	7
3.2. Perspectiva Global	7
3.3. Perspectiva Nacional	9
3.4. Perspectiva Militar	11
3.5. Tendencia global	12
3.6. Evidencia Teórica	14
4. Descripción de Datos	15
5. Hipótesis y Objetivos	17
5.1. Hipótesis	17
5.2. Objetivos.	18
6. Metodología	19
7. Resultados	20
8. Resultados	48
9. Conclusiones y limitaciones	50
10. Bibliografía	52

1. Abstract

In the last decades, the female role has been had increasingly growing in all aspects of society. This is evidenced looking at their presence in academic institutes, their management positions on enterprises, their presence on state functions, and so on. In this study, we compare men's leadership and women's leadership through a tool named Multidirectional Measurement of Leadership (MML). The first phase of the project consists of collecting data about leaders' characteristics like proactivity, discipline, perseverance, etc. All of them focused on a perspective of a peer, a superior, a subordinate, and an auto-evaluation of people in a Chilean government organization. This data is accompanied by personal data like age, if the person has children, and the person's occupation. The second part consists of developing comparisons of all collected data with the help of graphs, descriptive statistics, and hypothesis testings. Results of these comparisons tell us in what conditions males and females have the same level of leadership (according to the defined leaders' characteristics) and in which not.

2. Introducción

En los últimos 50 años las labores realizadas por la mujer han variado considerablemente, dejando el rol doméstico-familiar y poniendo sus capacidades en el progreso de diferentes áreas como la industria, la ciencia y la docencia. En este contexto es en donde en la actualidad, podemos evidenciar cada vez más mujeres en puestos directivos o con mayor responsabilidad, como consecuencia de su desempeño, experiencia y competencia académica y en la actualidad ya no es cuestionable que la diversidad es un factor positivo, las organizaciones formadas por personas de diferentes géneros son más productivas, creativas y competitivas. Numerosos estudios han demostrado que las mujeres tienen una serie de características que hacen que las empresas que las contratan sean más rentables. Y como se analiza en (Cuevas et al., 2021), incluso cuando aumenta el número de mujeres empleadas, la economía del país crecerá.

Sin embargo, como establece el Informe sobre Desarrollo Humano 2019 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (*PNUD*, 2019) Chile ha logrado la igualdad de género en las matrículas de estudiantes en carreras de pregrado, pero aún existen muchos desafíos en términos de igualdad de oportunidades, eliminación de estereotipos de género y discriminación contra niñas y mujeres en el país.

En este escenario, el desarrollo de una investigación que profundice sobre los rendimientos de la mujer en su rol como líder, nos entregará un análisis y evaluación concreta sobre su desempeño enfocado no solo en sus competencias en una labor determinada sino también sobre sus atributos o valores personales para cumplir dicha tarea, pretendiendo validar su capacidad de lograr liderar actividades de diferentes complejidades en cualquier campo laboral.

Producto de este escenario y otros factores la organización pública en cuestión, implementó un Centro de Liderazgo y en conjunto con el MIDE de la Universidad Católica de Chile, perteneciente a la Escuela de Psicología a esta casa de estudio, conformado por académicos e investigadores que desarrollan diversos proyectos de investigación y desarrollo, en conjunto con la organización se elaboró un modelo de liderazgo y una herramienta denominada Medición Multidireccional de

Liderazgo (MML), construyéndose un instrumento que permite evaluar las prácticas de liderazgo existentes en esta organización, en base a las competencias y atributos definidos en el modelo, junto con el desarrollo de un sistema de generación de reportes individuales para los usuarios.

El proceso de construcción consideró:

- Construir un instrumento robusto métricamente en sus 4 versiones (autoevaluación, pares, superiores, subalternos).
- Aplicación piloto para validación de los ítems.
- Desarrollo de un sistema online de generación de reportes individuales.

Los datos recopilados para establecer el estudio son extraídos de una organización pública del estado y son producto de una medición desarrollada por distintos profesionales de diferentes áreas y aborda diversas herramientas de evaluación, que se basan principalmente en buscar el máximo objetividad, abordando diferentes perspectivas como:

- Evaluación de los superiores.
- Evaluación de los pares.
- Evaluación de los subordinados.
- Autoevaluación.

Los cuales no desarrollan ningún análisis estadístico, clasificación o proyección de estos, solo se disponen para el conocimiento individual.

Con relación a la construcción del instrumento de evaluación el primer paso consistió en determinar la forma que tendría el instrumento, es decir, qué tipo de escalas y reactivos se utilizarían para evaluar las competencias y atributos que forman parte del MILE. Dada la gran cantidad de aspectos a evaluar (22 atributos) y la necesidad planteada por el Ejército de generar un instrumento de fácil comprensión y aplicación, es que se optó por construir escalas de evaluación, las cuales permiten evaluar variadas características de un sujeto en diferentes niveles o categorías, de acuerdo a la percepción que el evaluador tiene de la persona (en base a la relación que ha tenido con esta y la observación que ha hecho de su trabajo, interacción, resultados, etc.). Entre sus principales ventajas, estas escalas permiten no solo evaluar la presencia o ausencia de una conducta, sino que también

identificar la intensidad con que esta se manifiesta. Por otro lado, las respuestas obtenidas pueden cuantificarse y resumirse con facilidad, su aplicación es sencilla y puede abarcar muestras grandes, siendo relativamente fácil recabar importantes volúmenes de datos.

Es importante considerar que la construcción del instrumento MML se orientó siempre a medir liderazgo, y específicamente Liderazgo Militar, es decir, *“el arte de influir sobre los demás; lograr de ellos adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados”*. De este modo, la autoridad del líder emana del reconocimiento como tal por parte de sus seguidores y se sustenta en la convicción y en la entrega voluntaria de las personas que dirige. (Modelo Integral de Liderazgo del Ejército de Chile – RDE-11, DIVDOC – Ordenanza General del Ejército).

Bajo esta perspectiva, se procedió a determinar cuáles serían los niveles de graduación para los atributos. Los niveles fueron ampliamente discutidos al interior del equipo de construcción de Mide UC y luego validados por expertos en medición y evaluación, entre ellos, la coordinadora de la Unidad de Análisis de Mide UC, la Directora Ejecutiva y el Director del Centro de Medición UC, (Ejército de Chile, 2017).

3. Revisión Bibliográfica

En esta entrega se desarrollará una revisión bibliográfica, desde el punto de vista global, nacional, militar y finalmente en instituciones similares, abordando teóricas relacionadas permitiendo así ahondar en el problema al que se hace referencia en el presente estudio, instaurando así las bases teóricas en la que sustentamos la investigación.

3.1. Perspectiva Histórica

Es importante tener en cuenta tal cual, como evidencia, (Fisher, 2000), que las mujeres antes del sedentarismo se consideraban social y económicamente poderosas, recogiendo indicios de África ancestral, donde la mujer abandonaba el hogar para responsabilizarse del sustento familiar, instaurando una norma donde la familia se constituía como un núcleo económico de dobles ingresos estableciendo científica y antropológica que las mujeres eran consideradas iguales al hombre. Esto fue cambiando a medidas que los campamentos nómades, empezaron a evolucionar agrícolamente y los hombres comenzaron a liderar las actividades económicas primarias como: arar el terreno, cosechar y plantar generando así economías estables convirtiéndose en guerreros, líderes comerciales, de familia y esferas políticas superiores como Jefes de Estado, hasta nuestros tiempos, donde la economía a sido influenciada por actos bélicos de diferente relevancia, destacándose las guerras mundiales de a mediados del siglo XX, estos actos bélicos de gran escala han ido en franca retirada, formando un escenario global que permite que las economías se comporten con mediana estabilidad, dejando de lado los liderazgos impulsados por el poder de la fuerza física o bélica por sí solo.

3.2. Perspectiva Global

El escenario mundial y producto de la evolución del pensamiento, libertades y mayor conciencia de igualdad de género. En la actualidad, como establece (PNUD, 2019), existen objetivos claros para instaurar equidad en todos los ámbitos entre el hombre y la mujer, pero teniendo presente que existe un panorama claramente desfavorable como se expresa a continuación:



Figura N° 1: Cifras de desigualdad de género Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Por otra parte, el Informe global sobre la brecha de género 2020. (Schwab et al., 2020) establece que 108 países de los 149 incluidos han mejorado sus puntajes generales, impulsados principalmente por un aumento significativo en el número de mujeres en los parlamentos en comparación con la última evaluación. En particular, en algunos países como Letonia, España y Tailandia, el número de mujeres en el parlamento ha aumentado sustancialmente. No obstante, hasta la fecha, solo el 25% de estos 35.127 escaños mundiales están ocupados por mujeres y solo el 21% de los 3.343 ministros son mujeres; y en algunos países, las mujeres no están representadas en absoluto. Por otro lado, durante los últimos 50 años en 85 de los 153 países cubiertos por este informe nunca ha habido una jefa de estado.

Así mismo este informe evidencia que entre las mujeres que ya están en la fuerza laboral, en muchos países están igualmente involucradas en profesiones formales y técnicas como los hombres: en 11 países al menos el 98% de la brecha ya se ha cerrado, y solo

en un país (Cuba) la brecha sigue siendo grande (38,4%). Las diferencias entre países son más marcadas en lo que respecta a los puestos directivos. En algunos países se ha logrado la paridad de género (Colombia, Bahamas, Honduras y Jamaica).

Sin embargo, en el panorama de nuestra región tres países (Argentina, Perú y Chile), aún están a medio camino de lograr la paridad de género en este aspecto.

En este contexto existe evidencia científica como la que establece (Mondragón et al., 2018), en su investigación denominada “Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones” que establece que con un 94,1% utilizando el pseudo cuadrado de Nagelkerke y con una significatividad estadística de 0.000, que existe una clara influencia positiva, al momento de evaluar los factores de eficiencia en la gestión pública y liderazgo en la toma de decisiones.

Así mismo (Larsson & Alvinus, 2020), declara que en relación con la comparación de género en entornos laborales, los resultados son positivos cuando se desarrollan entornos profesionales liderados por mujeres y las puntuaciones medias menos positivas, se visualizan en escenarios laborales liderados por hombres.

3.3. Perspectiva Nacional

Hay que establecer que, si bien Chile ha avanzado en los últimos años, en temas relacionados con la participación laboral de la mujer esta sigue siendo de las más bajas, en contraste con el nivel regional y de países de la OCDE. Si bien mejoró los niveles de ingreso en relación con 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 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019)

Como indica (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2020) la realidad nacional es totalmente desigual en posiciones de liderazgo y esta representación no es solo consecuencia de una mirada superficial, si no también cuando se establece una visión más detallada se evidencia una realidad aún más llamativa donde el 41,5% de las empresas en estudio no tiene mujeres gerentes, asimismo el 51,1% de estas no posee mujeres directoras y solo el 0,7% tienen más de 3 mujeres en su directorio.

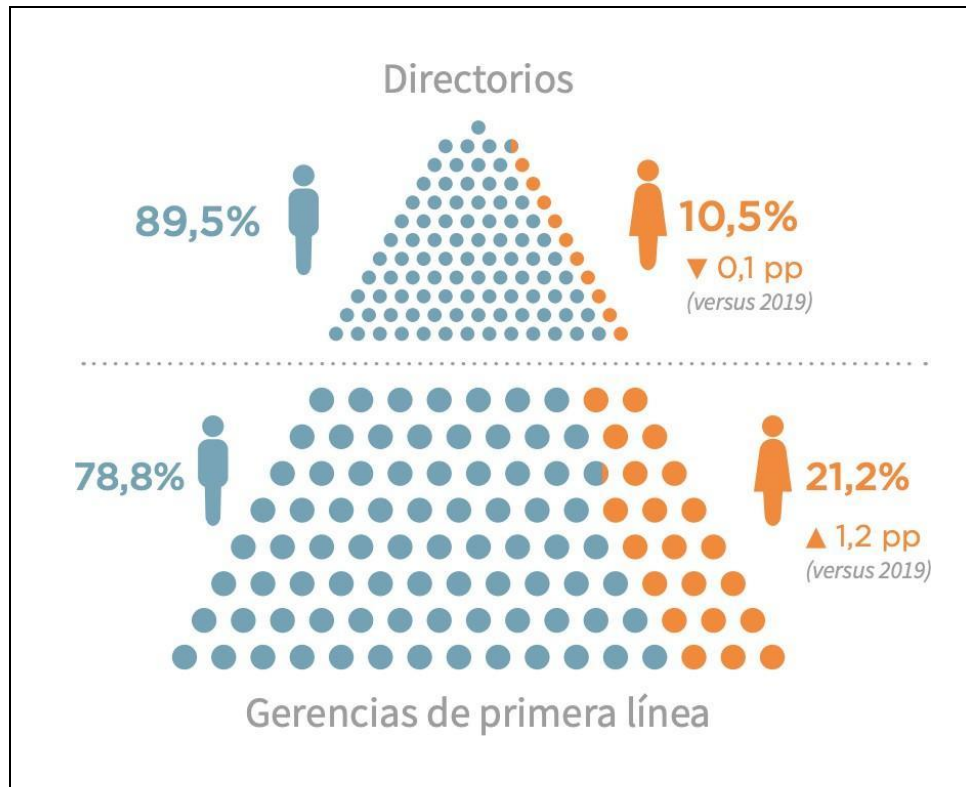


Figura N° 2: Representación de Genero en puestos de liderazgo en Chile

Fuente: Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género 2019

Como conclusión importante se establece que, si este escenario se mantiene en el ámbito de la igualdad de género, esta no se consolidará a corto ni mediano plazo.

A través de una entrevista a “Mujeres del Futuro”, comunidad que desarrolla e impulsa los liderazgos femeninos en diferentes ámbitos del mundo laboral Nacional, se puede referenciar la teoría denominada “SUPERWOMEN V/S SMARTWOMEN”, donde se insta a que uno de los impedimentos para despertar los liderazgos en las mujeres es la autoexigencia y la perfección permanente en todo ámbito de cosas, que muchas veces

conlleva al estrés y a la rutina al desarrollar sus actividades, tanto personales como profesionales, (González, 2021) “Mujeres del Futuro” desarrolla escenarios donde impulsa a la mujer a dejar la capa de Super Woman, para así de esta manera liderar los ámbitos de la productividad que impacte positivamente en su calidad de vida y bienestar.

3.4. Perspectiva Militar

El concepto de liderazgo y el papel del género femenino en los Ejércitos, implica que antes de evaluar, se debe comprender por qué el liderazgo mujer en el militar es tal un tema controvertido. Los eruditos han evolucionado en el concepto de liderazgo durante tantos años porque el liderazgo se considera complejo de definir; tiene muchas facetas que no se pueden medir fácilmente. La mayoría de la gente definirá el liderazgo como "el acto de motivar a los demás trabajar hacia los objetivos de la organización". Es un hecho que el liderazgo requiere un conjunto complejo de habilidades y esto es la única razón por la que todos no podemos ser líderes. Un líder bueno y eficaz debe ser un buen comunicador, debe tener una planificación increíble y habilidades de toma de decisiones además de ser bueno en el trabajo con personas de diferentes realidades sociales, religiosas y políticas. Teniendo en cuenta que en la última década las mujeres se desarrollan como parte esencial dentro de las fuerzas armadas, en gran parte de los países en vías de desarrollo (Carreiras, 2018), en este proceso investigativo se pudo evidenciar que de la misma forma que (Sheard, 2018), donde establece que al ver falta de referentes femeninos al momento de ejercer el liderazgo, las mujeres en sus etapas iniciales tratan de imitar la forma de liderazgo de los líderes hombres, incorporando una mezcla de liderazgo femenino y masculino, asumiendo de esta manera la apertura y la eliminación de las restricciones al acceso de mujeres a las funciones militares fueron evidentes en muchos países de Europa y América del Norte durante las últimas décadas, como así también en otros contextos, tal el caso de América Latina, lo que llevó a las Fuerzas Armadas a reclutar un número cada vez más alto de mujeres y a incrementar en simultáneo su representatividad dentro de las instituciones militares, plasmando a su vez que existe una estrecha correlación entre la convergencia entre la sociedad y las fuerzas armadas y la integración de géneros en el mundo militar al proyectar la equidad de género.

La proporcionalidad entre géneros como establece (Costantini, 2008), la presencia femenina no es, como norma y contra lo que pudiera sospecharse, proporcionalmente

menor en el cuerpo de oficiales que en el efectivo total. En otros ejércitos hay bastante armonía: así, en las fuerzas armadas norteamericanas, las mujeres representan el 15,1 por ciento de la oficialidad, teniendo representación en el generalato. En otros casos, como Francia, Letonia o Portugal, el porcentaje de mujeres oficiales es marcadamente inferior al total (NATO, 2007a) la otra novedad impactante de las últimas décadas consiste en que se ha abierto a las mujeres una serie de roles que implican enfrentamiento armado con el enemigo. Se trata de un tema nada sencillo de sintetizar, con nomencladores que definen un gran número de especialidades, creando distinciones muchas veces difusas entre los roles de apoyo y los de combate y entre estos últimos entre sí.

<i>País</i>	<i>%</i>	<i>País</i>	<i>%</i>
Alemania	7,5	Hungría	17,3
Bélgica	8,3	Italia	2,6
Bulgaria	6,0*	Letonia	23,0
Canadá	17,3	Lituania	12,0
Dinamarca	5,4	Luxemburgo	5,7*
Eslovaquia	8,7	Noruega	9,1
Eslovenia	15,3	Países Bajos	9,0
España	12,0	Polonia	1,0
Estados Unidos	14,4	Portugal	13,0
Francia	14,0	República Checa	12,2*
Gran Bretaña	9,3	Rumania	6,4
Grecia	5,6	Turquía	3,1*

Tabla 1 Porcentaje de Efectivos Femeninos en las Fuerzas

Armadas de los Países de la OTAN – 2007

3.5. Tendencia global

En el ámbito de las comunicaciones, conforme a escenario establecido en (Ferruz-González et al., 2021), estudia una mirada con una muestra de Twitter, a partir del año 2011, para la visualización del liderazgo femenino en redes sociales, donde esta es mayoritaria desde el inicio del estudio y evidencian siempre gran equidad en la participación. En 2010, el primer Estudio Anual de Redes Sociales elaborado por IAB establece que España reflejaba un 52% de usuarias frente a un 32% de usuarios masculinos. Esta diferencia se incrementó en 2011, estableciéndose el perfil medio de usuario como una mujer común 61% entre 30 y 39 años y de estas un 46% que trabaja

por su cuenta en las redes sociales analizadas en ese momento (Facebook, LinkedIn, Twitter y Flickr) (IAB, 2011).

Del mismo modo (Osiceanu, s. f.), evidencia que los enfoques feministas de la historia, el presente o el futuro de la ciencia y la tecnología en la actualidad se sitúan en intersección de varias disciplinas académicas: historia, sociología, antropología, ética, psicología, economía, filosofía y política pública. Este conjunto interdisciplinario de herramientas analíticas y políticas procedentes de muchos campos ha demostrado ser muy poderosa en la remodelación de las ideas de los académicos sobre las habilidades, rituales y convenciones inherentes a la práctica científica y tecnológica.

Quedando a la vista cada vez más por los métodos feministas de análisis de los sistemas científicos y sistemas tecnológicos. La comunidad científica ha destacado la importancia de los enfoques multi-interdisciplinarios para comprender las relaciones entre la investigación científica, tecnológica y social, incluyendo el feminismo.

En la misma línea, (Abdelkouddous, 2020), analiza este fenómeno entrevistando a mujeres líderes que ocupan puestos de responsabilidad en diferentes organizaciones marroquíes (empresas y administraciones públicas o semipúblicas) con el fin de conocer su experiencia profesional y las condiciones en las que estas mujeres actúan e interactúan con un entorno social y organizativo adecuado, donde se extraen las siguientes métricas, y se interpretan a continuación

Categorías	Temas	Indicadores	%*
Dificultades relacionadas con acceso a mujeres en cargos de responsabilidad	Criterios de progresión de la carrera profesional	Disponibilidad/apego al trabajo	58,3%
		La voluntad de avanzar	50%
		La personalidad	66,6%
	Condiciones organización	Falta de formación profesional	58,3%
		Falta de apoyo organizativo	75%
		Entorno organizativo mayoritario de los hombres	38,5%
	Aplicaciones familiares	Conflicto trabajo/familia	83,3%
		Embarazo	33,3%
		Apoyo familiar	41,6%

El papel del líder (o gerente)	Dificultades de relación y comunicación	Dificultad para imponerse en la jerarquía	50%
		Dificultades para imponerse ante subordinados	33,3%
	Resistencia al poder de las mujeres	Conflictos	75,6%
		Actitud paternalista hacia las mujeres	41,6%
Representación de la mujer líder	Prejuicios contra las mujeres líder	Estereotipo de rol (percepción del rol social de las mujeres)	66,6%
		Subestimación de la competencia mujer	83,3%
	Características (Perfil de la mujer líder)	Interactivo	75%
		Interés por las relaciones interpersonales	66,6%
		Búsqueda de consenso	50%

Tabla 2: Frecuencia de aparición de un indicador en el discurso de las mujeres entrevistadas.

Determinando de esta manera que, para progresar y afirmarse como líderes, las mujeres necesitan tener carácter, es decir, ciertos rasgos de personalidad que les permitan tomar decisiones y aplicarlas a pesar de la resistencia a su poder, que suele ser consecuencia de los estereotipos sobre su condición de mujeres. Esto nos lleva a la cuestión de la masculinización de las habilidades de liderazgo. De hecho, las mujeres líderes se enfrentan a una dificultad a la hora de elegir un estilo de liderazgo, ya que están expuestas a la doble restricción de conciliar al mismo tiempo entre las cualidades que valoramos en una mujer y las cualidades que creemos que necesitan los líderes. Y aunque las mujeres se sienten más atraídas por un estilo que implique comportamientos que fomenten la participación y la colaboración, ésta no siempre es una estrategia deseada por la mayoría de los encuestados.

3.6. Evidencia Teórica

Existen diferentes estudios que analizan las capacidades y competencias del género femenino en puesto directivos, es así como (Speranza, 2017) en su publicación “Women expatriate leaders: How leadership behaviors can reduce gender barriers” establece que en la actualidad, la mayoría de las culturas y naciones del mundo siguen sin estar

acostumbradas a que las mujeres ocupen puestos de liderazgo de alto nivel, que deriva como resultado que mucha gente nunca ha visto a una mujer oficial de alto rango y en varias naciones, la gente no sabe que existen las mujeres oficiales generales, además en la misma línea, la mayoría de los hombres de culturas extranjeras no están acostumbrados a relacionarse con mujeres en asuntos de negocios, o en relaciones entre pares y este comportamiento ha sido construido a lo largo del tiempo como una norma cultural y una expectativa en muchas naciones.

Lo expuesto anteriormente por (Speranza, 2017), ayuda a explicar por qué la mayoría de las mujeres participantes experimentaron prejuicios de su viaje de expatriación, pero también por qué fueron capaces de eliminar estas barreras con el tiempo a través de la competencia, las muestras de respeto y la comunicación sin embargo también establece que mientras las mujeres permanezcan al margen y no participen en puestos de liderazgo la mayoría de las culturas seguirán mostrando prejuicios contra las mujeres líderes, porque la estructura social no prevé ni defiende a las mujeres en puestos de liderazgo.

4. Descripción de Datos

En relación con la ejecución de la medición, se inició la ejecución de la MML en cada una de las sucursales seleccionadas. Para esto se visitó la unidad y se realizó una charla informativa de cómo realizar el procedimiento de medición. Además, se instó a motivarlos para realizar esta medición comunicándoles el beneficio y valor de uso de sus resultados. Asimismo, se recalcó el nivel de CONFIDENCIALIDAD que tiene esta medición para que no pierda el sentido y propósito para el cual fue construida, que es aportar al autodesarrollo.

Inicialmente se les asignó dos semanas para concluir el proceso de medición, sin embargo, al observar un lento avance en la realización de las encuestas el plazo para dar sus respuestas se aumentó a un total de un mes. Durante todo el proceso se fue monitoreando el comportamiento de los usuarios respecto a la ejecución del proceso de medición. Además, se instalaron mesas de apoyo para resolver dudas o consultas respecto a la medición en cada unidad visitada. Esta medida fue valorada por los usuarios ya que no solo les permitía aclarar sus dudas, sino también les permitía conocer con más detalle el

sistema de medición al cual se estaban sometiendo.

Los datos que se analizarán para este estudio corresponden a los resultados de una medición multinivel del liderazgo, desarrollada mediante diferentes instrumentos de evaluación pudiendo considerar una muestra para el estudio cuantitativo de 23.924 integrantes, hombres y mujeres de una organización del Estado de Chile de Arica a Punta Arenas, de diferentes edades y niveles de responsabilidad.

Concretamente abordan las nueve competencias, que están conformadas por un total de 23 habilidades, que se vinculan y potencian con los “Atributos del Liderazgo” propio de esta organización que conforman el dataset como sigue:

Compañerismo	Resolución de Conflictos
Visión de Conjunto	Liderazgo
Desarrollo de otras personas	Autonomía
Comunicación	Seguridad
Trabajo en equipo	Responsabilidad organizacional
Análisis y solución de problemas	Autoconocimiento
iniciativa	Perseverancia
Tolerancia a la Presión	Tacto Tino y Criterio
Auto preparación	Proactividad
Disciplina	Superación
Lealtad	Creatividad
Honor	

Tabla 3 Aspectos considerados en las evaluaciones

Cada uno de estos atributos ha sido medido con distintas herramientas, las cuales arrojan una nota porcentual que determina el cumplimiento de estos parámetros según los

objetivos planteados para este modelo de liderazgo. Además, el dataset también recopila y plasma 3 atributos relevantes o destacables que posee la persona evaluada.

Tabla 4 Niveles de Liderazgo

Nivel	Descripción	Rango
Insuficiente	La competencia o atributo no está presente o se encuentra poco desarrollado por lo que se manifiesta nunca o casi nunca.	0% - 39%
Básico	La competencia o atributo está parcialmente desarrollado, por lo que se manifiesta a veces.	40% - 66%
Adecuado Básico	La competencia o atributo está satisfactoriamente desarrollado por lo que se manifiesta siempre o casi siempre. Sin embargo, algunas personas de la unidad no estarían de acuerdo con este nivel de desarrollo de las conductas descritas en las competencias o atributos.	67% - 76%
Adecuado	La competencia o atributo está satisfactoriamente desarrollado por lo que se manifiesta siempre o casi siempre.	77% - 84%
Influente	Además de manifestar la competencia o atributo siempre o casi siempre, la presenta como un modelo a seguir.	85% - 100%

Para el presente estudio hablaremos de un liderazgo influyente y adecuado aquel evaluado con altos niveles de liderazgo y viceversa.

5. Hipótesis y Objetivos

5.1. Hipótesis

Hipótesis General

Las mujeres que ejercen funciones directivas, en las organizaciones públicas del Estado de Chile, realizan sus funciones con un nivel de liderazgo alto.

Hipótesis Específicas

Las mujeres que ejercen funciones directivas, en las organizaciones públicas del Estado de Chile, realizan sus funciones con un nivel de liderazgo alto, según las evaluaciones de sus superiores.

Las mujeres que ejercen funciones directivas, en las organizaciones públicas del Estado de Chile, realizan sus funciones con un nivel de liderazgo alto, según sus pares y subordinados.

Existe una correlación de los atributos o variables, de las autoevaluaciones con las evaluaciones del resto de su entorno.

5.2. Objetivos.

Objetivo general

(Identificar el nivel de liderazgo con que las mujeres desarrollan sus funciones en las instituciones públicas del Estado).

Determinar si existen o no diferencias considerables en la evaluación de actitudes entre los empleados hombres y mujeres.

Objetivos específicos

(Comparar el nivel de liderazgo entre hombres y mujeres, además determinar las diferencias en las evaluaciones en relación con la clasificación de los evaluadores).

Recopilar información mediante evaluaciones (o encuestas) que califiquen varias actitudes relacionadas con el liderazgo.

Comparar analítica y visualmente los resultados entre los hombres y las mujeres.

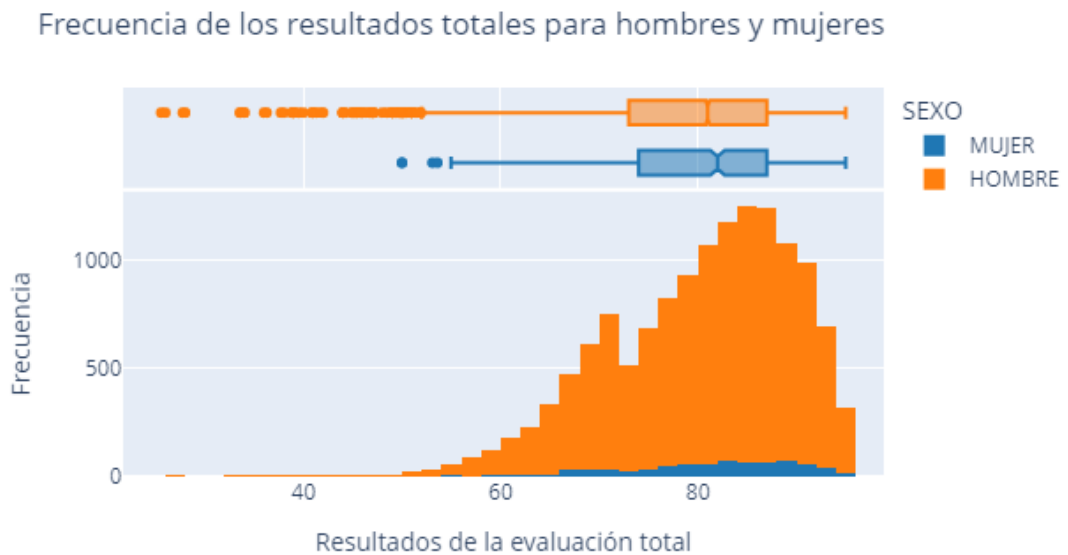
Realizar pruebas de hipótesis para comprobar que las comparaciones tienen relevancia estadística.

6. Metodología

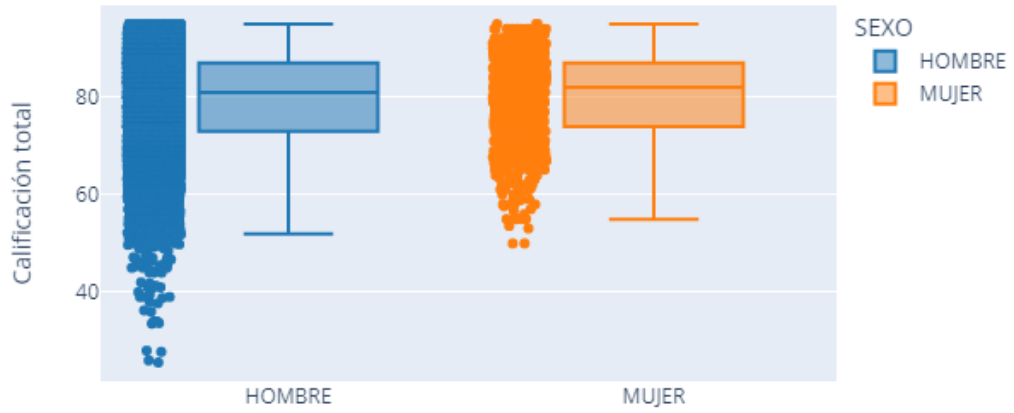
- A) Se desarrollará un análisis inicial a la organización en estudio, buscando las bases para poder llevar a cabo esta investigación, formulando un problema a investigar, que esté direccionado al liderazgo femenino en las organizaciones públicas.
- B) Se identificarán los factores preponderantes para llevar a cabo la presente investigación, como por ejemplo las diferentes autorizaciones de la organización en estudio, para poder llevar a cabo el presente trabajo, ya que gran parte de los datos ya se encuentran disponibles en formato .csv
- C) Se recopilarán los datos, como se detalla en la introducción, en estudio estableciendo y visualizando si existe alguna falta de información para poder ejecutar los futuros análisis, levantando las necesidades que pudieran faltar para el desarrollo de este trabajo.
- D) Se levantarán los objetivos acotados para el desarrollo de la investigación detallando los diferentes alcances tanto positivos como negativos, junto con levantar las hipótesis y preguntas de investigación.
- E) Se desarrollará el trabajo técnico con la información disponible desde el almacenamiento y limpieza de los datos, pasando por la interpretación estadística y plasmando estas en las conclusiones de la presente investigación. En este punto se compararán los datos de tres maneras: en primer lugar, utilizando gráficas de caja, gráficas de dispersión se histogramas; luego se utilizarán estadísticas descriptivas de cada una de las gráficas generadas; y en tercer lugar se realizará pruebas de hipótesis que demuestren o no que las comparaciones son estadísticamente significantes.
- F) Se generarán las instancias correspondientes para la difusión y retroalimentación de los resultados de la investigación.

7. Resultados

En este estudio, se evaluaron a 22560 hombres y 1364 mujeres. Cada muestra consta de 23 características y posterior al trabajo de limpieza de datos se procedió a hacer una exploración inicial. El principal objetivo de este estudio es determinar si existen o no diferencias considerables en la evaluación de actitudes entre los empleados hombres y mujeres. Para esto se estudia una base de datos con 13460 muestras que contienen los resultados porcentuales de las evaluaciones de varios empleados. A continuación, se presentan algunas gráficas que nos ayudarán a observar cómo están distribuidas las calificaciones totales según algunos grupos.



Dispersión de las evaluaciones totales



	Hombre	Mujer
Media	79.669	80.018
std	9.387	9.086
Min	25.572	50
Q1	73	74
Mediana	81	82
Q3	87	87

Max

95

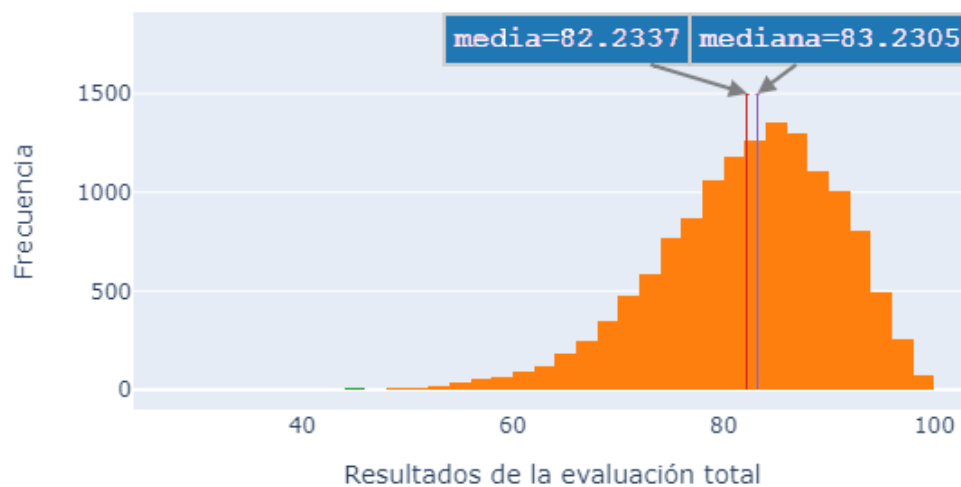
95

Tabla 4 Estadísticas de los resultados totales

La primera inferencia que se observa es que las evaluaciones no siguen una distribución normal. En las imágenes se puede ver un sesgo en los datos que los acumula en las notas mayores que 73 (Q1). Otra característica que nos presenta la gráfica es que ni las notas de hombres ni las de mujeres llegan a ser de 100.

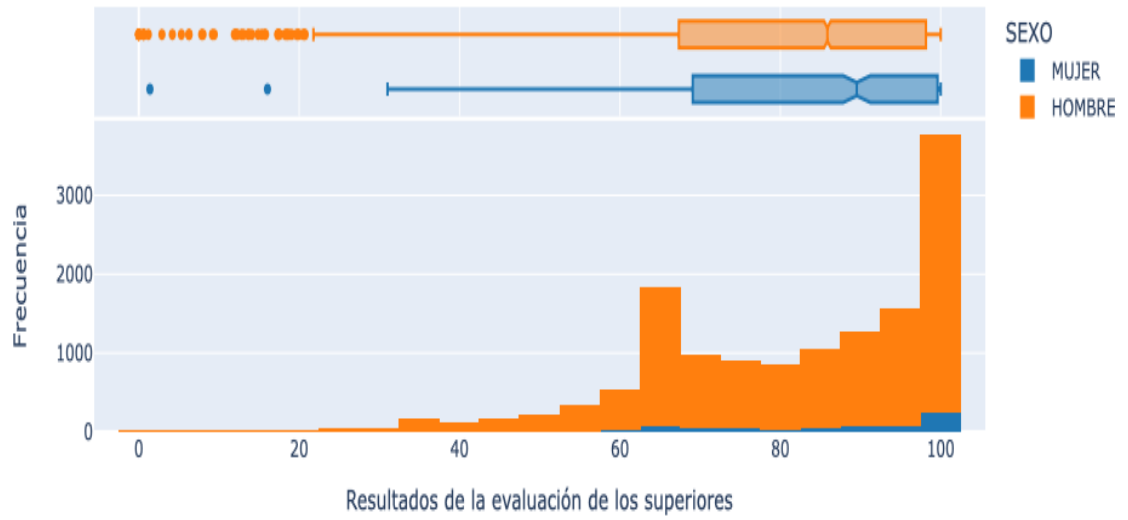
En un nuevo análisis, observemos que tan distantes se encuentran la media y la mediana de nuestro conjunto de datos. Estas medidas se representan en la siguiente gráfica, en donde se utiliza el histograma de los datos sin distinción del sexo:

Frecuencia de los resultados totales sin agrupamientos

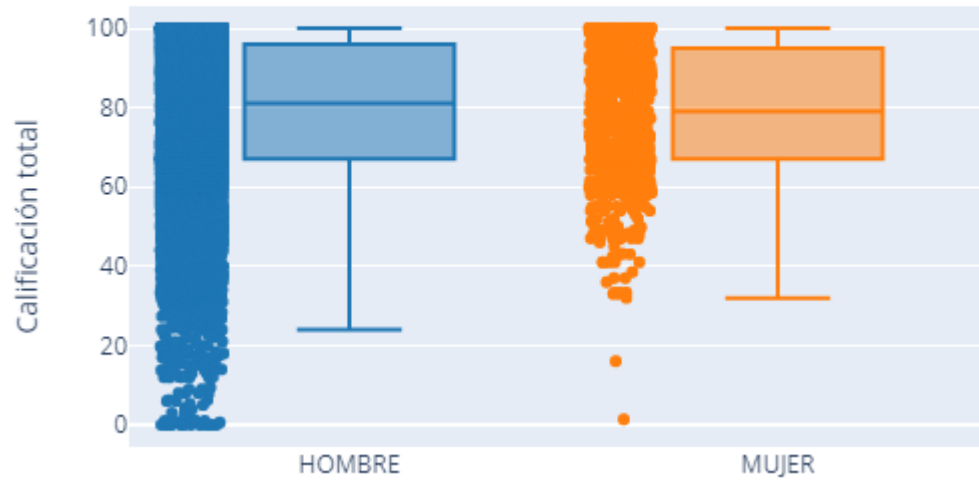


Las dos medidas estadísticas se encuentran muy cerca, pero debido a que los datos no siguen una distribución normal, se deberá considerar la mediana para realizar cualquier prueba estadística. A continuación, exploraremos las mismas gráficas utilizando las evaluaciones de los superiores.

Frecuencia de los resultados totales para hombres y mujeres



Dispersión de las evaluaciones de los superiores



Hombres Mujeres

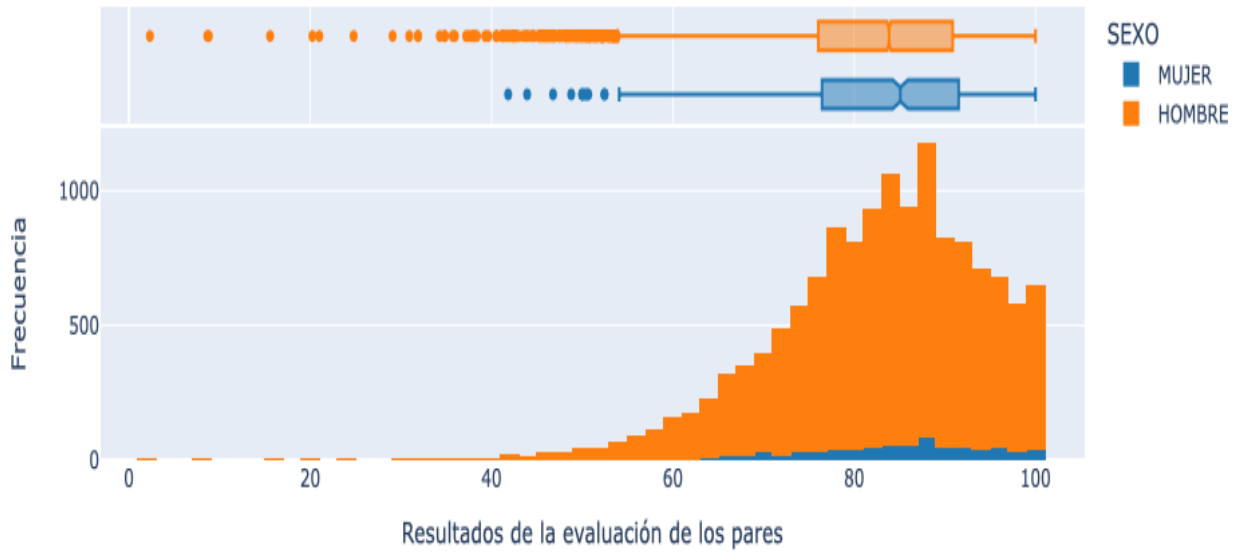
	Hombres	Mujeres
Media	78.281	79.122
std	18.985	16.830
Min	0	1.388
Q1	67	67
Mediana	81	79
Q3	96	95
Max	100	100

Tabla 5 Estadísticas de las evaluaciones de los superiores

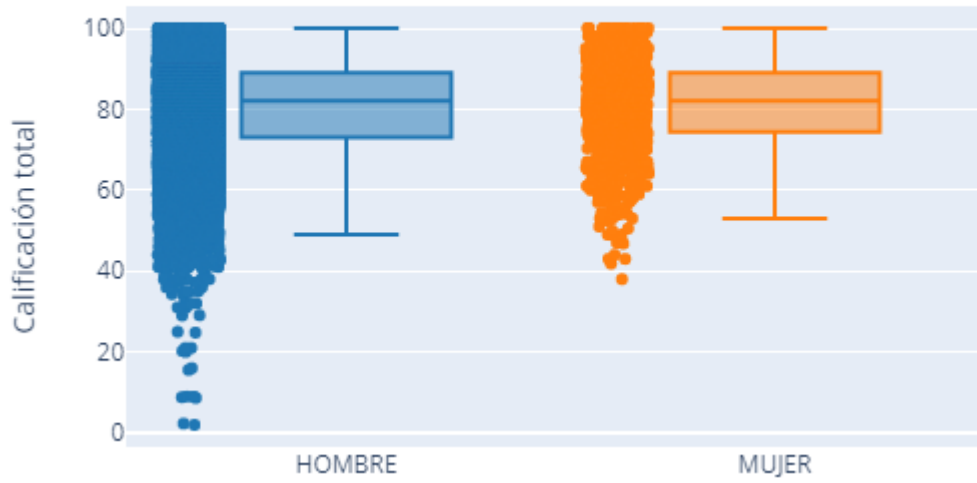
En este caso se observa que los datos están dispersos con notas que van desde los 0 puntos hasta los 100 puntos. Se puede notar un mayor número de casos en los que los hombres obtuvieron notas inferiores a 67 (Q1). Esto puede ser debido a que existe un mayor número de evaluaciones de hombres que de mujeres.

Continuando, exploraremos las mismas gráficas utilizando las evaluaciones de los pares.

Frecuencia de los resultados totales para hombres y mujeres



Dispersión de las evaluaciones de los pares



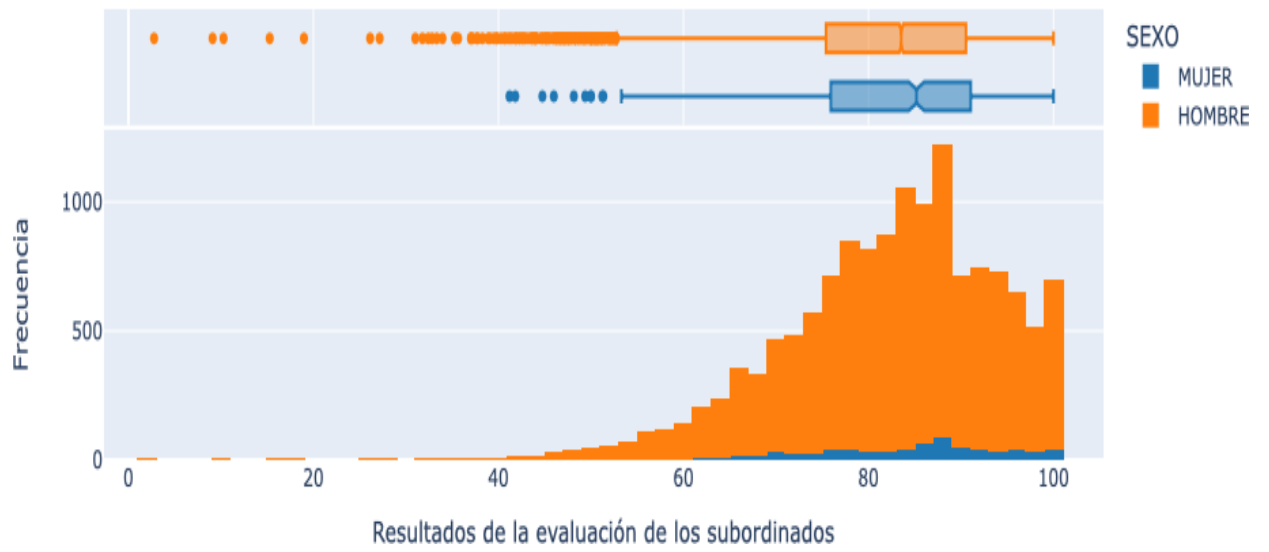
	Hombre	Mujer
Media	80.434	80.921
std	11.991	11.642
Min	2	38
Q1	73	74.437
Mediana	82	82
Q3	89	89
Max	100	100

Tabla 6 Estadísticas de los resultados de los pares

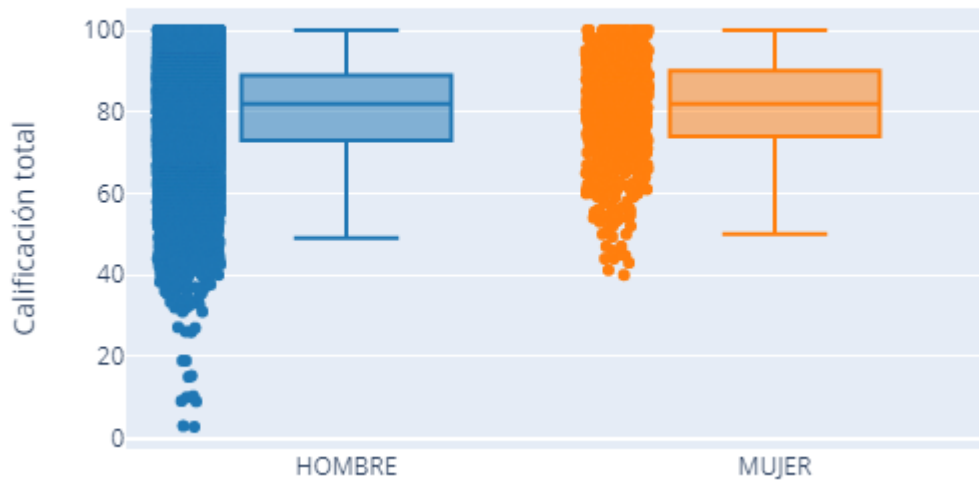
Las evaluaciones de los compañeros muestran que las mujeres obtuvieron notas por encima de 38 en todos los casos registrados. Mientras que para los hombres hay muchas notas que están por debajo de este valor.

Continuando, exploraremos las mismas gráficas utilizando las evaluaciones de los subordinados.

Frecuencia de los resultados totales para hombres y mujeres



Dispersión de las evaluaciones de los subordinados

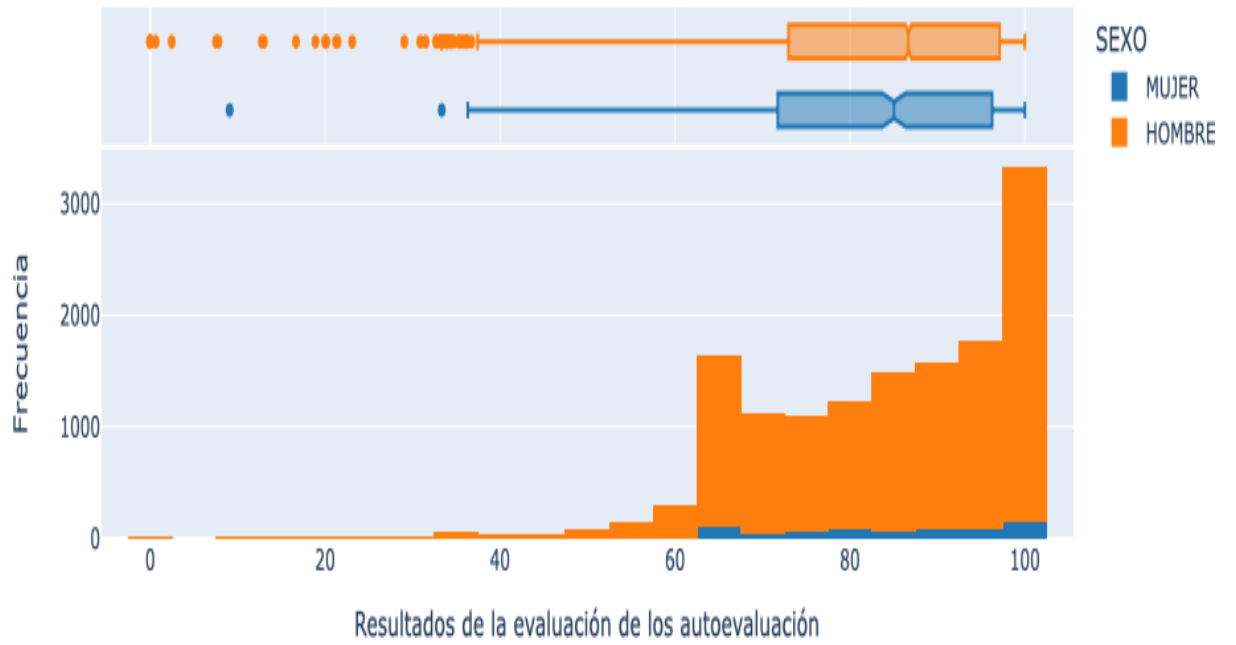


	Hombre	Mujer
Media	80.025	80.687
std	12.21	11.849
min	2.777	40
Q1	73	74
Mediana	82	82
Q3	89	90
Max	100	100

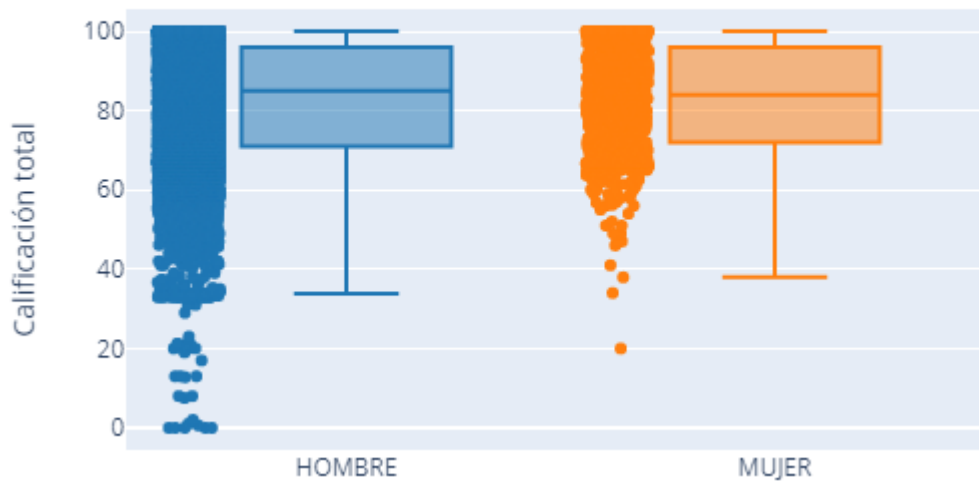
Tabla 7 Estadísticas de los resultados de los subordinados

En las evaluaciones de los subordinados se nota un comportamiento similar al de la distribución de notas de los compañeros. Las mujeres tienen notas por encima de los 40 puntos, mientras que los hombres tienen notas desde los 2.7 hasta 100 puntos. La última gráfica que se analizará en esta subsección pertenece a los resultados de las autoevaluaciones. En este caso se nota que muchas de las evaluaciones de los hombres bordean los 100 puntos. En el caso de las mujeres se nota que hay muchos resultados que bordean los cien puntos, pero hay una misma cantidad de evaluaciones de mujeres que bordean los 70 puntos.

Frecuencia de los resultados totales para hombres y mujeres



Dispersión de las autoevaluaciones

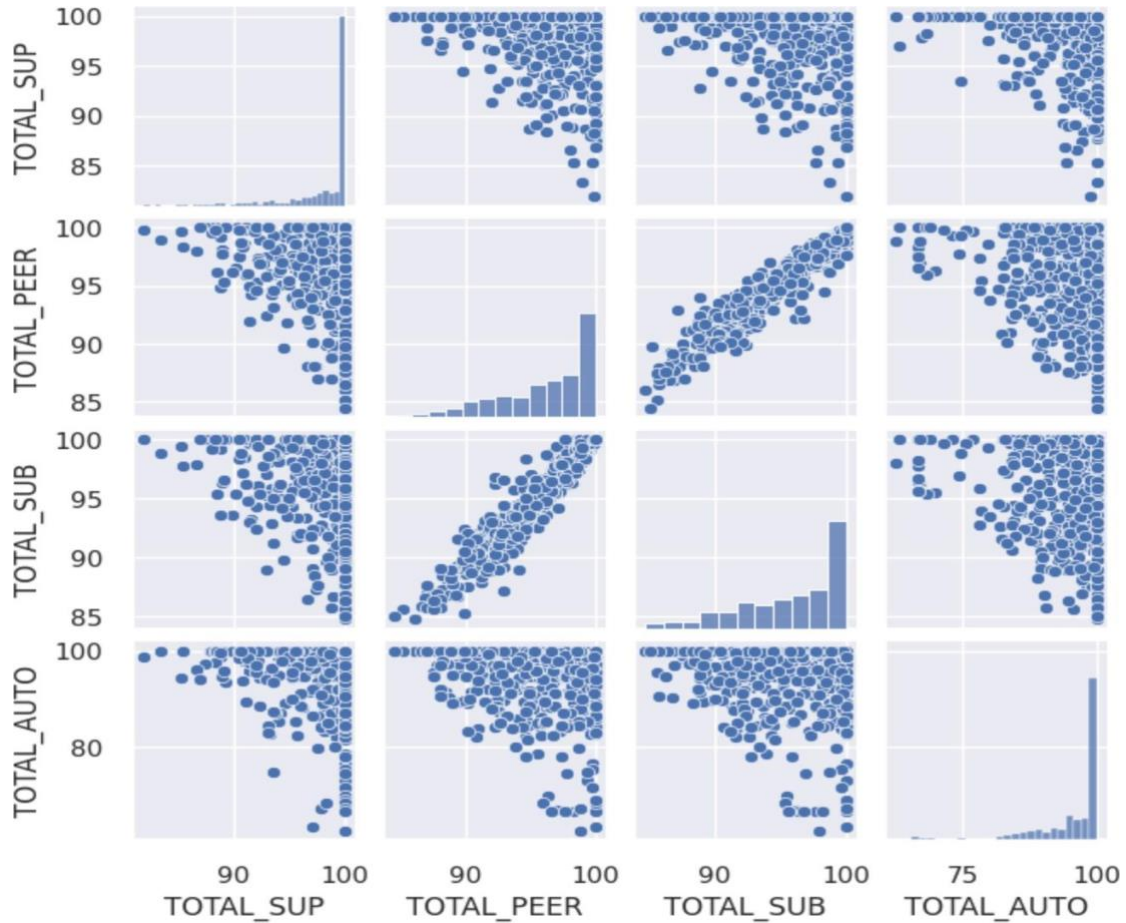


	Hombre	Mujer
Media	82.831	83.034
std	14.264	13.611
Min	0	20
Q1	71	72
Mediana	85	84
Q3	96	96
Max	100	100

Tabla 8 Estadísticas de las autoevaluaciones

Como se observa en las gráficas expuestas el comportamiento en relación a las calificaciones, es similar en la mirada general, no pudiendo visualizar comportamientos diferenciadores en las calificaciones obtenidas entre hombres y mujeres.

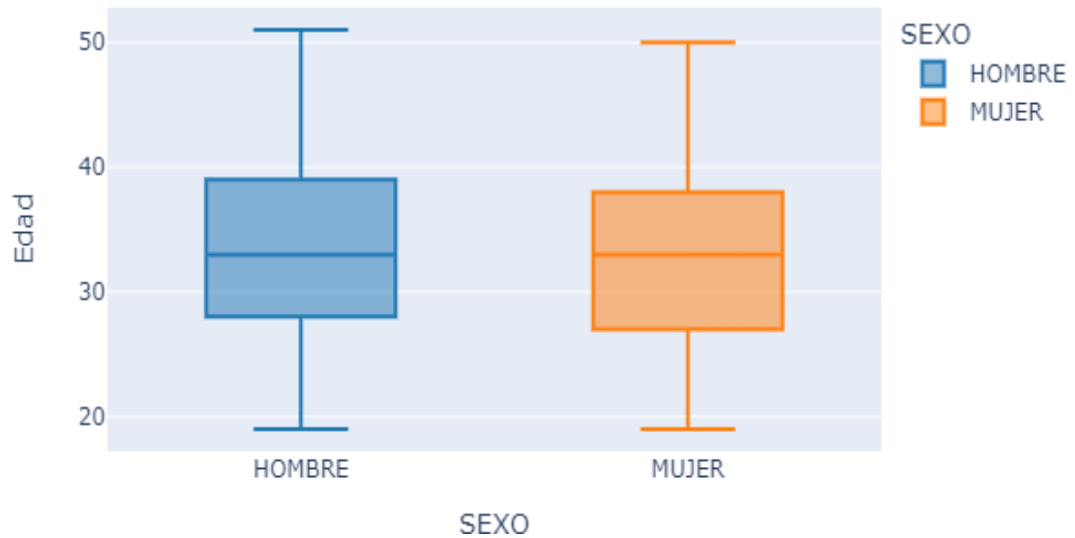
A su vez podemos ver similitudes entre la evaluación de los pares y subalternos, por otra parte, se observa que las autoevaluaciones poseen un comportamiento diferenciador con el resto de las evaluaciones, como también se observa en la siguiente visualización.



Existiendo una alta linealidad positiva entre las evaluaciones de los pares y los subordinados, siendo escasos los valores atípicos, en caso contrario con las autoevaluaciones, donde no se observa ninguna relación con el otro tipo de evaluaciones. Para tener una mejor perspectiva de las evaluaciones se decidió estudiarlas formando grupos de acuerdo con la edad, si es que la persona tiene o no hijos, y de acuerdo su ocupación en el área técnica o directiva.

Para poder agrupar a los empleados de acuerdo con sus edades, es necesario seleccionar grupos de edades en los cuales se tengan las mismas cantidades de personas. Las edades de cada persona evaluada se resume en la siguiente gráfica:

Edades de hombres y mujeres



Los parámetros de la gráfica de cajas anteriores se muestran en la siguiente tabla:

	Hombre	Mujer
Muestras	22560	1364
Media	33.7	32.8
std	7.7	7.7
Mínimo	19	19
Q1	28	26
Mediana	33	33
Q3	39	38
Máximo	51	50

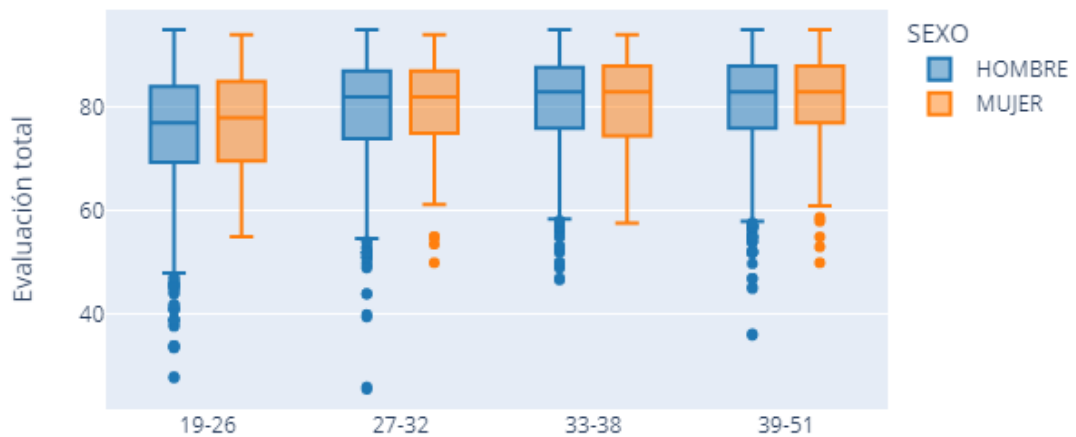
Tabla 9 Exploración preliminar de las edades

Los rangos de las edades de cada grupo serán definidos por la edad mínima, el primer cuartil, la mediana (segundo cuartil), el tercer cuartil, y la edad máxima. De esta manera nos aseguramos de tener casi la misma cantidad de personas en cada grupo de edad ya que los estadísticos entre hombres y mujeres son muy parecidos. Entonces, los grupos de edades quedan definidos de la siguiente manera:

- Desde 19 a 27 años
- Desde 28 a 32 años
- Desde 33 a 39 años
- Desde 39 a 51 años

En la siguiente gráfica de cajas se puede observar cómo están distribuidos los resultados totales según los grupos de edades que acabamos de establecer:

Evaluación por grupos de edad

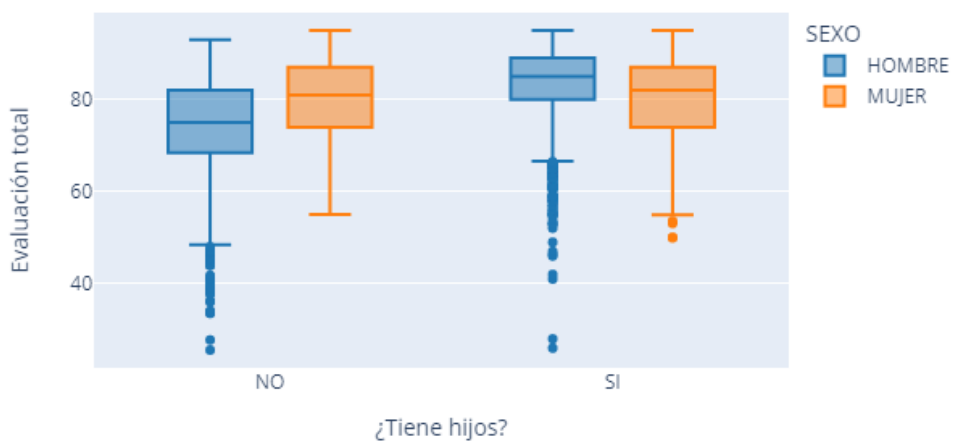


	19-26		27-32		33-38		39-51	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Media	76.151	77.218	80.266	80.171	81.000	80.724	81.379	81.864
std	10.208	9.409	8.976	8.604	8.537	8.894	8.693	8.739
Min	27.761	55	25.573	50	46.692	57.633	36	50
Q1	69.428	69.777	74	75	76	74.75	76	77
Mediana	77	78	82	82	83	83	83	83
Q3	84	85	87	87	87.5	88	88	88
Max	95	94	95	94	95	94	95	95

Tabla 10 Estadísticas según los rangos de edad y el sexo

En la mayoría de 'boxplots' se puede notar como las medianas de las respuestas que corresponden a los hombres son muy cercanas a las medianas de las respuestas de las mujeres. Esto nos da la idea de que las pruebas estadísticas pueden concluir que los resultados son estadísticamente iguales para hombres y mujeres. Como los resultados no siguen una distribución normal (debido a la presencia de valores atípicos en la gráfica), será necesario utilizar las medianas para cada una de las pruebas de hipótesis entre los resultados de hombres y mujeres. La siguiente gráfica muestra el porcentaje de evaluación total de los grupos para las personas que tienen y que no tienen hijos.

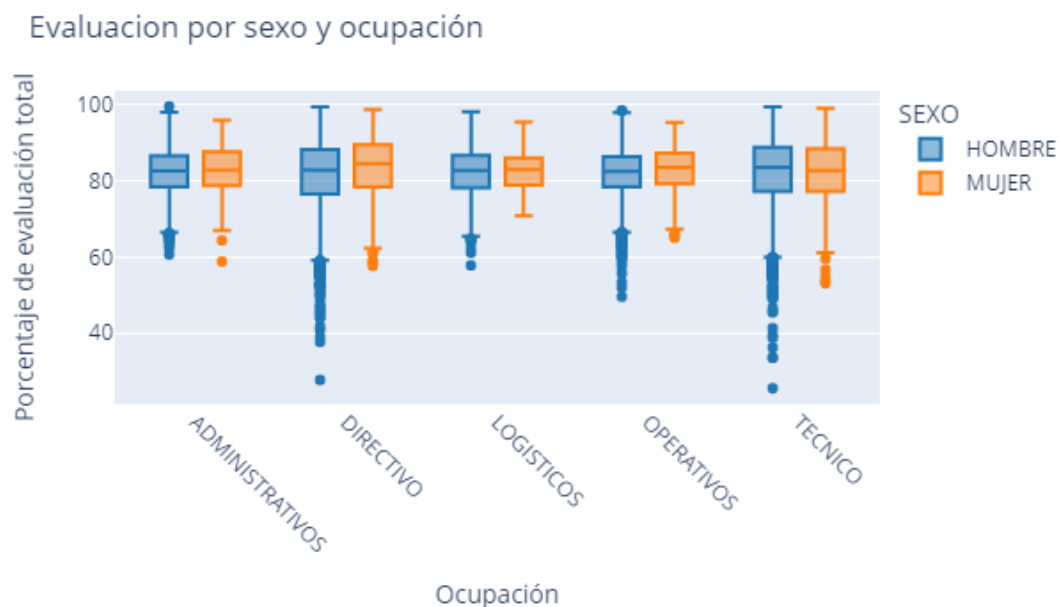
Evaluación por sexo e hijos



Hijos	No		Si	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Sexo				
Media	74.935	79.998	83.980	80.024
std	9.455	8.967	6.928	9.127
Min	25.573	55	26	50
Q1	68.442	74	80	74
Mediana	75	81	85	82
Q3	82	87	89	87
Max	93	95	95	95

Tabla 11 Estadísticas según si la persona tiene hijos y el sexo

En esta gráfica nuevamente se nota la presencia de valores atípicos. En estos grupos se observan diferencias más notables entre cada caja. Las pruebas de hipótesis nos dirán si estas diferencias son lo suficientemente importantes. Los últimos grupos analizados dependen de la ocupación del empleado, es decir, si está en un área directiva o técnica:



Ocupación	Administrativos		Directivo		Logísticos		Operativos		Técnico	
Sexo	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Media	82.23	82.64	81.85	83.29	82.31	82.68	82.16	82.97	82.42	82.04
std	5.96	6.56	8.80	8.18	6.15	5.30	5.99	5.96	8.54	8.28
Min	60.65	58.79	27.76	57.63	57.76	70.78	49.56	65.02	25.57	53.08
Q1	78.39	78.75	76.52	78.35	78.10	78.84	78.37	79.13	77.19	77.16

Mediana	82.53	82.79	82.79	84.43	82.69	82.88	82.47	83.42	83.43	82.65
Q3	86.44	87.51	88.16	89.39	86.65	85.89	86.31	87.21	88.69	88.34
Max	99.41	95.83	99.35	98.60	97.98	95.31	98.35	95.28	99.35	99.00

Tabla 12 Estadísticas según la ocupación y el sexo

Esta gráfica de cajas muestra nuevamente la presencia de valores atípicos, pero aparte de eso no existe una diferencia notable entre cada una de las cajas. Una gráfica que podría ser de utilidad para observar mejor las evaluaciones de los compañeros y de los superiores es un gráfico de dispersión que se presenta a continuación:

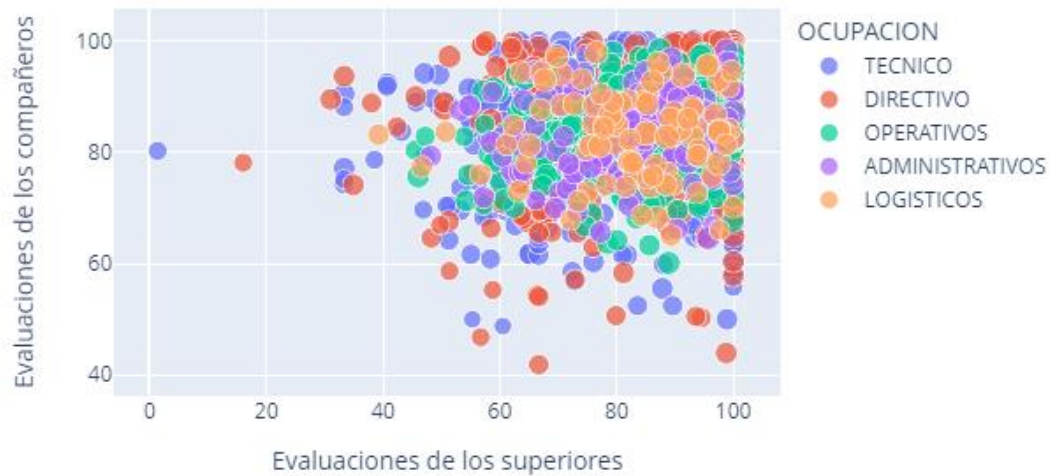


Ocupación		A	D	L	O	T
Compañeros	Media	82.10	81.83	82.44	82.03	82.48
	std	7.80	11.57	7.79	7.98	11.46
	Min	41.36	10.29	55.52	42.57	2.78
	Q1	77.20	75.00	77.30	77.00	75.62
	Mediana	82.56	83.23	82.99	82.49	83.74
	Q3	87.66	89.81	87.85	87.63	90.95
	Max	100	100	100	100	100
Superiores	Media	83.51	83.82	83.67	83.91	84.45
	std	9.42	14.05	9.32	9.29	13.70
	Min	34.86	0	44.95	34.80	0
	Q1	77.17	72.55	77.82	77.87	73.21
	Mediana	84.14	86.20	84.46	84.51	86.99
	Q3	90.52	96.69	90.46	90.79	97.29
	Max	100	100	100	100	100

Tabla 13 Estadísticas de compañeros y superiores según la ocupación para hombres

Análisis de evaluaciones por ocupación

Mujeres



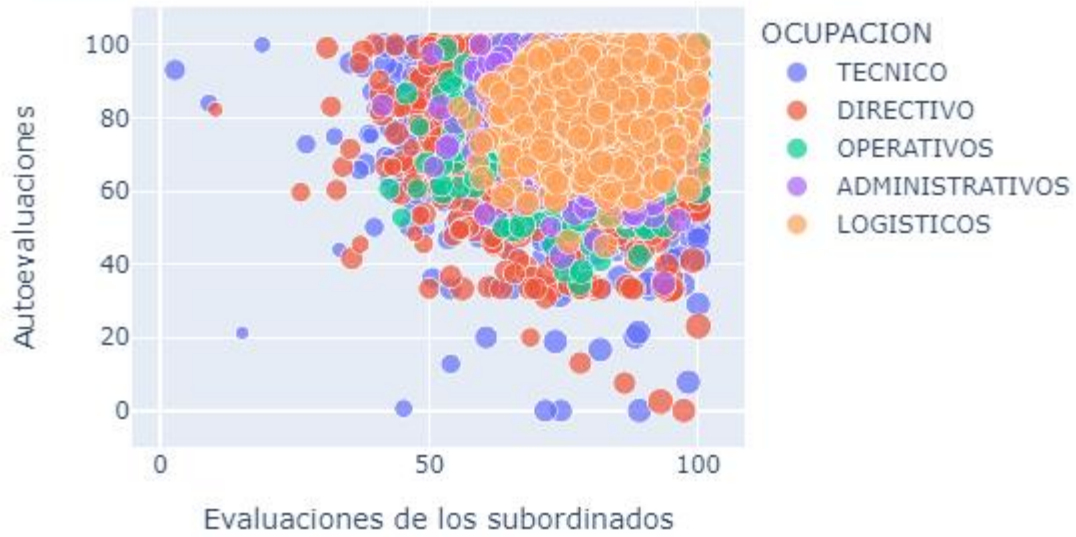
Ocupación		A	D	L	O	T
Compañeros	Media	83.15	83.71	83.08	83.54	82.55
	std	8.10	11.45	7.23	7.57	11.14
	Min	58.63	41.20	66.34	62.90	45.99
	Q1	78.12	76.95	77.56	78.07	75.21
	Mediana	83.97	85.70	83.24	84.30	84.77
	Q3	88.64	91.87	88.46	89.04	90.43
	Max	100	100	98.64	100	100
Superiores	Media	83.24	82.85	83.42	83.80	83.47

std	8.49	12.97	9.43	8.80	14.53
Min	52.68	45.79	58.50	52.36	9.08
Q1	77.40	71.57	76.89	77.90	72.42
Mediana	83.33	84.28	84.30	84.82	85.47
Q3	89.72	94.31	89.50	90.72	96.98
Max	100	100	100	100	100

Tabla 14 Estadísticas de compañeros y superiores según la ocupación para mujeres

La gráfica representa la relación de la evaluación total (tamaño de los círculos) con respecto de la evaluación de los superiores (eje x) y la evaluación de los compañeros (eje y). La gran mayoría de resultados de hombres está por encima de los 40 puntos. En el caso de las mujeres, la mayoría de los resultados están por encima de los 50 puntos. Con las gráficas se puede notar que existen valores atípicos que tienen una baja calificación de los compañeros (cercana a cero) y una calificación alta de los superiores (uno tiene 100). Esto con más frecuencia en el caso de los hombres. Otros valores atípicos tienen calificaciones superiores cercanas a cero y buenas calificaciones de los compañeros. Analizando las gráficas con respecto a las calificaciones de subordinados y autoevaluaciones se puede notar que también existen estos datos atípicos, pero con la diferencia de que las agrupaciones están más agrupadas hacia la esquina que representa las calificaciones de 100-100.

Cantidad de evaluaciones de subordinados y autoevaluaciones Hombres

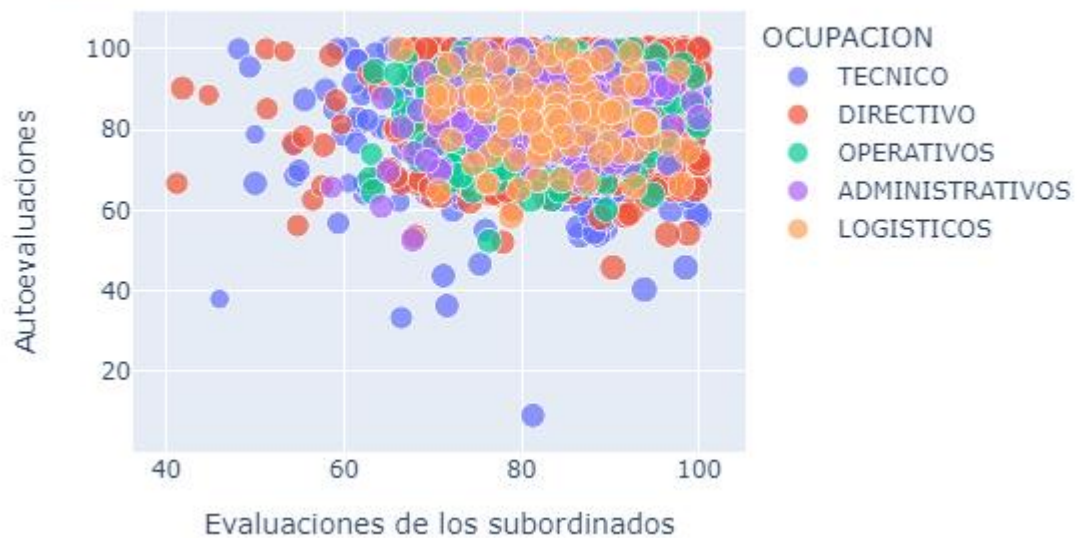


Ocupación		A	D	L	O	T
Subordinados	Media	83.48	83.98	83.22	83.63	82.96
	std	7.14	11.30	7.65	7.39	10.82
	Min	64.59	41.83	65.12	60.16	48.79
	Q1	78.32	77.76	78.14	78.60	75.66
	Mediana	83.84	85.66	83.54	83.90	84.82
	Q3	88.80	92.49	88.56	88.55	90.96
	Max	98.50	100	98.02	98.63	100
Auto-	Media	81.32	84.76	82.48	81.85	82.56

evaluaciones	std	11.70	16.36	12.42	11.56	17.15
	Min	48.22	16.05	39.21	45.50	1.39
	Q1	72.72	72.00	76.07	73.86	68.14
	Mediana	82.76	91.29	84.42	83.14	87.72
	Q3	89.81	99.60	92.40	91.20	99.60
	Max	100	100	100	100	100

Tabla 15 Estadísticas de subordinados y autoevaluaciones según la ocupación para hombres

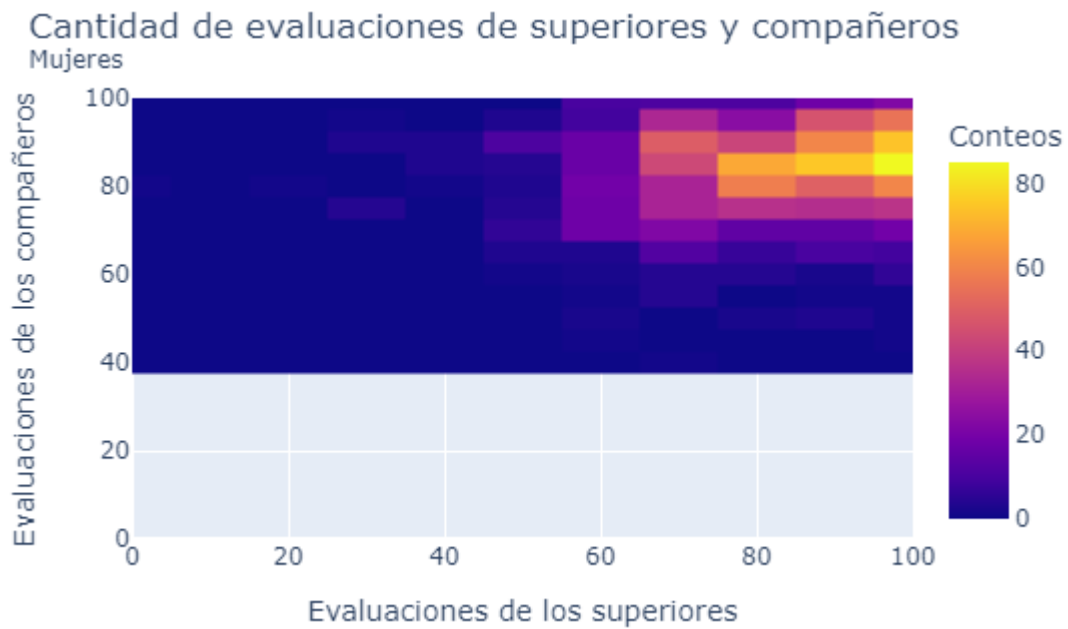
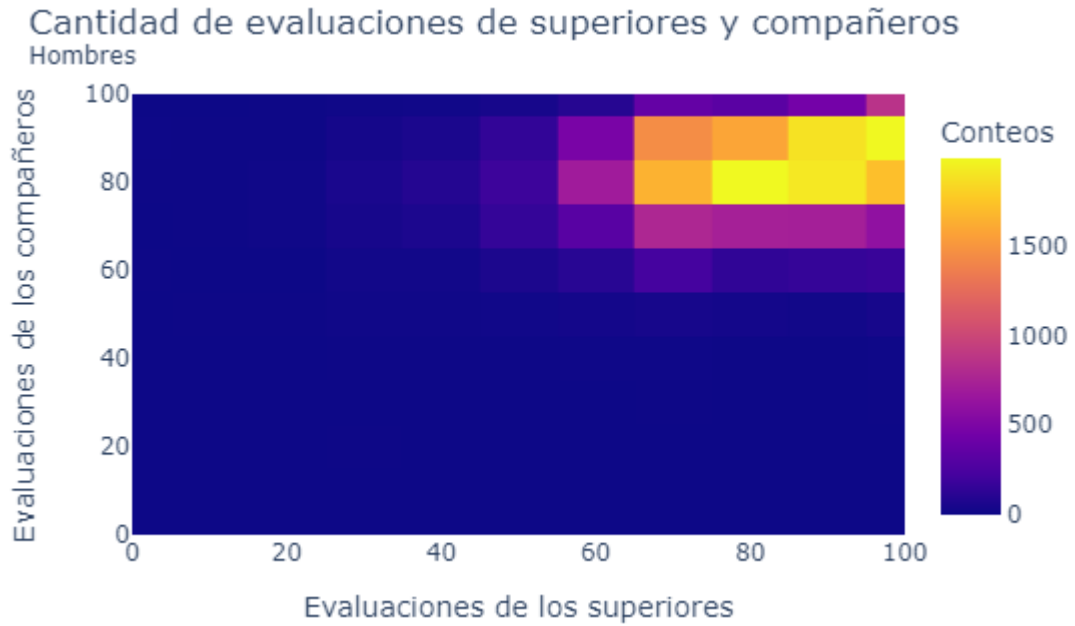
Cantidad de evaluaciones de subordinados y autoevaluaciones Mujeres



Ocupación		A	D	L	O	T
Subordinados	Media	83.48	83.98	83.22	83.63	82.96
	std	7.14	11.30	7.65	7.39	10.82
	Min	64.59	41.83	65.12	60.16	48.79
	Q1	78.32	77.76	78.14	78.60	75.66
	Mediana	83.84	85.66	83.54	83.90	84.82
	Q3	88.80	92.49	88.56	88.55	90.96
	Max	98.50	100	98.02	98.63	100
Auto- evaluaciones	Media	81.32	84.76	82.48	81.85	82.56
	std	11.70	16.36	12.42	11.56	17.15
	Min	48.22	16.05	39.21	45.50	1.39
	Q1	72.72	72.00	76.07	73.86	68.14
	Mediana	82.76	91.29	84.42	83.14	87.72
	Q3	89.81	99.60	92.40	91.20	99.60
	Max	100	100	100	100	100

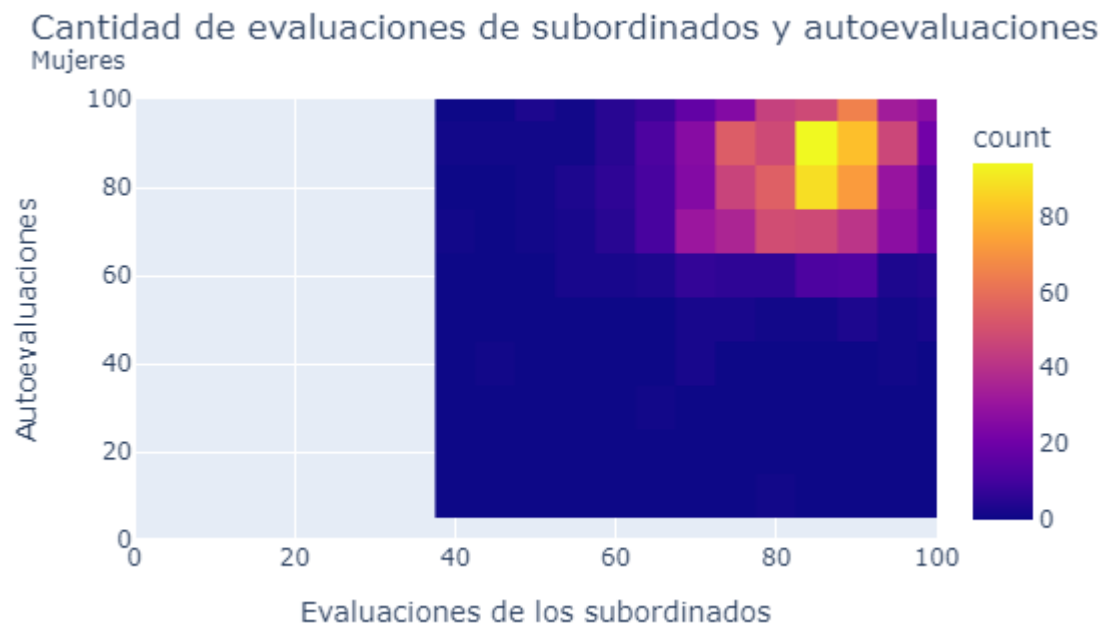
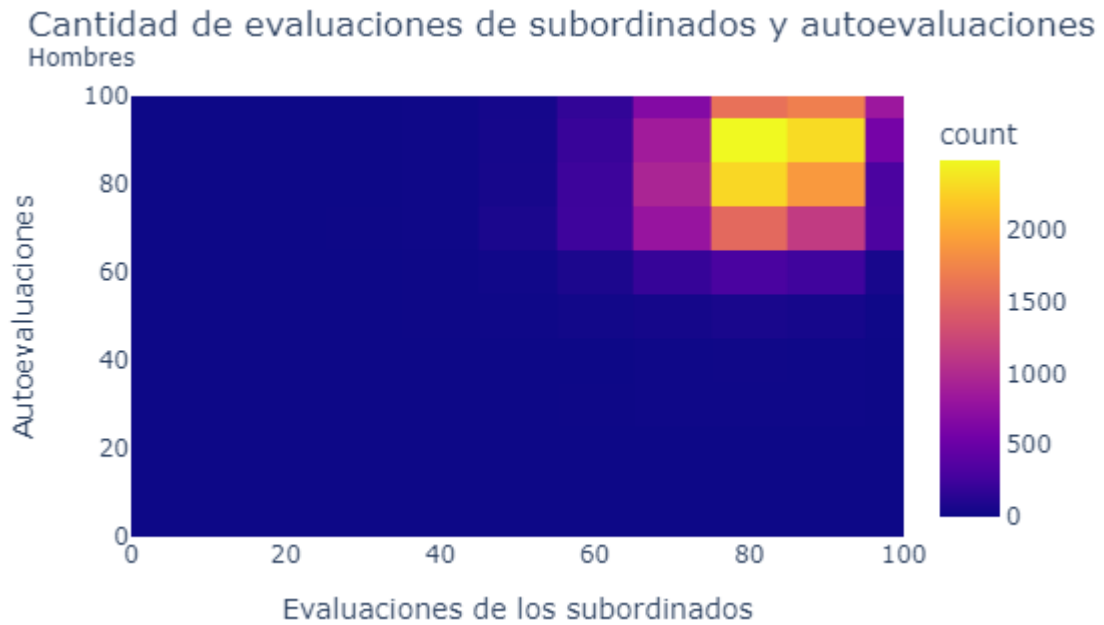
Tabla 16 Estadísticas de subordinados y autoevaluaciones según la ocupación para mujeres

En las gráficas anteriores no se puede observar la cantidad de personas que tuvieron determinada nota, por lo que es conveniente mostrar un histograma en 2 dimensiones que se encargue de esta tarea:



En esta gráfica se pueden observar dos situaciones: la gran mayoría de hombres tienen calificaciones por encima de los 75. Para el caso de las mujeres se nota con más claridad

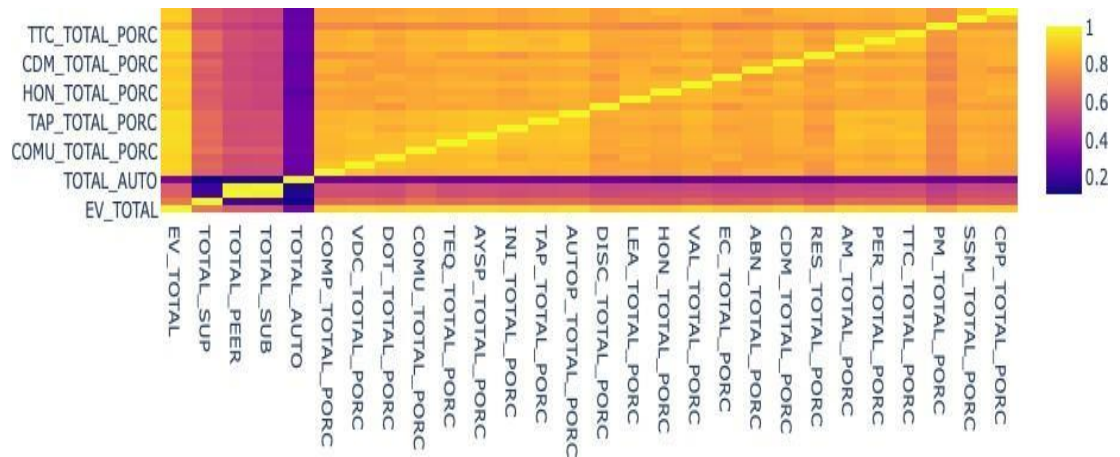
que no hay calificaciones que sean menores a 40 en las evaluaciones de sus compañeros. Ahora observemos las evaluaciones de los subordinados y las autoevaluaciones:



Para el caso de estas evaluaciones, se puede observar que los hombres tienen calificaciones

superiores a 80. Un comportamiento similar se nota en la gráfica de las mujeres, aunque hay más calificaciones que tienen 85 puntos. Estas gráficas también muestran que no existen evaluaciones de subordinados debajo de 40 puntos (para mujeres). Este tipo de patrones no se podrían notar en las gráficas de dispersión usadas anteriormente ya que la gran mayoría de puntos se sobrepone y ofuscan esta información.

El segundo análisis que se realiza es el de correlación y es resumido en la siguiente gráfica:



Mirando la gráfica anterior podemos notar que existe una alta correlación entre las columnas posteriores a TOTAL_AUTO, por lo que haremos una prueba de hipótesis para saber si estas columnas tienen una misma distribución. En caso de que sí, bastará con analizar solo una de ellas en las pruebas de hipótesis (ya que las demás pruebas tendrán iguales resultados). La prueba de hipótesis que se usará es la Prueba H. de Kruskal-Wallis (similar al ANOVA) para muestras independientes. Las hipótesis nula y alternativa son:

H0: todos los datos provienen de una misma distribución

H1: todos los datos provienen de una distribución diferente

Los resultados numéricos de esta prueba fueron: Estadístico=17903.086, p=0.000

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que todos los datos provienen de una distribución diferente. Como la correlación para varias características es muy alta, es muy probable que existan varias características provenientes de la misma distribución. Como el

objetivo del estudio no es determinar las distribuciones que son similares, se evitará estas pruebas de hipótesis.

Antes de iniciar con cualquier prueba de hipótesis hay que comprobar la normalidad de los datos. Como en cada grupo hay valores atípicos, se puede concluir que la distribución no es normal. Para corroborar esta conclusión se utilizó la prueba de D'Agostino y Pearson's. Las hipótesis nula y alternativa de esta prueba son:

H₀: Las muestras siguen una distribución normal

H₁: Las muestras no siguen una distribución normal

Los resultados de cada una de las evaluaciones concluyen que todas las características no siguen una distribución normal (rechazo H₀). Entonces se comprueba que no existe normalidad en las muestras recolectadas, por lo tanto, utilizaremos la prueba de rangos de Wilcoxon que analizan las medianas de las muestras en lugar de las medias. Las hipótesis que manejaremos serán:

H₀: La mediana de la característica X para HOMBRES es menor o igual que la de MUJERES

H₁: La mediana de la característica X para HOMBRES es mayor que la de MUJERES

Con esto, las pruebas nos indicarán cuando los resultados son estadísticamente mayores para los hombres (cuando se rechace la hipótesis nula).

Todos los resultados indican que las medianas para hombres son menores o iguales que las medianas de las mujeres (de cada par de características), excepto en estos grupos:

- **Todos** los resultados de las personas que tienen hijos
- **Autoevaluaciones** de las personas entre las edades de 28 a 39 años y técnicos
- **Tolerancia a la presión** de edades de 28-39 y técnicos
- **Disciplina** de técnicos
- **Resolución de conflictos** de edades de 33-39 y técnicos
- **Autonomía** de edades de 28-39 y técnicos
- **Perseverancia** de técnicos
- **Tacto, Tino y Criterio** de técnicos

9. Conclusiones y Limitaciones

El presente entregable, expone y analiza una selección de la literatura y teoría disponible, con el objetivo de sustentar el trabajo investigativo realizado. Este trabajo rescata que, en el escenario actual, existen demandas para la participación de las mujeres en ámbitos que hasta la actualidad solo estaba reservado para hombres. En este tenor, el avance en temas de equidad de género genera cada vez más instancias para la participación en puestos de liderazgo de diferente magnitud y exigen la visibilidad de la igualdad de las capacidades y competencias.

Además, se puede establecer que existe un camino poco expedito para el logro de estas posiciones de liderazgo o dirección, independientemente que se observe la presencia de la mujer en la toma de decisiones de las organizaciones. Es por esto la importancia de estudios que demuestran la igualdad de capacidades en todo ámbito. Esto permitirá en el futuro la igualdad en temas de género.

Los resultados de las pruebas demuestran que tanto mujeres como hombres tienen un nivel similar en cuanto a liderazgo (siguiendo la orientación especificada en Tabla N°4). Solamente en 39 de los 297 grupos (el 11%) se encuentran diferencias estadísticamente superiores entre hombres y mujeres. Aunque este resultado es un claro indicio de la igualdad de género, este puede estar sesgado debido a que en el conjunto de datos hay más muestras de hombres que de mujeres. De cualquier manera, los resultados dejan claro que las evaluaciones, tanto personales, de compañeros, de subordinados o de superiores son muy buenas en igualdad para hombres y mujeres con notas superiores a 75 puntos en la gran mayoría.

En este contexto podemos determinar que el comportamiento en relación con la competencias y capacidades asociadas a los liderazgos entre hombres y mujeres es altamente similar, no pudiendo observar diferencias significativas entre estos, en ninguna de las variables analizadas, no obstante, se evidencia levemente un mejor desempeño en la mayoría de las comparaciones hacia las mujeres esto cambia cuando la población de hombres son padres.

Finalmente se puede concluir, que conforme a los resultados del en el presente proyecto, que no se evidencian diferencias en las capacidades de los distintos géneros para abordar puestos de liderazgo o directivos en instituciones públicas.

Si bien el muestro es considerable en relación con el tamaño, la dimensión y las variables que aborda se desarrolla en un solo periodo, sería de relevancia poder realizar un análisis considerando nuevos

muestreos teniendo como base el presente estudio.

Se evidencia en esta organización que al momento evaluar el liderazgo femenino en este tipo de organismos, es complejo analizar su influencia ya que las muestras de mujeres son considerablemente menores.

Producto del carácter de los datos, no se abordó otros aspectos como lugares de procedencia u otros que puedan dar indicios de la identidad de las personas en estudio.

10. Bibliografía

- Cuevas, M., de Díaz, C. E., Alvarado, U. C. L., & Balzán, Y. R. (2021). Aliadas en Cadena: Formación en emprendimiento femenino como estrategia para salir de la pobreza.
- Ejército de Chile. (2017). CONSTRUCCIÓN, PILOTAJE E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LIDERAZGO: [Confidencial]. Ejército de Chile.
- González, P. (2021). Mujeres del Futuro, Como incorporar nuevos hábitos de productividad en el día a día, que les permitan avanzar de manera productiva con sus objetivos. [Entrevista]. www.mujeresdelfuturo.cl
- Informe sobre Desarrollo Humano 2019: Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI. Bogotá. (2019). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Macías, C. C. B., López, M. F., & Zurita, W. A. P. (2020). El Liderazgo y Los Estereotipos Del Género: Una Mirada hacia las Instituciones Educativas Del Sector Público.
- Schwab, K., Crotti, R., Geiger, T., Ratcheva, V., & World Economic Forum. (2020). Global gender gap report 2020 insight report. World Economic Forum.
- Mondragón, R., González, L., & Francisco, G. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, 20.
- Larsson, G., & Alvinus, A. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, 29(7), 739-750.
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2020): Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile.
- Pontificia Universidad Católica de Chile, C. de G. C. (2020): *Diversidad de género en la dirección de las empresas en Chile*.
- Universidad Católica, C. L. de P. E. y S. (2020): *Aumento de la participación laboral femenina*.

Estimación del efecto en el PIB.

Sheard, S. (2018). Exploring Leader Conduct of Women in Their Early Years of Military Leadership, A *Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Management. Colorado Technical University.*

Carreiras, H. (2018). La integración se género en las Fuerzas Armadas. Condicionamientos y perspectivas.

Ferruz-González, S.-A., Rodríguez-Fernández, L., & Rubio-Romero, J. (2021).

Visibilidad del liderazgo femenino en Twitter: Aproximación sobre el ranking Top 100. Mujeres líderes en España”. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 45.

<https://doi.org/10.14198/MEDCOM.19179>

IAB Internet Advertising Revenue Report—Full Year 2011. (s. f.). 29.

Speranza, C. (2017). Women Expatriate Leaders: How Leadership Behaviors Can Reduce Gender Barriers. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 20.

<https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.58>

Costantini, P. (2008). *Militarización femenina en el mundo contemporáneo.* 20.

NATO. Committee of Women in NATO Forces (2007a) Analysis of National Reports

(http://www.nato.int/issues/women_nato/Analysis%20of%20national%20reports)

Osiceanu, M.-E. (s. f.). *LEADERSHIP FEMININ ÎN ȘTIINȚĂ ȘI TEHNOLOGIE.* 9.

Abdelkouddous E. (2020). *Femmes et Leadership : l'exploration de certaines pistes de recherche*

