



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# “MUJERES LÍDERES” CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGOS FEMENINOS

CLAUDIA ALICIA HENRÍQUEZ SALINAS

PROFESOR GUÍA: Diego Rivera, *Director del Magister en Gestión de la  
Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo,  
diegorivera@udd.cl*

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

SANTIAGO – CHILE  
2022



Universidad del Desarrollo  
Facultad de Ingeniería

# “MUJERES LÍDERES” CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGOS FEMENINOS

TESIS DE MAGISTER  
POR: CLAUDIA ALICIA HENRÍQUEZ SALINAS

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores/as:

**PROFESOR GUÍA:** Diego Rivera, *Director del Magister en Gestión de la Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo.*

**PROFESORA INTEGRANTE 1:** *Claudia Labarca. PhD Escuela de Gobierno y Relaciones Internacionales, Durham University. Secretaria Académica de la Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile.*

**PROFESORA INTEGRANTE 3:** *Alicia Castillo. Abogada, Universidad de Chile. Magíster en Docencia Universitaria, Universidad Autónoma de Chile. Directora Escuela de Derecho, Universidad de Las Américas.*

Para completar las exigencias del Grado de Magister en Gestión de la Sustentabilidad.

Diciembre, 2022

Santiago, Chile

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: "MUJERES LÍDERES", CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LIDERAZGOS FEMENINOS , que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



Claudia Alicia Henríquez Salinas

*Dedicado a mis padres,  
los primeros que me enseñaron sobre sostenibilidad, hace 40 años.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar gratitud a todas las mujeres que me acompañaron, inspiraron y apoyaron en el camino de realizar esta investigación. Un recorrido que comenzó muchos años antes de realizar este magíster, y que es parte de mi historia de vida y de superación.

También, a todas las mujeres que comienzan el camino de la transformación y el empoderamiento; a aquellas que trabajan, piensan, sueñan y actúan para llegar a ser las nuevas líderes del país.

Además, un agradecimiento especial a mi profesor guía Sr. Diego Rivera, quien me orientó y aportó con su comprensión y consejos.

# “Mujeres Líderes”

## Creación de un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos

Claudia Alicia Henríquez Salinas

Bajo la supervisión del Profesor Diego Rivera, Director del Magister en Gestión de la Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, diegorivera@udd.cl.

### *Resumen*

Las desigualdades de género, las brechas existentes entre los liderazgos femeninos respecto a los masculinos, las situaciones de obstaculización y subordinación que tienen las mujeres en los distintos planos de desempeño laboral y de la vida pública, son consideradas situaciones graves por diversas instituciones internacionales, como la Organización de Naciones Unidas (ONU). Más aún, revertir estos aspectos se consideran clave para lograr el desarrollo sostenible en el planeta. En efecto, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5) busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Esta investigación exploratoria-descriptiva con fines interpretativos, realizada con metodología mixta tiene como objetivo identificar contenidos para la creación de un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos. Para ello, se identificaron programas similares tanto en el extranjero como en Chile. Dichos programas y la información levantada a través de un instrumento aplicado a 100 mujeres chilenas, entregó los lineamientos para desarrollar un espacio educacional que les permitan fomentar llegar a posiciones de liderazgo a las alumnas.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo Femenino - Equidad de Género - Empoderamiento - Mujeres - Desigualdad

## HIGHLIGHTS

# “Mujeres Líderes” Creación de un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos

Claudia Alicia Henríquez Salinas

- Desafío de crear un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos.
- Investigar de manera exploratoria-descriptiva la situación nacional e internacional del ámbito.
- Identificar programas y levantar información a 100 mujeres chilenas.
- Actualmente los lineamientos para desarrollar un espacio educacional para fomentar llegar a posiciones de liderazgo a las alumnas son similares en interés y tópicos a nivel global.
- Entrega del producto educacional: Programa de Formación

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	LOGRAR LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y LAS NIÑAS.....	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	12
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	18
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	18
1.5	PROPUESTA METOLÓGICA .....	22
1.5	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	22
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	23
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	23
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS .....	25
2.4	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.5	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: .....	27
2.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	30
2.7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>36</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	36
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

**Figura 1.....PP.16**

**Tabla 1.....PP.25**

**Tabla 2.....PP.28**

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas**

Sin las mujeres, no habrá instituciones sólidas que sirvan de apoyo para sociedades justas y pacíficas. Por ello la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha planteado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>1</sup> (ODS) que permitirán alcanzar una sociedad global más sustentable para 2030. La presente investigación se fundamenta en el Objetivo de Desarrollo Sostenible N°5 que plantea: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. La igualdad de género, señala la ONU, es esencial para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible por lo que se proponen metas específicas, las cuales también dan fundamento a este documento; ODS Meta 5.b “Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres” y la Meta 5.5 “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”.

Sin embargo, los últimos datos informados para el ODS 5 señalan que el mundo no está en camino de lograr la igualdad de género de aquí a 2030.

El informe “Panorama de Género 2022”<sup>2</sup> de ONU MUJERES, sobre el progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -a la fecha- señala que al ritmo de progreso actual, podría demorar 286 años para que se eliminen las leyes discriminatorias y superaren las brechas imperantes en protecciones

---

<sup>1</sup> En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

<sup>2</sup> Todos los datos en cifras presentados en esta página y la siguiente fueron extraídos del informe formal y actualizado: “Panorama de Género 2022” de ONU MUJERES.

legales para mujeres y niñas. También que a nivel mundial uno de cada tres gerentes o supervisores es mujer, y con ello la igualdad en cargos de liderazgo se daría dentro de 140 años. Se prevé que la participación de las mujeres en la fuerza laboral en 2022 se mantendrá por debajo de los niveles anteriores a la pandemia en 169 países y áreas.

Además, el financiamiento para la igualdad de género no está a la altura de la creciente gravedad de los desafíos mundiales y los retrocesos en los derechos de las mujeres. En la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD), solo el 4,6% de su presupuesto se destina a programas que tienen a la igualdad de género como su principal objetivo. A pesar del desarrollo y crecimiento económico que se ha logrado a nivel mundial, solo el 26% de los países posee un sistema integral para fiscalizar las asignaciones presupuestarias para las cuestiones de género.

Uno de los aspectos de desigualdad de género más analizados es el salarial que produce efectos anuladores, altera la igualdad de oportunidades y el trato en el puesto de trabajo, tanto en el acceso como en lo relacionado a la formación y a la promoción del mismo, así como en las condiciones de trabajo.

A nivel mundial, más de 380 millones de mujeres y niñas viven en la pobreza extrema con menos de USD 1,90 al día. Si estas tendencias continúan, en África subsahariana, habrá más mujeres y niñas que vivan en la pobreza extrema en 2030 que hoy.

Transcurridos ya dos años de pandemia, la mayor parte de las escuelas han vuelto a funcionar, todavía persisten efectos sustanciales en el aprendizaje, incluidos los que afectan a los grupos de niñas marginadas y vulnerables: más de la mitad de los 130 millones de niñas que no asisten a la escuela formal en todo el mundo (54%) residen en países afectados por conflictos.

La ONU además ha expuesto que la desigualdad en la distribución del trabajo de cuidados no remunerado y el escaso acceso a los beneficios por maternidad,

cuidado infantil y licencias parentales han profundizado las disparidades entre hombres y mujeres. También señaló que en las cifras a nivel global, laboralmente a las jóvenes de entre 15 y 24 años les fue mucho peor que a las de 25 años o más: cinco millones menos de jóvenes tienen empleo en 2022 que en 2019. Aproximadamente 1 de cada 4 mujeres de entre 15 y 24 años no tenía empleo, educación ni capacitación en 8 de 46 países, según los datos disponibles para el último trimestre de 2021<sup>3</sup>.

Hasta hace no muchas décadas atrás, era imposible para alguien del sexo femenino siquiera soñar con espacios liderazgo, pues históricamente las mujeres han tenido menos posibilidades de acceder a la toma de decisiones importantes, ser parte de desafíos complejos, poder acceder a cargos de autoridad o la posición de líderes. Si bien a nivel laboral han existido algunos avances, estos aún son insuficientes. Entre 2015 y 2018, el número de mujeres en niveles ejecutivos se incrementó en un 4%, al pasar del 17% al 21%, según el estudio “Women in the Workplace” de la consultora internacional McKinsey (2019). Aproximadamente, el 68% de las empresas se consideran comprometidas con el apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, de acuerdo con el informe “Women’s Empowerment and Business: 2020 Trends and Opportunities”, de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

La situación de desigualdad que viven hoy mujeres y niñas -en distintas partes del mundo- es extensa, profunda y un factor que limita el desarrollo humano. La desigualdad se manifiesta principalmente en las brechas de participación social, liderazgo, aspectos culturales, laborales y oportunidades económicas entre mujeres y hombres. La desigualdad de género también aparece en la falta de empoderamiento de mujeres y niñas, en las falencias de los programas sociales y políticos orientados a ellas, en las dificultades de acceso a servicios de salud, a

---

<sup>3</sup> Fuente: Informe “Panorama de Género 2022” de ONU MUJERES.

empleos de calidad, acceso a la educación y en las inequidades de la distribución de la renta, entre muchos otros ámbitos.

El informe “Gender Equality Index” de Bloomberg (2020), señala que sólo el 6% de las profesionales ocupan puestos de CEO. De acuerdo con el estudio “Global Gender Gap Report” del World Economic Forum (2020), sólo el 18,2% de las mujeres están en cargos en consejos directivos o de liderazgo empresarial, a pesar de constituir la mitad de la fuerza laboral mundial.

El presente estudio busca guiar la construcción para una formación en liderazgo femenino, dado que no existen estudios relevantes -al menos para el caso chileno- En esa línea, la principal motivación para realizar este estudio es aportar a crear un acotado Programa de Formación, que esté orientado a aquellas mujeres que actualmente inician, comenzarán o están en el proceso de abrirse espacios en la vida pública.

## **1.2 Breve discusión de la literatura**

El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder y sus seguidores. El liderazgo es un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino: cuando se piensa en cargos de alta gerencia, se piensa en un hombre (Schein, 2001).

Históricamente las mujeres se han enfrentado a retos importantes, que a comparación de los hombres no han necesitado realizar, llevándolas a luchar enérgicamente por sus derechos: como el derecho de igualdad, al voto y a la educación, entre otros, que han definido significativamente su rol en la sociedad moderna. Se puede decir que el liderazgo es uno de estos retos que aún no se han superado por completo.

Muchas han sido las metáforas usadas en la literatura académica para identificar las barreras de avance que tienen las mujeres. Una de las más difundidas es el llamado “Techo de Cristal” que se define como una barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación y se propone como una de las explicaciones más fundamentadas sobre la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo (Eagly y Carli, 2004). El fenómeno de la discriminación ocurre cuando las mujeres reciben menos oportunidades de ejercer liderazgo aún cuando posean las mismas o mejores credenciales académicas o trayectorias laborales que los hombres. Las investigadoras también argumentan que el prejuicio hacia las mujeres líderes es generado a partir de asociaciones mentales conscientes y no conscientes entre las siguientes categorías: hombre, mujer y líder. Dado que -tal como ejemplificaba Schein- las personas suelen asociar al género masculino y femenino con diferentes rasgos y características, relacionando mayormente a los hombres con los atributos vinculados al liderazgo (Eagly y Carli, 2007).

Una de las barreras circunscrita al concepto de techo de cristal es la percepción de que la mujer da prioridad a la vida familiar por encima de la vida laboral, lo que provocaría que la mujer con aspiraciones profesionales deba postergar sus estudios o sus trabajos, y en un futuro sus especializaciones o ascensos laborales. Sin embargo, rotular la experiencia de vida femenina con el concepto de “Techo de Cristal” no es una metáfora que refleje las interacciones del momento actual de nuestra sociedad, y que en verdad son más cercanas a la idea de un “Laberinto”. La resignificación de la metáfora bajo la denominación del “Laberinto” o “Laberinto del Cristal”, surgió de los estudios de Eagly y Carli (2007). Esta nueva metáfora señala que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que tampoco son totalmente invisibles (Ver Figura 1). Las mujeres ya no tienen denegado el acceso a las mayores posiciones jerárquicas, pero -a diferencia de los hombres- deben sortear una mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a esos puestos. En ese contexto,

los caminos para avanzar pueden ser difíciles, y esa particularidad es la que se representa con la idea del laberinto. Uno de los ejemplos que muestran esta realidad, es que los estudios revelan que las promociones y ascensos dentro de las organizaciones son mucho más lentos para las mujeres que para los hombres, aunque su formación y experiencia laboral sean exactamente similares (Mitra, 2003; Smith, 2002).

La metáfora del Laberinto -que es la utilizada para esta investigación- permite conceptualizar el transitar de la mujer y el aumento de su capital simbólico (Eagly, 2007; Tokman, 2011; OIT, 2017) que, por contraste, se suelen adjudicar al capital simbólico del hombre como ventajas para ascender a altos cargos. Bajo el concepto de laberinto, ya se habla de crianza compartida y conciliación, no aún como términos generalizados, pero sí con la conciencia de que estos provienen del poder impuesto sobre las relaciones (Foucault, 1992) mujer-líder empresarial, mujer-trabajo, mujer-cuidado familiar, hombre-líder empresarial, hombre-trabajo, hombre-cuidado familiar. En este sentido, se considera que si se incorporaran a las políticas empresariales, ayudarían a atenuar las diferencias de género. El metafórico término de laberinto también da cuenta de cómo tanto hombres como mujeres adquieren indistintamente capital simbólico a partir de la capitalización económica, social y cultural.

Estos paradigmas dominantes en los estudios del liderazgo han evolucionado desde modelos estáticos -que se basan en los rasgos psicológicos de los líderes- hacia modelos situacionales que consideran las variables del medio ambiente y de la persona (Yukl, 2020). También se han usado para explicar que existen barreras invisibles pero efectivas, que permiten a las mujeres avanzar sólo hasta los niveles medios en las organizaciones. Este concepto está basado en las expectativas sociales que se tienen de las mujeres y que perjudican su acceso a puestos de liderazgo. En ese contexto, los primeros argumentos que intentaron explicar por qué las compañías prefieren hombres para sus puestos jerárquicos,

fue el hecho de que las mujeres presentan inconvenientes para responder a las demandas laborales y familiares.


Esta situación no sólo constituye una injusticia social por la marginación de las mujeres para la toma de decisiones y ejercer un poder real, a lo cual tienen pleno derecho; sino que, además, dicha discriminación supone un desaprovecho del talento y el potencial que muchas mujeres pueden aportar en los puestos de responsabilidad y pone de manifiesto la desigualdad de oportunidades con respecto a los hombres. A pesar de que ha transcurrido más de medio siglo desde el acceso sin restricciones al mercado laboral de las mujeres y tres décadas desde la progresiva feminización de las universidades, aún se mantiene la excusa de que “hace falta tiempo” para normalizar la presencia de mujeres en las esferas directivas (Barberá y Ramos, 2004). De hecho, pocas veces las mujeres llegan a la cima, quedándose estancadas en puestos por debajo de su potencial, y aquellas mujeres que logran alcanzar un puesto de responsabilidad, lo hacen con mayores dificultades y en condiciones más precarias que sus compañeros (Nieto y Hernández, 2007). Los mismos autores afirman que cuanto más alto sea el puesto, más nítida es la brecha entre ambos géneros. Camps (2021) propone seis ámbitos de gestión característicos del liderazgo femenino: Empatía, Mirada Sistémica, Colaboración, Sensibilidad social, Innovación y flexibilidad y Comunicación directa y estilos horizontales.

Dentro de los factores que obstaculizan el liderazgo de las mujeres señala: Las estructuras de poder, La cultura del maltrato, La generación perdida, Sesgos en la selección de candidatos, Compartir el poder, Sacar la voz, Ausencia de referentes y sobre adaptación, Baja participación y visibilidad.

## La evolución del “Techo de Cristal” al “Laberinto”

### Figura N°1

Fuente: Elaboración propia

	<b>“Techo de Cristal”</b>		<b>“Laberinto”</b>
<b>Barreras hacia el Liderazgo</b>	Existen barreras invisibles de prejuicios y discriminación		No existen barreras imposibles de atravesar ni son invisibles
<b>Base del paradigma</b>	El prejuicio se genera a partir de asociaciones mentales conscientes o no entre las categorías hombre, mujer y líder		Las mujeres ya no tienen denegado el acceso a cargos de liderazgo, pero deben pasar por una serie de obstáculos en el camino , para lograrlo.
<b>Conciencia empresarial</b>	Desproporción en puestos de liderazgo		Las organizaciones tienen conciencia de que si hay políticas empresariales se atenúan las diferencias de género
<b>Promociones de cargo</b>	Menos oportunidades para cargos de liderazgo teniendo mismos estudios y experiencia laboral		Ascensos son más lentos para las mujeres que para los hombres, teniendo misma formación y existencia laboral.
<b>Capital simbólico</b>	Los atributos de liderazgo son asociados a hombres		Hombres y mujeres adquieren el mismo capital simbólico, desde el capital cultural y socioeconómico
<b>Trabajo y familia</b>	Percepción que las mujeres priorizan vida familiar y postergan lo laboral, estudios y por ende, los ascensos.		Hay crianza compartida entre hombres y mujeres y conciliación entre trabajo y familia

Desde una mirada bibliográfica, la necesidad de contar con mentorías formales, aparece como uno de los apoyos relevantes a la hora de generar una carrera hacia el liderazgo. El término mentorías se define como una relación formal o semi-formal entre un senior o mentor, y otro individuo con menos experiencia o “mentorizado”. El objetivo final es desarrollar las competencias y capacidades que el recién llegado adquiriría con más dificultad o más lentamente sin ayuda.

En Chile, una experiencia de ese ámbito es el “Programa de Mentorías Laborales”<sup>4</sup>, desarrollado por el Centro de Desarrollo Profesional de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Este nace el año 2015 y vincula a profesionales experimentados con estudiantes que se encuentran en sus últimos semestres académicos, con dos propósitos: que los estudiantes obtengan información del mundo laboral actual y promover la reflexión en torno a su desarrollo de carrera y autoconocimiento. Los resultados centrales son una disminución de la ansiedad ante el egreso y sentirse más preparados para enfrentar la transición, al contar con más conocimiento e información del mundo laboral, y un mejor nivel de autoconocimiento que al comienzo del programa.

Forada Villar (2020) realizó una revisión sistemática exploratoria de la literatura científica existente sobre el ámbito de las mentorías. El análisis le ha permitido identificar las principales características de los programas de mentoría para mujeres jóvenes y las implicaciones de la perspectiva feminista en el ámbito socioeducativo. Los programas de mentoría para mujeres jóvenes se diseñan, directa o indirectamente, sobre la base de que se entiende el género como vector de exclusión social. En consecuencia, es fundamental que la tutoría también incluya competencias y conocimientos relacionados con la igualdad de género en el aprendizaje directo e indirecto.

---

<sup>4</sup> <https://mentoriaslaborales.uc.cl/>

Para este estudio, se revisaron programas orientados a mujeres desde miradas asociadas al liderazgo, tanto de destacadas universidades extranjeras y cursos chilenos (Ver Anexo 1). Esta información fue de utilidad dada su contingencia para elaborar algunas de las categorías a aplicar en el instrumento de medición.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Sin embargo, a pesar de los notables cambios que se han producido en el rol de la mujer durante las últimas décadas, los estereotipos de género en el liderazgo, es decir, las creencias generalizadas sobre los rasgos que en teoría poseen hombres y mujeres para distinguirse entre sí, continúan estando vigentes en la actualidad, sin embargo con nuevas características (Byrne, 2005).

Es dable entonces preguntarse si es posible lograr un Desarrollo Sustentable mientras persista la inequidad de género hacia las mujeres y niñas, y mientras se mantengan esos niveles de pobreza e injusticia social que afectan a niñas y mujeres, provocando un importante nivel de desigualdad enorme a nivel global, por lo que este trabajo contribuye a aportar desde la mirada educativa a fomentar la equidad de género y el liderazgo femenino.

### **1.4 Objetivo General**

Considerado lo anterior, se hace urgente educar, por ello este trabajo está orientado a fomentar el cambio cultural y generar acciones concretas que apunten a desarrollar espacios igualitarios, que aporten al empoderamiento femenino, fortalezcan sus herramientas, competencias y capacidades, considerando esta visión como la manera fundamental de eliminar cualquier tipo de marginación o barrera sólo por el hecho de ser parte de ese género y así lograr un desarrollo humano más horizontal.

#### 1.4.1. *Objetivos Específicos*

En ese contexto, esta investigación pretende :

- Aportar a revertir a dichas brechas desde la formación académica para el crecimiento profesional femenino, con conocimientos y habilidades para desenvolverse en espacios relevantes de liderazgo , aportando a “derribar” y “avanzar” en el llamado “Laberinto” de manera más expedita y sin tantos inconvenientes como lo ha sido hasta ahora. Para lo cual se propone realizar un programa con las temáticas y módulos de ámbitos y habilidades que realmente necesitan y sean útiles para las futuras líderes.
- Guiar la construcción para una formación en liderazgo femenino, dado que no existen estudios relevantes -al menos para el caso chileno- En esa línea, la principal motivación para realizar este estudio es aportar a crear un acotado Programa de Formación, que esté orientado a aquellas mujeres que actualmente inician, comenzarán o están en el proceso de abrirse espacios en la vida pública.
- Aportar al empoderamiento femenino, fortalecer herramientas, competencias y capacidades, considerando esta visión como una de las maneras fundamentales de eliminar cualquier tipo de marginación o barrera sólo por el hecho de ser parte de ese género y así lograr un desarrollo humano más horizontal.

Desde este contexto, la presente investigación analiza y realiza un “Programa de Formación de Liderazgos Femeninos”, para entregar herramientas y potenciar habilidades a partir de módulos específicos.

Así, esta investigación propone este Programa de Formación con enfoque de género, que realiza previamente una revisión bibliográfica, de campo y analítica con mujeres, que sea dirigida y sirva a mujeres de distintas generaciones. El programa busca potenciar espacios de ejercicio de una ciudadanía responsable y participativa; en que el aporte de las mujeres en el espacio público es esencial para el avance de la equidad de género y el fortalecimiento del tejido social. En este sentido contribuye a aportar y revertir dichas brechas que nos compete desde el ámbito de la sustentabilidad.

Más aún, en Sudamérica hay pocos ejemplos de este tipo de investigación “propositiva” y programas desde la academia orientados a impulsar y fomentar su potencial (*Lupano y Castro Solano, 2006*). La producción chilena en este ámbito ha estado orientada a generar una recopilación histórica y bibliográfica del despliegue de la presencia femenina en los ámbitos más diversos de entidades gremiales, instituciones públicas, arte y cultura, ciencia, academia y empresa, entre otros. Pero siempre con la finalidad de destacarlas dentro de los avances de la incorporación de la mujer en la esfera pública. En ese contexto, encontramos publicaciones como “Las Primeras: Mujeres que abrieron camino en Chile”, libro realizado por Revista Ya, a través de Ediciones “El Mercurio”.

Sin embargo, las propuestas de “mejora” o aportes a revertir la situación son escasos, y por ende es necesario abrir nuevos planos para cumplir las metas del ODS 5 de aquí a 2030. El sistema educativo actual busca garantizar procesos de calidad en todos sus niveles; particularmente, se ha reconocido que los factores docencia y liderazgo educativo son variables fundamentales en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Gutiérrez, Becerra, Mansilla y Saavedra, 2011). En efecto, dado que los resultados de estos centros son valorados en términos de aprendizaje, se le otorga especial relevancia tanto a competencias como a capacidades del individuo en el ejercicio de un liderazgo efectivo.

El escenario en el sector público chileno también ha tenido cambios. En el segundo gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2014-2018), la mandataria determinó medidas para enfrentar el bajo nivel histórico de participación de las mujeres en los directorios de empresas. Se estableció un compromiso de, por ejemplo, un 40% de participación de mujeres en los directorios de las empresas públicas para 2018.

Esta información contextualiza brevemente a realidad nacional sobre el problema. Sin embargo, la conciencia ciudadana ha aumentado en este ámbito, principalmente apalancada por los colectivos feministas de mujeres universitarias chilenas que se han consolidado en los últimos años como uno de los movimientos sociales más significativos en su lucha por la igualdad y la equidad (Annunziata, 2020). En efecto, tres de sus mayores consignas coinciden con Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030: Educación de Calidad, Igualdad de género y Reducción de las Desigualdades. Las movilizaciones feministas de mujeres de distintas edades y contextos, la mayor participación de mujeres en política y que en la opinión pública han sido más visibilizadas desde el Estallido Social, han aportado, pero aún no es lo suficiente para una sociedad que reclama igualdad, mejores condiciones laborales/económicas y sociales para las mujeres, entre muchas otras demandas.

## **1.5 PROPUESTA METODOLÓGICA**

**Paradigma y Diseño:** La presente investigación fue realizada con enfoque mixto, debido a que el objetivo del estudio está orientado a levantar información, realizar un *benchmarking* internacional y nacional, e identificar temáticas de contenidos y habilidades para un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos. Es un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental y cuya temporalidad de la investigación es transversal. La información del objeto de estudio fue obtenida una única vez (Noviembre de 2022).

### **1.5 Organización y presentación de este trabajo**

En primer lugar, se revisaron artículos científicos en revistas indexadas y publicaciones de instituciones gubernamentales, privados y organismos multilaterales, enfocados en temas de mujer, género, y formación académica universitaria en liderazgo femenino, con especial foco en los avances del ODS N°5. Esto permitió examinar las características del problema planteado, obtener categorías de contenidos/discurso, la elaboración del instrumento de recolección de datos y, finalmente, describir y analizar los resultados.

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Para abordar el trabajo de campo se elaboró un instrumento específico: una encuesta semiestructurada en formato online (Ver Anexo 2). De manera inicial se contactó a mujeres chilenas que cumplieran con las características para participar en esta investigación, durante noviembre de 2022.

### **2.2 Proceso de recogida de información**

#### **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado se aplicó un cuestionario (Ver Anexo 2) en línea, semiestructurado, elaborado a partir de la bibliografía revisada y los programas de universidades chilenas y extranjeras. Se determinaron los contenidos relevantes -categorías- para un integrar el Programa de Formación de Liderazgos Femeninos. Con ello, se elaboró el instrumento de levantamiento de datos: este cuestionario semi-estructurado separa estas categorías en: Módulos de Contenido, Módulos de Habilidades, Mentorías y Aspectos de libre opinión de las encuestadas

#### **Población y muestra**

La muestra fue intencionada, seleccionada acorde a los siguientes criterios: mujeres profesionales chilenas con un mínimo de 10 años de experiencia profesional, que tienen cargos de jefaturas y lideran equipos, subgerencias, gerencias y directorios.

Dichas mujeres trabajan en diversas ciudades de Chile, principalmente en los rubros académicos, financieros, de comunicaciones, consultoría, gestión de sustentabilidad, medios de comunicación y espacios de liderazgo femenino.

De manera inicial se contactó a las mujeres que cumplían con las características señaladas, para sondear su interés de participar en esta investigación, durante noviembre de 2022. Todas eran profesionales con grado mínimo de licenciatura.

Se invitó a una población de 120 mujeres a participar de la encuesta, de las cuales 100 de ellas respondieron, obteniendo una tasa de respuesta del 83%.

De dichas profesionales el 40% contaba con 10 a 15 años de experiencia laboral, el 27% entre 15 y 20 años, el 13% de 20 a 25 años, y el 20% desde 35 años o más. (Ver Anexo 3). De las participantes, 17 de ellas contaba con un cargo gerencial, 14 de jefatura, 9 de directora y 5 de CEO. Respecto a su formación profesional, el 34% tiene grado de magíster, 36% de licenciatura o título profesional y 3% de doctorado.

### 2.3 Los datos recogidos

Coherente con lo planificado, el cuestionario propuesto inicialmente se cumplió a cabalidad, aplicando el mismo instrumento a todas participantes durante noviembre de 2022.

**Las preguntas y categorías levantadas se muestran en las siguientes tablas.** Mientras que, en el espacio no estructurado de aportes, cada entrevistada, pudo entregar su mirada sobre nuevos contenidos.

**Tabla A - Categorías de respuestas**

**Fuente: Elaboración propia**

<b>Pregunta 1</b>	<b>Categorías</b>
Selecciones 5 de los contenidos que debería abordar/enseñar un Programa de Formación de Liderazgo Femenino	-Estilos de Liderazgo
	-Competencias directivas y enfoque estratégico
	-Características de un líder v/s una jefatura
	-Obstáculos y barreras profesionales que perjudican su acceso a puestos de liderazgo
	-Estrategias para sortear con éxito los prejuicios culturales y estereotipos en el mundo laboral
	-Perfil personal y estilo de liderazgo
	-Asociaciones mentales conscientes e inconscientes hacia las mujeres (Barreras socioculturales y estructurales)

<b>Pregunta 2</b>	<b>Categorías</b>
Seleccione 4 habilidades que debería abordar y enseñar un Programa de Formación de Liderazgo Femenino	-Networking (Construcción de relaciones profesionales productivas)
	-Delegación y gestión del tiempo
	-Gestión de conflictos y negociación
	-Conciliación trabajo y familia
	-Comunicación estratégica, habilidades comunicacionales y discurso público
	-Inteligencia emocional (Resiliencia, autoestima y autodesarrollo)

<b>Pregunta 3</b>	<b>Categorías</b>
¿Considera necesario que, durante el Programa, este sea acompañado de una mentora que oriente a la alumna, a través de la creación de un Programa de Ruta Profesional a mediano plazo?	SI
	NO
	Otros comentarios

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>Categoría de respuesta</b>
	<b>Abierta y voluntaria</b>
Opcional	Menciona a tu juicio qué otros aspectos deberían el Programa.

## **2.4 Presentación de resultados:**

La agrupación de resultados se realizó por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis dada por las siguientes tablas.

Según la indicación del instrumento y el formato de respuesta se asignó una escala correspondiente a 1 punto a cada respuesta que la participante consideró como una categoría relevante. A partir de cada categoría entonces, se estableció el porcentaje de relevancia dada por las encuestadas a la categoría en función de la cantidad de respuestas dada a cada una de las preguntas, y desde la cual se elaboró el porcentaje de relevancia. (Ver Anexo 3 - Gráficos de resultados encuesta).

Por ejemplo, para cada una de las 7 Categorías de respuesta de la primera pregunta, cada participante seleccionó las 5 categorías más relevantes que a su juicio debería contener el programa.

## Resultados

**Tabla B - Categorías y porcentaje de respuestas afirmativas (relevancia)**

**Fuente: Elaboración propia**

<b>Pregunta 1</b>	<b>Categorías</b>	<b>% de respuestas afirmativas</b>
Seleccione 5 de los contenidos que debería abordar/enseñar un Programa de Formación de Liderazgo Femenino	-Estilos de Liderazgo	55%
	-Competencias directivas y enfoque estratégico	81%
	-Características de un líder v/s una jefatura	46%
	-Obstáculos y barreras profesionales que perjudican su acceso a puestos de liderazgo	57%
	-Estrategias para sortear con éxito los prejuicios culturales y estereotipos en el mundo laboral	76%
	-Perfil personal y estilo de liderazgo	61%
	-Asociaciones mentales conscientes e inconscientes hacia las mujeres (Barreras socioculturales y estructurales)	59%

<b>Pregunta 2</b>	<b>Categorías</b>	<b>% de relevancia</b>
Seleccione 4 habilidades que debería abordar y enseñar un Programa de Formación de Liderazgo Femenino	-Networking (Construcción de relaciones profesionales productivas)	59%
	-Delegación y gestión del tiempo	56%

	-Gestión de conflictos y negociación	77%
	-Conciliación trabajo y familia	49%
	-Comunicación estratégica, habilidades comunicacionales y discurso público	78%
	-Inteligencia emocional (Resiliencia, autoestima y autodesarrollo)	79%
<b>Pregunta 3</b>	<b>Categorías</b>	<b>% de relevancia</b>
¿Considera necesario que, durante el Programa, este sea acompañado de una mentora que oriente a la alumna, a través de la creación de un Programa de Ruta Profesional a mediano plazo?	SI	91%
	NO	8%
	Otros comentarios	3%

#### **Categoría no estructurada D:**

<b>Pregunta 4</b>	<b>Categoría</b>	<b>% de respuestas</b>
Menciona a tu juicio qué otros aspectos debería abordar el Programa	Opcional	37%

Dentro de este último ítem, los aportes de las participantes fueron diversos.

Algunas de las propuestas de las invitadas fueron:

- La preparación para la Alta Dirección y liderazgo debiese contemplar las diferencias culturales entre países y tipos de empresas y organizaciones.

- No sólo es clave una mentoría, si no que deben existir profesoras que impartan cátedras que permitan modelar o a través de ejemplos exitosos y dar certeza que las mujeres son contratadas por capacidades y están en puestos de toma de decisiones.
- Como manejar a los equipos de trabajo y como mantener su motivación permanente. Como enfrentar situaciones de conflicto con los equipos de trabajo y como abordar los procesos de desvinculación. Como manejar las brechas generacionales dentro de un equipo de trabajo.
- Todos los contenidos deben ser abordados con perspectiva de género e inspirando con ejemplo de mujeres líderes en nuestro país de todas las edades.

En Anexo 4 es posible revisar el documento completo con los comentarios y aportes al Programa sugeridos por las encuestadas.

## **2.5 Análisis e interpretación de los datos**

Respecto a los resultados obtenidos, es interesante reconocer que al explorar la literatura nacional como internacional de universidades de renombre internacional y los programas chilenos, éstos presentan contenidos y problemáticas sumamente similares, tales como conocer los paradigmas de liderazgo actuales, los sesgos de género, las barreras culturales al liderazgo femenino, la necesidad de comunicación y negociación efectiva, la formación en alta dirección, el autoconocimiento y autodominio.

## 2.6 Discusión de resultados

En los resultados entregados por el instrumento creado, aparecen temáticas propias de nuestro país y el momento histórico-social que viven las mujeres en el mundo; tales como la necesidad de solidarizar y formar alianzas entre mujeres para compartir experiencia de cómo lidiar con ambientes laborales machistas, poder contar con mentoras exitosas que las guíen, conocer directamente a mujeres líderes y que están en directorios, y cómo lidiar en un ámbitos empresariales chilenos que son predominantemente machistas aún.

Si revisamos los resultados, los datos muestran que las participantes muestran una alta predominancia a dar respuesta positivas a las categorías, reconociendo en ellas necesidades urgentes y vitales profesionalmente en competencias para un programa de liderazgo, tales como:

-Competencias directivas y enfoque estratégico	81%
-Estrategias para sortear con éxito los prejuicios culturales y estereotipos en el mundo laboral	76%
-Perfil personal y estilo de liderazgo	61%

Mientras que al consultar sobre habilidades, también se denota una necesidad creciente de interés por desarrollarlas, dándole la principal valoración a:

-Gestión de conflictos y negociación	77%
-Comunicación estratégica, habilidades comunicacionales y discurso público	78%
-Inteligencia emocional (Resiliencia, autoestima y autodesarrollo)	79%

Además, el 91% considera que durante el Programa, este sea acompañado de una mentora que oriente a la alumna, a través de la creación de un Programa de Ruta Profesional a mediano plazo, pero además más un tercio de las participantes estuvo dispuesta a entregar sus visiones y aportes al programa, las que fueron incluidas y tomadas en cuenta para éste.

También es interesante considerar la cantidad de mujeres que estuvo dispuesta a participar en esta investigación, ya que apenas se les mencionó la temática su interés en participar fue positivo, dada la importancia que le entregan a los ámbitos de equidad femenina, en una nueva era en que las mujeres valoran y hacen cumplir sus derechos como ciudadanas.

Fue muy interesante el masivo interés de las mujeres invitadas a participar en el tema. Incluso luego del plazo de recogida de la información, unas 15 mujeres consultaron si podían participar, pues frente a la solicitud de información para este estudio se mostraron dispuestas de inmediato, y quienes no alcanzaron a contestar fue meramente por un tema de tiempo. Sin embargo, demuestra el interés en la temática, la contingencia y la necesidad de contar con programas de este índole

### 3 ARTÍCULO

#### **“Mujeres Líderes”**

#### **Creación de un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos**

**Claudia Alicia Henríquez Salinas**

**Bajo la supervisión del Profesor Diego Rivera, Director del Magister en Gestión de la Sustentabilidad, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, [diegorivera@udd.cl](mailto:diegorivera@udd.cl).**

#### Resumen

Las desigualdades de género, las brechas existentes entre los liderazgos femeninos respecto a los masculinos, las situaciones de obstaculización y subordinación que tienen las mujeres en los distintos planos de desempeño laboral y de la vida pública, son consideradas situaciones graves por diversas instituciones internacionales, como la Organización de Naciones Unidas (ONU). Más aún, revertir estos aspectos se consideran clave para lograr el desarrollo sostenible en el plantea. En efecto, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5) busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Esta investigación exploratoria-descriptiva con fines interpretativos, realizada con metodología cualitativa tiene como objetivo identificar contenidos para la creación de un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos. Para ello, se identificaron programas similares tanto en el extranjero como en Chile. Dichos programas y la información levantada a través de un instrumento aplicado a 100 mujeres chilenas, entregó los lineamientos para desarrollar un espacio educacional que les permitan fomentar llegar a posiciones de liderazgo a las alumnas.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo Femenino - Equidad de Género - Empoderamiento- Mujeres - Desigualdad

### 3 ARTÍCULO<sup>5</sup>

Sin las mujeres, no habrá instituciones sólidas que sirvan de apoyo para sociedades justas y pacíficas. Por ello la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha planteado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>6</sup> (ODS) que permitirán alcanzar una sociedad global más sustentable para 2030. La presente investigación se fundamenta en el Objetivo de Desarrollo Sostenible N°5 que plantea: “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

La situación de desigualdad que viven hoy mujeres y niñas -en distintas partes del mundo- es demasiado extensa y profunda: es dable entonces preguntarse si es posible lograr un Desarrollo Sustentable mientras persista la inequidad de género hacia las mujeres y niñas, y mientras se mantengan esos niveles de pobreza e injusticia social que las afectan, se continuará provocando un importante nivel de desigualdad globalmente. Es necesario por ende: educar, fomentar el cambio cultural y generar acciones concretas que apunten a desarrollar espacios igualitarios.

Muchas han sido las metáforas usadas en la literatura académica para identificar las barreras de avance que tienen las mujeres. Una es el llamado “Techo de Cristal” que se define como una barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación y se propone como una de las explicaciones más fundamentadas sobre la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo (Eagly y Carli, 2004).

Sin embargo, esta no refleja el momento actual de nuestra sociedad, y hoy se habla del “Laberinto”, bajo los estudios de Eagly y Carli (2007). Este apunta que no existen barreras imposibles de atravesar hacia los puestos más altos y que tampoco son totalmente invisibles. Esto dado que las mujeres ya no tienen denegado el acceso a las mayores posiciones jerárquicas, pero -a diferencia de los hombres- deben sortear una mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a esos puestos.

La metáfora del Laberinto es la utilizada para esta investigación, pues a juicio de la autora permite conceptualizar el transitar de la mujer profesional actual.

Desde una mirada bibliográfica, la necesidad de contar con mentorías formales o no, aparece como uno de los apoyos relevantes a la hora de generar una carrera hacia el liderazgo.

---

<sup>5</sup> Referencias bibliográficas en página 38 de este documento

<sup>6</sup> En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

En esa línea, este estudio realiza un Programa de Formación, que está orientado a aquellas mujeres que actualmente inician o están en el proceso de abrirse espacios en la vida pública.

## **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Esta investigación permitió elaborar un espacio de formación dirigido a Mujeres Líderes, para entregarles herramientas para que puedan incidir en sus distintos espacios de participación, entregando una perspectiva de género, evidenciar temáticas y problemas, así como propuestas y vías de solución. Este Programa puede ser implementado para alumnas de últimos años de Instituciones de Educación Superior, Egresadas, Profesionales a nivel general, o para mujeres en organizaciones públicas o privadas.

-En el escenario actual, donde la inclusión, el pluralismo y las nuevas perspectivas son condiciones necesarias para el desarrollo del presente y futuro y dada la complejidad de los desafíos que el siglo XXI esta investigación resulta propicia a partir del ODS N°5 para la incorporación de mujeres preparadas y ejercer el liderazgo en todos los ámbitos, desde una nueva perspectiva del rol de la mujer en puestos de poder.

### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas son:

- a) Dado el masivo interés se pueda llevar a cabo un nuevo instrumento, menos estructurado, que incluya entrevistas presenciales y/o focus group, para elaborar un Programa de Formación más robusto.
- b) Realizar una propuesta más exhaustiva desde ámbito académico, respecto a contar con un syllabus más potente, orientado por un/a experta/a que pueda apoyar en la coherencia de unidades, resultados de aprendizaje y evaluaciones.
- c) Considerar la elaboración un programa piloto, antes de aplicar el programa.

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Annunziata, R. (2020). *Movimientos ciudadanos del siglo XXI: Aportes para su conceptualización*. *Revista De Sociología*, 35(1), 7-19. <https://doi.org/10.5354/0719-529X.2020.58103>

Barberá, E. & Ramos, A. (2004). *Liderazgo y Discriminación de género*. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 2. (pp 147-160).

Bloomberg (2020) "Gender Equality Index".

<https://www.bloomberg.com/company/press/bloombergs-2020-gender-equality-index-expands-to-include-325-public-companies-globally/#:~:text=Not%20only%20did%20the%202020,up%20from%2068%25%20last%20year.>

Camps, T (2021). *Liderar desde lo femenino: Estilos horizontales y disruptivos que cambian el mundo*. Ediciones Urano. Chile

Eagly, A. H. & Carli L. (2001). *Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction*. *Journal of Social Issues*, 57 (pp. 629- 636)

Eagly, A. H. & Carli L. (2004). *Women and Men as Leaders*. En Antonakis J., Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. (pp. 279- 301). Thousand Oaks: Sage Publications.

Eagly, A. H. & Carli L (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Foradada Villar, Mireia; Sala Roca, Josefina. «¿La mentoría para mujeres jóvenes introduce la perspectiva feminista? Una revisión sistemática exploratoria». *Educar*, 2020, Vol. 56, n.º 2, (pp. 527-542) <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1121>.

Foucault, Michel (1993) « *Microfísica del poder* » Ediciones La Piqueta, Madrid.

Gutiérrez, C.; Becerra, S; Mansilla, J; Saavedra, J (2011). *Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. Educación y Educadores*, 12 (2) (pp. 389-409)

Heredia, E., Ramos, A., & Candela, C. (2011). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. Psicothema*, 23(2), (pp. 173-179). <https://bit.ly/3dEwmLF>

Hernández-Nieto, R. A. (2002), *Contributions to Statistical Analysis*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes.

McKinsey (2019) Estudio “*Women in the Workplace*”.

[www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.ashx)

Nieto, S. y Martín Hernández, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), (pp. 201-214).

Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6 (pp. 107-122). <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

Mitra, A. (2003). *Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals*. *Journal of Economic Issues*, 37 (pp. 1023–1044)

Lyness, KS y Thompson, DE (1997). *¿Por encima del techo de cristal? Una comparación de muestras emparejadas de ejecutivos femeninos y masculinos*. *Revista de Psicología Aplicada*, 82, 359-375.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.359>

Ohlott, PJ, Ruderman, MN y McCauley, CD (1994). *Diferencias de género en las experiencias laborales de desarrollo de los gerentes*. *Diario de la Academia de Administración*, 37 (1), 46–67. <https://doi.org/10.2307/256769>

Organización de Naciones Unidas ONU. “*Women’s Empowerment and Business: 2020 Trends and Opportunities*”. <https://www.unglobalcompact.org/library/5738>

ONU Mujeres. “*El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de Género 2022*”.

<https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2022/10/el-progreso-en-el-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-panorama-de-genero-2022>

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. <https://bit.ly/2QSIcmp>

Schein, E. (2001). *A global look at psychological barriers to women’s progress in management*. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.

Smith, R. A. (2002). Race, gender, and authority in the work- place: theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28, Págs: 509–542.

Tokman, A (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial* [Informe de Estudio]. <https://bit.ly/3buWOFR>

World Economic Forum. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. <https://bit.ly/2InsBMM>

Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations*. Boston. Pearson Editorial.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de:



# Plagiarism Checker X Originality Report

**Similarity Found: 0%**

Date: martes, octubre 06, 2020

Statistics: 37 words Plagiarized / 8635 Total words

Remarks: No Plagiarism Detected - Your Document is Healthy.

-----  
Percepciones del manejo de variabilidad. Centro almacenaje y distribución. ¿Qué lo viabiliza como una propuesta de valor? RESUMEN: Este trabajo presenta un diagnóstico realizado al proceso de abastecimiento de una empresa Forestal, en el contexto de conocimiento de sus actores y sus procesos, grado de variabilidad de estos últimos y sus efectos tanto para la compañía como para sus clientes.

El objetivo de esta investigación es proponer un análisis de percepciones para validar la implementación de un centro de almacenaje y distribución como opción de manejo al problema de la variabilidad en la cadena de abastecimiento. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a las opiniones de 14 miembros de la compañía, entre gerentes, subgerentes, jefes e ingenieros, involucrados en la operación, basada en entrevistas semiestructuradas y considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y por qué se debe implementar dicho centro.

## **7 ANEXOS**

**ANEXO 1:** Benchmark de principales contenidos y tópicos de programas orientados a la formación de liderazgo para mujeres, tanto de destacadas universidades extranjeras y cursos chilenos.

Universidad	Nombre del Programa	Objetivos	Módulos y Contenidos Principales	Modalidad y duración	Evaluaciones
1.Universidad Adolfo Ibáñez junto a la Cámara Chilena de La Construcción	Mujeres Ejerciendo Liderazgo	Que las alumnas aprendan a moverse con los paradigmas que existen y que seguirán existiendo por mucho tiempo. El cómo empezar a desafiar nuestras creencias internas, nuestros propios paradigmas, y al mismo tiempo, cómo ir ganando más credibilidad, más seguridad, y así poder influenciar y comunicarnos mejor, así como también entendiendo aquellas reglas implícitas que existen y que nos permita movernos con esas barreras internas” planteó.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilización Hombres y Mujeres: charlas para hombres y mujeres para que todos se involucren y empiecen a ser agentes de cambio.</li> <li>2. Sensibilización Mujeres: busca plantear los desafíos, generar preguntas y reflexión, se define como el “Que”, este se llevará a cabo a través de charlas, paneles y conversatorios</li> <li>3. Potenciamiento: busca entregar herramientas para iniciar la transformación y potenciar el grupo, lo definimos como el “Cómo”, esto se hará a través de talleres</li> <li>4. Coloquios o Talleres: Aplicación de conocimientos a través de la realización de coloquios o charlas en sus empresas y/o equipos</li> </ol>	-5 meses, incluye 4 módulos con 2 a 3 actividades mensuales, de charlas, paneles y conversatorios.	Sin información

<p>3.Programa de Liderazgo Femenino en Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (LI*FE), iniciativa que cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</p>	<p>Programa LI*FE</p>	<p>Busca desarrollar las habilidades y competencias necesarias de liderazgo de mujeres vinculadas a la ciencia, tecnología, conocimiento e innovación motivadas por dirigir y encabezar posiciones de liderazgo en la academia, centros de innovación y cargos públicos.</p>	<p>1. Paradigmas en los que habitamos para liderar y ejercer el poder. Potenciar liderazgos de mujeres en escenarios complejos y de transformación.</p> <p>2. Conociendo mi estilo personal: Conocer los estilos de liderazgo que existen, mi propios estilo de influencia, así como la forma de potenciar el propio estilo de influencia y el de otras personas.</p> <p>3. Liderazgo Situacional: Desarrollar habilidades prácticas a través de la observación de su propio estilo y potencial de desarrollo.</p> <p>4.Comunicación efectiva al interior de los equipos. Principios básicos de la comunicación y cómo esta incide en el desempeño laboral. Fortalecer mis habilidades comunicacionales.</p>	<p>Online/3 meses</p>	<p>Asistencia</p>
			<p>5.Negociación: Estrategias para enfrentarse en situaciones de conflicto. Aumentar la habilidad para negociar de manera formal e informal en el contexto laboral.</p> <p>6.Manejo de conceptos de administración.</p>		

<p>4. Pontificia Universidad Católica de Chile</p>	<p>Taller Liderazgo Femenino y Voz Pública</p>	<p>-Potenciar, reforzar y desarrollar habilidades comunicacionales en mujeres con potencial de liderazgo dada su trayectoria profesional en diversos ámbitos (político, económico, social, etc.).</p> <p>-Poder enfrentar y desenvolverse audiovisualmente en los medios de comunicación y en las redes sociales.</p> <p>-Entregar una contribución relevante al desarrollo del país desde cada una de sus especialidades y posiciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principales dimensiones de la comunicación de mujeres en el espacio público.</li> <li>2. Comunicación y persuasión.</li> <li>3. Habilidades comunicativas orales.</li> <li>4. Redes sociales y generación de contenidos digitales.</li> </ol>	<p>Híbrido/Online</p>	<p>Asistencia y tareas</p>
<p>6.Universidad de Navarra1  IESE Business School</p>	<p>Mujer y Liderazgo</p>	<p>-Realizar diagnóstico de competencias</p> <p>-Networking</p> <p>-Mejorar habilidades y competencias para reforzar liderazgo</p> <p>-Equilibrar vida personal y familiar</p>	<p>-Liderazgo y perfil de la mujer directiva</p> <p>-Competencias directivas</p> <p>-Liderazgo y networking</p> <p>-Competencias de negociación</p> <p>-Delegación y gestión de reuniones</p> <p>-Gestión de conflictos</p> <p>-Conciliación trabajo y familia</p>	<p>-Online</p> <p>-Sesiones en vivo</p> <p>-Clases online</p> <p>-Entrevistas con mujeres de reconocido liderazgo</p>	<p>-Realizar un plan de acción para la alumna y su trabajo</p>

			-Gestión del tiempo		
7. University of Oxford  Saïd Business School	Women's Leadership Development Programme	<p>-Ofrece un espacio para examinar críticamente, reconocer y desarrollar su estilo y habilidades de liderazgo dentro de una comunidad de profesionales con ideas afines.</p> <p>En el transcurso de seis semanas, comprender los desafíos que enfrentan las mujeres líderes en el lugar de trabajo y explorar las fortalezas únicas que le permitirán liderar, negociar e influir en los demás.</p> <p>Descubrir cómo analizar y navegar las dimensiones culturales, y amplíe sus capacidades de tutoría para capacitar a otros para que</p>	<p>-Aceptándote a ti mismo como líder</p> <p>-Entendiendo tu contexto</p> <p>-La negociación como práctica de liderazgo</p> <p>-Convertirse en un líder influyente</p> <p>-Desarrollándose como líder: ¿Qué puede ayudarlo?</p> <p>-Imaginando tus posibilidades futuras como líder</p>	-Online En inglés	-Tareas y plan de desarrollo

		<p>ejerzan roles de liderazgo.</p> <p>Basado en un marco de programa general de autoaceptación, autogestión y autodesarrollo, obtendrá las habilidades y la confianza para ampliar el impacto propio y desarrollar todo su potencial como líder</p>			
9. Universidad de Yale		<p>-Brindar el conocimiento y las habilidades para desarrollar el potencial profesional como líder en la sociedad.</p> <p>-Explorar un liderazgo basado en valores y el autodominio emocional.</p> <p>-Fortalecer la inteligencia emocional.</p>	<p>-Liderazgo basado en valores</p> <p>-Autoconocimiento y autodominio</p> <p>-Liderar el crecimiento a través de la experimentación</p> <p>-Retroalimentación emocionalmente inteligente</p> <p>-Redes y estructuras de innovación -</p>	Online	No indica

			Liderazgo positivo		
10.Universidad de Harvard  Educación continua	Mujeres en Liderazgo: Programa en Línea para Líderes Emergentes	<p>-Programa para mujeres líderes emergentes que en sesiones interactivas en línea están diseñadas para fomentar el liderazgo y el crecimiento profesional.</p> <p>Las mujeres que asuman roles gerenciales desarrollarán sus habilidades únicas de liderazgo a través de ejercicios interactivos y poderosas discusiones grupales. Obtendrán las habilidades que necesitan para comunicarse, negociar y liderar con confianza.</p> <p>Las mujeres líderes en ascenso que buscan un programa más profundo y una experiencia intensiva</p>	<p>1.Aportar un enfoque estratégico a su función:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar su nivel de contribución</li> <li>• Alinear las capacidades con la estrategia</li> <li>• Desarrollar la visión</li> </ul> <p>2.Comunicarse como mujer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Género y su impacto en la comunicación</li> <li>• Lenguaje corporal</li> <li>• Métodos persuasivos</li> </ul> <p>3.Construir relaciones productivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertirse en un asesor de confianza</li> <li>• Identificar jugadores clave dentro y fuera de su organización</li> <li>• Crear confianza y credibilidad con aquellos en su red</li> </ul> <p>4.Género y negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear resultados impactantes como negociadora mujer</li> <li>• Ganar estrategias para las negociaciones</li> <li>• Lograr apoyo organizacional</li> </ul>	Online	No indica

**Anexo 2 - Instrumento de evaluación – Cuestionario realizada a las mujeres participantes.**

## Encuesta Magíster Sustentabilidad

Estimada: Te invito a contestar la siguiente encuesta para mi Tesis de Magíster en Sustentabilidad: "Creación de un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos", orientado al ámbito universitario y profesional. Tu experiencia es sumamente valiosa para esta investigación. ¡Muchas gracias! Atte. Claudia Henríquez

Correo electrónico \*

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

Nombre y apellido \*

Texto de respuesta breve

Profesión y grado académico (Egresada, Licenciatura, Magíster, Doctorado) \*

Texto de respuesta largo

Cargo e institución/empresa en la que se desempeña \*

Texto de respuesta largo

Indique si participa en Directorios u otros organismos de alta dirección \*

Texto de respuesta largo

Años de experiencia laboral \*

- Entre 10 y 15 años
- Entre 15 y 20 años
- Entre 20 y 25 años
- Entre 25 y 35 años
- 35 años o más

Seleccione 5 (cinco) contenidos que debería abordar/enseñar un Programa de Formación de Liderazgo Femenino \*

- Estilos de Liderazgo
- Competencias directivas y enfoque estratégico
- Características de un líder v/s una jefatura
- Perfil personal y estilo de liderazgo
- Asociaciones mentales conscientes e inconscientes hacia las mujeres (Barreras socio-culturales y estru...
- Obstáculos y barreras profesionales que perjudican su acceso a puestos de liderazgo
- Estrategias para sortear con éxito los prejuicios culturales y estereotipos en el mundo laboral
- Otra...

Seleccione 4 (cuatro) Habilidades debería abordar y enseñar un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos \*

- Networking (Construcción de relaciones profesionales productivas)
- Delegación y gestión del tiempo
- Gestión de conflictos y negociación
- Conciliación trabajo y familia
- Comunicación estratégica, habilidades comunicacionales y discurso público
- Inteligencia emocional (Resiliencia, autoestima y autodesarrollo)

#### Apoyo de mentora \*

¿Considera necesario que durante el Programa, este sea acompañado de una mentora que oriente a la alumna a través de la creación de un Programa de Ruta Profesional a Mediano Plazo?

- SI
- NO
- Otros comentarios (Opcional)

Opcional: Menciona a tu juicio que otros aspectos debería abordar el Programa

Texto de respuesta largo

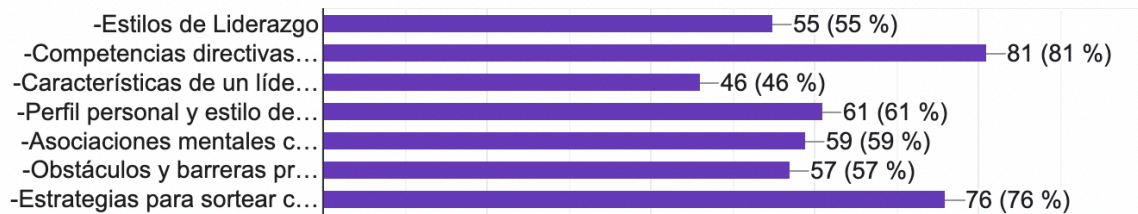
## Anexo 3

### Gráficos de resultados Encuesta

Seleccione 5 (cinco) contenidos que debería abordar/enseñar un Programa de Formación de Liderazgo Femenino

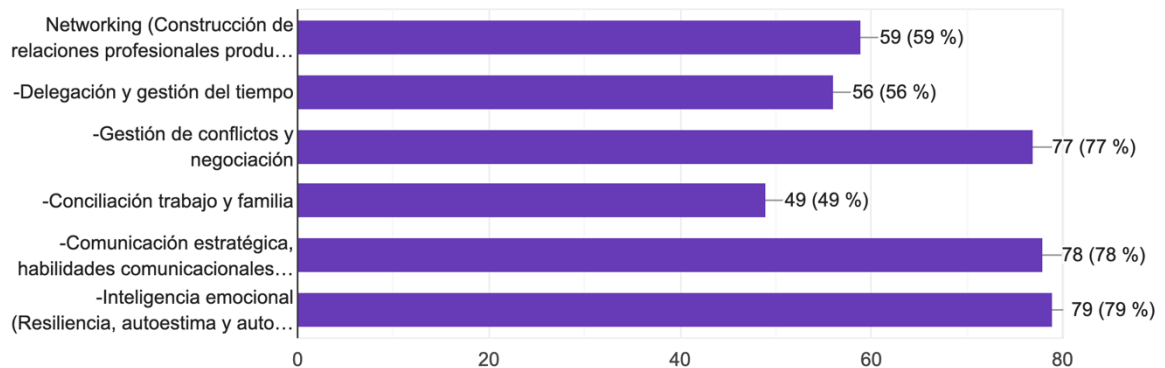


100 respuestas



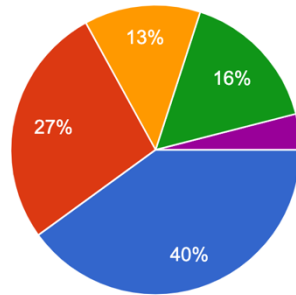
Seleccione 4 (cuatro) Habilidades debería abordar y enseñar un Programa de Formación de Liderazgos Femeninos

100 respuestas



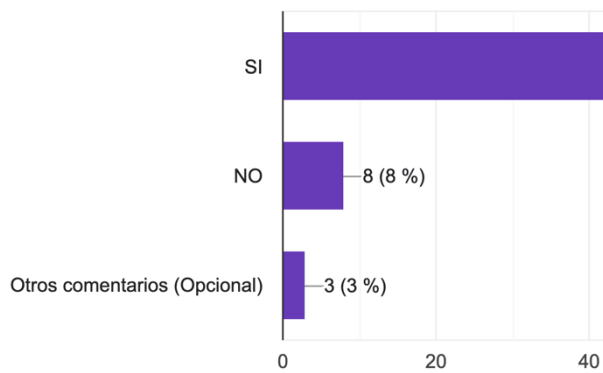
### Años de experiencia laboral

100 respuestas



### Apoyo de mentora ¿Considera necesario que durar mentora que oriente a la alumna a través de la cr... un

100 respuestas



## Anexo 4

### Opiniones de entrevistadas (sic):

- Entendiendo de la perspectiva masculina, en donde se aborde el análisis del escenario donde se tendrán que desplegar el liderazgo
- Uso de herramientas para elevar el impacto
- La inclusión. Hoy es muy complicado para la mujeres con discapacidad, liderar equipos
- Lo comportamental y herramientas prácticas así como experiencias concretas de otras mujeres en ciertas temáticas y como las abordaron puede ser un buen inspiracional también
- Autoconfianza, distinta al autoestima
- Desde mi perspectiva, es fundamental que quienes opten por el programa estén en contacto con mujeres líderes que han sorteado distintas barreras y obstáculos para llegar donde están.
- Es importante escuchar las experiencias en las voces de sus protagonistas. No es fácil ser mujer y líder en el mundo laboral, pero se puede. -Jamás debemos perder nuestro sello. No podemos masculinizarnos para llegar a cargos directivos
- Charlas de mujeres en cargos de alta dirección que, a través de su experiencia ayuden a sortear dificultades y a potenciar las ventajas del género en estos roles.
- Nuevas tendencias
- Alianzas entre mujeres líderes en diferentes rubros, relacionamiento laboral entre empresas lideradas por mujeres, casos de éxito de mujeres empresarias y emprendedoras
- Que los mentores seas efectivamente miembros de directorios de las top 50 empresas en Chile
- Idiomas, hay vacantes en posiciones gerenciales que no pueden ser llenadas por falta de candidatos bien preparados en idiomas, es una manera de sobresalir/resaltar
- Uno que vaya en línea con la solidaridad entre mujeres. Tal vez, uno que abarque o analice porque la sociedad es tan machista siendo las

mujeres las progenitoras y quienes pasamos más tiempo en casa con los niños/as

-Reitero la importancia de capacitar en gestión del cambio.

-Elaboración de metas a corto/ mediano plazo Identificación de barreras auto limitantes Identificar fortalezas de gestión Enfocarse en el individuo como concepción del liderazgo dentro de su empresa y no en los estereotipos propuestos.

-Liderazgo desde una perspectiva de sostenibilidad, con enfoque a tendencias mundiales en aspectos que no siempre se contemplan en este tipo de programas-

-Técnicas de comunicación efectiva y negociación

-PNL

-Creo que la integración de la parte personal y familiar como un todo de la líder es fundamental y eso va de la mano con el quitar el sentimiento de culpa por hacer una cosa en lugar de la otra

la preparación para la Alta Dirección y liderazgo debiese contemplar las diferencias

culturales entre países y tipos de empresas y organizaciones.

-Sostenibilidad apalancador de la estrategia corporativa

-Tributarios

-No sólo es clave una mentoría, si no que deben existir profesoras que impartan cátedras que permitan modelar o a través de ejemplos exitosos dar certeza que se las mujeres son contratadas pro capacidades y están en puestos de toma de decisiones.

-La práctica hace al maestro!

-El programa debería considerar un plan de desarrollo de la profesional, el cual permita establecer uno o varios objetivos que la líder quiera desarrollar, con la finalidad de poder establecer KPI y seguimiento de los mismos. Esto podrá ayudar en evaluar el avance del desarrollo de la líder

-Negociación de sueldo y propuestas efectivas para un mercado más equitativo

-Dar cuenta de las diferentes trayectorias y por lo tanto, de las diferentes necesidades de cada participante

-Como manejar a los equipos de trabajo y como mantener su motivación permanente. Como enfrentar situaciones de conflicto con los equipos de trabajo y como abordar los procesos de desvinculación

-Como manejar las brechas generacionales dentro de un equipo de trabajo

-Trabajo de seguridad para evitar el miedo  
-Lo más importante es la conciliación laboral y familiar

-Análisis critico de situaciones limite y toma de decisiones

-Espacio de *happy hour* entre mujeres poderosas que quieren compartir cómo están liderando y cómo sobrepasan obstáculos

-Autoconocimiento con foco en los tipos de Autoestima en este caso Laboral para que las mujeres cuenten con éstas herramientas y las puedan utilizar en su trabajo para potenciar sus habilidades laborales.

-Cómo potenciar las habilidades femeninas en un rubro dominado por hombres

-Todos los contenidos deben ser abordados con perspectiva de género e inspirando con ejemplo de mujeres líderes en nuestro país de todas las edades

-Debería tener oratoria y expresión corporal

-En general me parece bien, creo importante el énfasis en el desarrollo de “habilidades blandas “

## **ANEXO 5**

Documento adjunto: Programa propuesto por la autora de esta investigación. documento "Programa de Formación de "Liderazgos Femeninos".

