

# Significados que las mujeres construyen sobre el trabajo, el poder y el liderazgo, desde sus experiencias de trabajo extradoméstico

Mauricio Sánchez Aliaga<sup>1</sup>

Rosa Villarroel Valdes<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 27 de noviembre de 2017

Fecha de aprobación: 16 de abril de 2018

## Resumen

El acceso de la mujer al trabajo extradoméstico remunerado se constituye en un soporte indentitario, en una continua búsqueda de valoración personal y de manejo de sí, transformándose en un espacio potencial para acceder a cargos de poder en el ámbito organizacional, lo que no incide en el ordenamiento de la división sexual del trabajo, donde, para la mujer, desarrollarse plenamente en el mercado del trabajo ha implicado la necesidad de compatibilizar la multiplicidad de roles que socialmente se les ha asignado en tanto familia, trabajo y carrera.

Con una metodología de corte cualitativo, este estudio buscó aproximarse a los significados producidos por las mujeres sobre la configuración de ejercicio del poder desde ellas y hacia ellas, así como acerca del liderazgo femenino en los diversos contextos organizacionales, lo que irá develándose a través del sentido que tiene el trabajo para este grupo social, en tanto imagen de proyección, doble esfuerzo y equilibrio.

Se relevan los significados asociados a los estilos de liderazgo, considerando una doble mirada a lo maternal-femenino como posibilidad de cercanía e imposición, donde los liderazgos femeninos son valorados, pero se les seguiría exigiendo un desempeño tradicional y donde lo maternal-maternazgo encubriría de igual modo prácticas autoritarias.

**Palabras clave:** mujer, trabajo, poder, liderazgo.

---

<sup>1</sup> Magíster Interdisciplinario en Intervención social. Docente Escuela de Trabajo Social, Universidad Andrés Bello, Viña del Mar. Contacto: mauricio.sanchez@unab.cl

<sup>2</sup> Magíster en Ciencias Sociales. Docente Escuela de Trabajo Social, Universidad Andrés Bello, Viña del Mar. Contacto: rvillarroel@unab.cl

## Meanings women build about work, power and leadership from their extra-domestic work experiences

### Abstract

Women's access to paid extra-domestic work constitutes a support for identity, in a continuous search for personal value and self-management, transforming itself into a potential space to access positions of power in the organizational sphere, which does not affect the order of the sexual division of labor, where, the fully development for women in the labor market implies a need to reconcile the multiplicity of roles socially assigned, as family, work and profession.

With a qualitative methodology, this study was aimed at approaching the meanings produced by women on the configuration of the exercise of power from them and towards them, as well as on female leadership in several organizational contexts, which will be unveiled through the sense this social group gives to work as an image of projection, double effort and balance.

It considers meanings associated with leadership styles with a double look at the maternal-feminine aspect as a possibility of closeness and imposition, where female leadership is valued but demanded a traditional performance and where the maternal-maternalism aspect would conceal likewise authoritarian practices.

**Keywords:** Woman, work, power, leadership

## Significados que as mulheres constroem sobre o trabalho, o poder e a liderança, desde as suas experiências de trabalho extra doméstico

### Resumo

O acesso da mulher ao trabalho extra doméstico remunerado constitui-se em um suporte identitário, em uma contínua busca de valorização pessoal e de domínio de si, transformando-se em um espaço potencial para aceder a cargos de poder no âmbito organizacional, o que não influi no ordenamento da divisão sexual do trabalho, onde, para a mulher, desenvolver-se plenamente no mercado do trabalho tem implicado a necessidade de compatibilizar a multiplicidade de papéis que socialmente têm-lhes sido assignados com relação à família, ao trabalho e à carreira.

Com uma metodologia de tipo qualitativo, este estudo procurou aproximar-se dos significados produzidos pelas mulheres sobre a configuração do exercício do poder desde elas e acima delas, assim como sobre a liderança feminina nos diversos contextos organizacionais, o que irá desvelando-se através do sentido que tem o trabalho para este grupo social, quanto imagem de projeção, duplo esforço e equilíbrio.

Relevam-se os significados associados aos estilos de liderança, considerando um duplo olhar ao maternal-feminino como possibilidade de aproximação e imposição, onde as lideranças femininas são valoradas, mas continuaria se

lhes exigindo um desempenho tradicional e onde o maternal encobriria de igual modo práticas autoritárias.

**Palavras-chave:** mulher, trabalho, poder, liderança.

## Antecedentes generales

La separación entre lo público y lo privado sostenida desde un sistema patriarcal ha institucionalizado prácticas que mantienen una distribución desigual del poder que históricamente ha desfavorecido a la mujer.

La escisión entre lo público y lo privado, fruto de la división sexual de las esferas sociales y del trabajo, estuvo impuesta por un sistema patriarcal cuyo orden, internalizado e institucionalizado a través de normas sacralizadas, operaron como ordenador social en la distribución del poder. (Pérez, G. et al., 2005, p.13)

Esto ha constituido un conjunto de pautas culturales históricamente validadas, que hizo que las mujeres estuvieran privadas de un conjunto de derechos, en particular de aquellos que se refieren a la participación en la vida pública y la libre expresión, quedando recluidas durante siglos al espacio privado. Ello queda en evidencia cuando analizamos el efecto que tiene el ámbito de lo privado en las formas en que las mujeres se insertan en lo público. Tal como lo señala Mora (2013): “la organización de las labores de cuidado del hogar –trabajo doméstico, cuidado de niños y otros miembros dependientes (ancianos, enfermos)– conlleva un alto impacto en las actividades remuneradas” (p. 129).

Este marco normativo ha caracterizado la inserción de las mujeres en el mercado del trabajo extradoméstico, mercado que se estructura sobre la base de “distinciones categoriales y jerárquicas (...), desde donde emergen prácticas diferenciadoras en base a pares categoriales que organizan su operación y realidad social” (Mora, 2013, p. 27). En este espacio, el efecto de pertenecer a un género u otro va a incidir en la distribución de los recursos, las condiciones del trabajo, la posibilidad de autonomía y de ejercicio

del poder y liderazgo, así como en las trayectorias laborales, lo que impacta en el débil posicionamiento de las mujeres en los diversos espacios de trabajo extradoméstico, así como en menores oportunidades de inserción y mayor segregación (Mora, 2013).

Esta aproximación que se hace del género se vincula a una construcción simbólica desde la que se legitiman y reproducen las diferentes formas de relación entre los sujetos (Aguilar de la Rosa, 2007), en tanto se comprende como “un mecanismo que permite entender prácticas y performance como masculina y femenina, fortaleciendo el binario y oscureciendo otras formas de existencia. Un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias percibidas entre sexos y un campo en el cual se articula el poder” (Scott, 1996, en Mora, 2013, p. 24).

En este contexto, la mujer desarrolla una constante búsqueda de igualdad y protagonismo, posicionándose en diversos espacios, siendo el ingreso al mercado del trabajo extradoméstico el que la habría llevado a producir mayores transformaciones y aportes a las sociedades (Organización Internacional del Trabajo, 1997, 2007; Valenzuela & Reinecke, 2000; Godoy & Mladinic, 2009). Esta inclusión ha permitido a las mujeres sustentar sus unidades doméstico-familiares, protegerlas de la exclusión o vulnerabilidad social y sostener los sueños y esperanzas de progreso y movilidad social, aunque al precio de un preocupante incremento de las presiones y angustias laborales y cotidianas (Ferrucci, 2001). De todos modos, no se puede desconocer que:

(...) la incorporación de la mujer al trabajo impacta positivamente sobre un conjunto de capacidades, desde la obtención de ingresos propios o la formación de capital humano hasta las subjetivas como el sentimiento de empoderamiento y la capacidad para formular proyectos de vida propios. (PNUD, 2010, p. 18)

Lo anterior no exento de tensiones, donde las identidades femeninas construidas transversalmente se erigen desafiantes en su negativa de elegir un espacio privilegiado para la acción, y

buscan gestionar y rearticular la presencia simultánea en la esfera familiar y del trabajo extradoméstico, moviéndose en un continuo de transacciones consigo mismas y con los otros. Con ello, construir una carrera exitosa y desarrollarse de manera plena en el mundo laboral está supeditado, para la mujer, a la necesidad de compatibilizar la multiplicidad de roles que desde la sociedad le son asignados en tanto familia, trabajo y carrera. Condicionantes que marcan una tendencia al posicionamiento subordinado de la mujer en relación a los hombres, en cuanto a nivel de exigencias físicas, psicológicas y emocionales, y a los propios modelos de liderazgo requeridos desde el ámbito organizacional. “Esto se refleja en el hecho de que una de las desigualdades más llamativas presentes en la mayoría de las sociedades occidentales es la menor presencia de las mujeres en puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones” (Lupano & Castro, 2011, p. 139).

El poder y el liderazgo se estructuran, al igual que otros objetos socialmente construidos, en un conjunto de ideas, representaciones y prácticas que se desarrollan bajo un contexto particular y desde el que se generan un conjunto de relaciones sociales. La existencia de estas barreras impuestas a la mujer es lo que ha sido explicado por Eagly y Carly (2007), señalando la teoría del laberinto,

Según la cual, (...) existe una determinada ruta para que las mujeres asciendan a altos cargos, la cual se encuentra llena de sobresaltos y recodos difíciles de enfrentar, pero que las ejecutivas superan a fin de alcanzar mayores niveles jerárquicos al interior de las instituciones. (PNUD, 2010, p. 251)

Tradicionalmente, el liderazgo se ha vinculado con lo masculino; el ejercicio de la dirección en las organizaciones y los cargos directivos se ha asociado a características que serían propias de lo masculino, como es la competitividad, el control, la autoridad y la orientación hacia la tarea, en definitiva, a una serie de rasgos instrumentales, lo que genera que las características asociadas a lo femenino, como lo es la orientación, la persuasión la preocu-

pación por los otros, etc., no se visibilicen como necesarias para el desarrollo de liderazgos al interior de las organizaciones, lo que ha fomentado un sesgo contra las mujeres en los procesos de selección, promoción y ocupación de puestos directivos (Lupano & Castro, 2011).

Ahora bien, desde los discursos y lógicas de las actuales formas de concebir y gestionar las organizaciones, sobre todo en lo relativo a liderazgos, se buscaría y relevaría la presencia de características y atributos que se concebirían como propios de los liderazgos femeninos, en tanto serían centrales para el mejor desarrollo de estas organizaciones (Robbins, 1995; Cárdenas, 2017). Sin embargo, tras esto aparece también la exaltación y profundización de la diferencia, en tanto estos nuevos criterios, que darían oportunidad a la emergencia de liderazgos femeninos, no trastocarían la naturalización de la construcción de identidades a partir de atributos tales como el sexo, reforzándose un orden de género que se sigue sosteniendo en una división sexual del trabajo, en la que tanto hombres como mujeres deben cumplir con ciertos roles y funciones, porque estarían naturalmente mejor capacitados para ello (PNUD, 2010).

De allí que la participación de la mujer en los espacios de trabajo extradomésticos esté condicionada por las representaciones que la sociedad y las propias mujeres construyen sobre ellas, y sobre el trabajo y el poder, lo que incide en las formas en que se incorporan al mercado del trabajo, a la estructuración de la propia organización y de las relaciones al interior de estos espacios. Tal como lo señala el PNUD: "Las representaciones de las relaciones de género existen en la mente de personas concretas. Sus experiencias de vida, sus posiciones en distintas dimensiones de la estructura social y sus orientaciones subjetivas más generales" (2010, p. 66).

Es preciso indicar que, aun con el innegable incremento de las tasas de actividad laboral o el aumento de la presencia de las mujeres en estudios y profesiones etiquetadas como masculinas,

intentando transgredir los patrones culturales tradicionales y los roles adscritos históricamente a lo femenino, se sigue manteniendo brechas muy significativas en relación a los hombres, y el aumento de mujeres en cargos directivos sigue siendo marginal. Si bien las implicancias del aumento de la participación femenina en los distintos ámbitos de poder público o privado han pasado de una mayor exclusión, discriminación y segregación política a un acceso a altos cargos directivos, en los que sus competencias como profesionales y trabajadoras resultan de indiscutida importancia, se sigue reproduciendo órdenes y mandatos de género, en los que el rol de educadora y transmisora de la cultura al interior de su hogar le imprime un doble papel que no ha sido asumido de buena forma por la sociedad en su conjunto, dada la idea generalizada de que el acceso de las mujeres a grandes esferas de poder se contraponen a los roles asignados tradicionalmente por la sociedad, situación que se traduce en un proceso de búsqueda de validación permanente y en un sobre esfuerzo en el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres.

En Chile, la evolución de la tasa de participación laboral<sup>3</sup> por sexo, desde 1986 a 2010<sup>4</sup>, muestra un comportamiento desfavorable hacia las mujeres, lo cual se traduce en tasas de participación más bajas que las de los hombres. Estos últimos han mantenido niveles de participación estables y predominantemente altos. Para 2010, en el último trimestre, con información oficial de la antigua Encuesta Nacional de Empleo, la tasa de participación femenina llegó a 41,9% y la tasa de participación masculina a 70,7% (INE, 2011, p. 34).

---

<sup>3</sup> Expresada por el número de personas en la fuerza de trabajo (ocupados más desocupados) sobre la población en edad de trabajar (mayores de 15 años) en porcentaje.

<sup>4</sup> Año en que se produce el quiebre entre los datos de la antigua Encuesta Nacional de Empleo (ENE) y la Nueva Encuesta Nacional de Empleo (NENE): Recuperado de [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/mercado\\_del\\_trabajo/empleo/series\\_estadisticas/nuevas\\_empalmadas/series\\_fecha.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/empleo/series_estadisticas/nuevas_empalmadas/series_fecha.php)

El acceso y ejercicio del poder de las mujeres a los cargos gerenciales de las estructuras económicas, políticas y culturales sigue siendo limitado. Según el Mapa de Género y Elite de PNUD, una minoría de mujeres puede acceder a ocupar cargos de poder. En 2009 las mujeres representaban el 22% en puestos de poder político, 5% en puestos de poder económico, 22% en puestos de poder simbólico y 17 % en puestos de poder social (PNUD, 2010). Según el análisis de 2012, realizado por *Latin Business Chronicle* sobre la clasificación Latin 500 de las más grandes empresas de la región, el 1,8% de las empresas de América Latina estaban dirigidas por mujeres y en nueve de ellas ocupaban el cargo de directora general. En tanto, en una clasificación de 2012 no había ninguna mujer entre los 50 principales directores generales de las empresas que cotizaban en bolsa (OIT, 2015, p. 35).

En una encuesta realizada por la consultora Thesis se establece que sobre los 733 puestos directivos que existían en las 100 empresas más grandes de Chile en 2012, 25 de ellos –o sea, el 3,4%– estaba ocupados por mujeres (OIT, 2015). En tanto, en un estudio de la participación de mujeres en puestos de responsabilidad en empresas transadas en bolsa y empresas del Estado de Chile, realizado por Andrea Tokman (2011), se señala que, de los 155 directorios de empresas analizados, solo 31 de ellos tiene como directiva a una mujer, lo que representa solo el 20% del total.

Con la incorporación de la mujer al trabajo y a la dirección, el análisis organizacional comienza a considerar el concepto de género en las organizaciones, desde el nivel más simple hasta los niveles más complejos (Lewis y Morgan, 1994). Reconociendo “que la mujer aporta con ciertas características a la organización, por ejemplo, con el liderazgo transformacional, es decir, aquel más conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, nutrir relaciones y dar poder a las personas, que es justamente el más efectivo en el contexto organizacional actual” (Gallegos et al., 2013, p. 26).

Para Rosener (1990), las mujeres son cooperativas, comprensivas, amables y apoyan a los demás. Las mujeres directivas de-

finen su estilo de liderazgo como abierto, flexible, comunicativo, persuasivo, no combativo, innovador, con un alto sentido de la calidad y centrado en la persona (Lupano, Castro & Casulla, 2008), estilo que se basaría en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa y democrática.

A partir de la década del 90 algunos autores empiezan a desarrollar variadas investigaciones acerca de las diferencias de género en los diversos estilos de liderazgo. Eagly y Johnson (1990), a partir de un metaanálisis, llegaron a la conclusión de que las mujeres lideraban con estilos más “democráticos” y “participativos” que los hombres, y que estos lo hacían en forma más autocrática o directiva que las mujeres. Asimismo, autores como Rosener (1990), Druskat (1994), Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) y Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002) señalan que el liderazgo femenino es más transformacional, mientras que el de los hombres más transaccional. Por otra parte, López-Zafra y Morales (1998) afirman que el tipo de liderazgo varía en función del puesto; sin embargo, tal como lo señalan Molero y Navas (2003), estos resultados están influenciados por el tipo de estudio desarrollado (experimentos de laboratorio, estudios de evaluación y estudios organizacionales).

Según Cárdenas (2017), para contrarrestar el modelo tradicional de liderazgo, asociado a características masculinas, y ejercerlo de manera verdaderamente efectiva es recomendable incorporar a la dirección cualidades femeninas, carismáticas. En definitiva, pasar de modelos orientados a la competencia y la autocracia hacia liderazgos más colaborativos, en los que “los liderazgos femeninos se legitiman y, al mismo tiempo, las mujeres son “puestas en su lugar” (p. 91).

Los nuevos modelos de liderazgo se orientan a que su efectividad esté cada vez menos vinculada a lo heroico y mayormente relacionada con prácticas de trabajo colaborativo, en las que el liderazgo se configura como un conjunto de prácticas compartidas. Esta mirada permite comprenderlo como un proceso más

relacional, interactivo, de influencia y aprendizaje, que tiende a la transformación de las organizaciones (Fletcher, 2004, en Cárdenas, 2017), forma de ejercerlo que Burns (1978, en Brehm, 2007) reconoce como “liderazgo transformador”, en el que el líder es atrayente y carismático, innova en la empresa y motiva a su equipo transformando sus aspiraciones, invitando a los colaboradores a lograr metas y objetivos con una motivación inspiradora y de identidad.

Robbins (1995) señala que

las mujeres suelen adoptar un estilo de liderazgo democrático y transformador. Alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer el sentimiento de valía de los seguidores. Prefieren dirigir por inclusión y confiar en su carisma, destreza, contactos y capacidades de trato personal para influir a los demás. (p. 351)

Desde esta perspectiva, entonces, la mujer aportaría al mercado del trabajo lo que sería para ella propio e insustituible: características y atributos femeninos.

Pese a ello, el ejercicio del liderazgo para la mujer se ha constituido en una dicotomía, tanto en las formas de ejercicio del poder como en los procesos de subordinación a éste. De allí que se torna relevante descubrir el significado que las mujeres dan al poder y liderazgo femenino desde la mirada de directivas y subordinadas en los espacios de trabajo extradoméstico. En esta búsqueda se levanta este estudio.

## Metodología

El desarrollo del presente estudio se enmarca en una perspectiva fenomenológica (Garfinkel, 1967 y Shutz, 1972, en Valles, 1999), en tanto permite interpretar la realidad social de las mujeres entrevistadas, procurando relevar la significación y apropiación que hacen sobre las designaciones del fenómeno del poder

femenino. Es de carácter cualitativo (Valles, 1999; Flick, 2012), porque pretende estudiar el significado, sentido y estructura que las mujeres dan al poder, al liderazgo y al trabajo femenino, situándose en sus marcos de referencia interno y en sus propios contextos.

Lo anterior facilita una aproximación a la realidad de este grupo social, rescatando sus subjetividades sobre el ejercicio del poder y cómo éste se traduce en cierto tipo de liderazgo en sus distintos contextos de trabajo.

El estudio se realizó con una muestra no probabilística, intencionada en relación a los propios fines de la investigación (Valles, 1999; Salinas, 2010), quedando compuesta por siete mujeres que ejercen jefaturas en organizaciones públicas y privadas, y que tienen experiencias de subordinación a una jefatura femenina en su trayectoria laboral, y siete mujeres que son subordinadas del ejercicio del poder femenino y que se desempeñaban en los mismos tipos de organizaciones. En ambos casos se caracterizaron por tener un nivel de formación profesional o técnico profesional. La trayectoria laboral de las entrevistadas fluctuó entre uno a 23 años de permanencia desde su inserción en trabajos remunerados. Todas estas mujeres residían en la región de Valparaíso al momento de realizarse el estudio, principalmente en las ciudades de Quilpué y Viña del Mar, y sus edades fluctuaban entre los 25 y 50 años. Cinco de las entrevistadas se desempeñaban en el ámbito de la educación, seis en organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, pero que son operadores de la política pública de infancia, y tres en entidades dedicadas a consultoría y servicios financieros.

Para el proceso de producción de información se utilizó entrevistas en profundidad (Delgado y Gutiérrez, 1999; Taylor y Bogdan, 2002; Gil, 2002), se contactó a las participantes mediante informantes clave y las entrevistas se realizaron en los espacios de trabajo durante el segundo semestre de 2013. En tanto, el análisis se realizó desde el contenido (Piñuel, 2002; Andréau, 2002),

utilizando principalmente para la codificación los criterios presencia, frecuencia y contingencia (Bardin, 1996, en Andréu, 2002). Una vez que fueron transcritas las narraciones, se realizó un primer análisis por entrevista y luego de modo transversal, considerando la elaboración de una matriz de categorías que contenía las elaboraciones teóricas, así como la posibilidad de registrar otras emergentes.

Este análisis no solo se centró en interpretar el contenido visible del material analizado, sino que en profundizar en el sentido subyacente de los relatos de las entrevistadas y en los contextos en los que se produjeron (Andréu, 2002), buscando iluminar una parte del complejo fenómeno del poder femenino en el ámbito laboral.

En el presente artículo se presentará un análisis de categorías relacionadas con el poder, el liderazgo y el trabajo.

## Resultados

El análisis permite visibilizar los principales hallazgos a través de tópicos emergentes asociados a las diversas categorías trabajadas para este estudio.

En ese sentido, la aproximación a los significados producidos por las mujeres sobre la configuración de ejercicio del poder desde ellas y hacia ellas, así como sobre el liderazgo femenino en los diversos contextos organizacionales, irá develándose a través del sentido que tiene el trabajo para este grupo social, en tanto imagen de proyección, doble esfuerzo y equilibrio. Además, se expondrán los significados asociados al ejercicio de poder en tanto disputa, diversidad y lo generacional, así como aquellos significados vinculados a estilos liderazgo y su relación entre lo femenino y masculino. Por último, se considerará una doble mirada a lo maternal-femenino, en tanto posibilidad de cercanía e imposición en los espacios organizacionales donde se desenvuelven estas mujeres.

## Significado del trabajo para las mujeres: proyección, doble esfuerzo y equilibrio

Este tópico emerge de las percepciones que las mujeres tienen de su vinculación con el trabajo extradoméstico, las que dependen de las condiciones en las que se produce y reproduce la existencia cotidiana de estas, de acuerdo a sus posicionamientos en el contexto de las estructuras patriarcales.

Para las mujeres entrevistadas el trabajo implica, por una parte, una satisfacción y desarrollo personal, pero por otra un sacrificio constante:

Doble sacrificio, independiente si tú tienes familia, trabajar y el tema de los hijos, cómo logras compensar los espacios de ausencias, a lo mejor no doble sacrificio, sino doble esfuerzo. (E. 6)

En palabras de otra de las entrevistadas:

Cuando la mujer está inserta en el mundo laboral, sin duda que hay que tener mayor sintonía con lo que hace, porque tiene que conjugar muchos aspectos de su vida, la integralidad por una parte, los equilibrios, la familia, entre la labor que realiza en el trabajo, entre los compromisos que se asumen, las responsabilidades, de pronto hay cargos que requieren harta responsabilidad, harto compromiso, eso versus tu vida familiar, tu vida personal, tu vida social, por lo tanto quizás la palabra equilibrio, la palabra compromiso. Creo que no es fácil para mucha gente compatibilizar. (E. 8)

Las mujeres entrevistadas señalan la multiplicidad de roles que deben asumir, la necesidad de suplir las ausencias al interior del hogar, principalmente con los hijos, y el equilibrio que deben mantener para desarrollarse plenamente en todas las áreas.

El trabajo femenino fuera del hogar no implica que la mujer se desligue del cuidado de los hijos y la organización del hogar;

ello las ha llevado, como señalan las entrevistadas, a tener una sobrecarga de actividades.

A pesar de su visibilización en el espacio del trabajo extradoméstico, la mujer sigue siendo considerada por encima de todo como madre y ama de casa, roles de los que, pareciera, no puede desligarse. Más bien, muchas veces es criticada incluso por sus propias congéneres, por no estar cumpliendo el rol que les correspondería:

Yo creo que es súper importante que la mujer esté en el ámbito laboral, bien, posicionándose, pero desde mi punto de vista de educadora, de tía, pienso que la mujer abarque todas las áreas, pero sus tiempos deben ser distintos a los de los varones, sus horarios de trabajo, porque la mujer es básica en la formación de los niños, nosotras lo vemos acá, donde la mamá trabaja y puede ser brillante en lo que hace y trabaja todo el día, pero le cuesta el estar con sus hijos, compartir, y se nota la diferencia en los niños. (E. 3)

En ese sentido, se valida y refuerza la idea de que la mujer se proyecte y desarrolle en el mercado del trabajo y en otros espacios, pero sin descuidar la centralidad de su rol reproductivo, incluso sacrificando condiciones y características de los espacios laborales o buscando que estas sean adecuadas para no descuidar la labor reproductiva.

En el discurso de las mujeres aparecen además algunas tensiones respecto del rol masculino, en tanto, por una parte, se reconoce que este no tiene la dificultad de desarrollar el doble esfuerzo, de compatibilizar la labor productiva con la reproductiva, presentándose esto como un incipiente cuestionamiento. Al mismo tiempo aparece la idea de que, precisamente por esta necesidad de compatibilización trabajo y familia, estas mujeres requerirían mantener ciertas diferencias respecto de los hombres, por ejemplo en los tiempos y jornada de trabajo.

Como refiere una de las entrevistadas:

... hay hartito desgaste. Uno de repente observa la gente que uno ve con cargos de responsabilidad, uno ve hartito desgaste a nivel de la salud mental, uno se encuentra con la compañera, con la jefa del otro programa con su hijo enfermo, que tiene problemas con el jefe, cosas que uno no observa en los compañeros varones; la mujer tiene que tener siempre mayor fortaleza, conjugar el tema de la fortaleza y los equilibrios, y el compromiso sobre todo de las mujeres que trabajamos, siento que hay un tema que está por sobre lo material, mujeres que trabajan media jornada a costa de tener menos ingresos, pero hay un tema personal por sobre eso, pienso yo. (E. 8)

Lo que va implicando que estas mujeres se sientan con el mandato de cumplir de buena forma, incluso más allá de sus posibilidades, los roles productivo y reproductivo, a diferencia de los hombres; tratando de equilibrar esta multiplicidad de roles que históricamente han debido asumir las mujeres al insertarse al mundo del trabajo extradoméstico; buscando compatibilizar y equilibrar el plano organizacional, laboral, personal y social, lo que conlleva sobrecarga, presiones y tensiones, para ir cumpliendo con estos mandatos sociales impuestos y autoimpuestos.

### Ejercicio de poder en el espacio del trabajo extradoméstico: disputa, diversidad y lo generacional

Este tópico emerge de la mirada de las mujeres respecto de sus posibilidades para ejercer el poder y las características de este en el contexto del trabajo extradoméstico.

La mayor apertura del trabajo extradoméstico para las mujeres estaría permitiendo la posibilidad de reformular las relaciones de poder con los hombres, lo cual, según afirman las entrevistadas, ha llevado a los hombres a la pérdida del poder de proveedor, lo que les generaría un proceso de incomodidad

y cuestionamiento frente al trabajo femenino, llegando incluso a cuestionarse su rol, sintiendo que la mujer, al asumir un papel en el mundo público, los intimidaría a partir de sus características y capacidades:

Siento que hoy en día el hombre se siente como, no perjudicado, pero siento que tiene miedo que la mujer tenga el liderazgo, porque tenemos muchas capacidades las mujeres. (E. 4)

Asimismo, señalan que la mujer debe asumir un papel activo y aprovechar los espacios de desarrollo en el mundo público.

Estamos acostumbrados a una sociedad más machista, en que el hombre es el que lleva la casa, el que provee; hoy en día las mujeres nos hemos desarrollado. Hay tantas oportunidades siento, que si la mujer no las aprovecha se va a quedar estancada. (E. 4)

Es importante destacar que las mujeres perciben su ingreso al mundo del trabajo extradoméstico como un espacio ganado con esfuerzo y lucha; sin embargo, señalan también que todavía existen espacios donde no pueden acceder y que es necesario desarrollar un trabajo para lograr igualdad, justicia y equidad. Esto va implicando una lucha constante, la apertura de otros espacios, así como la necesidad de ir validándose en estos, donde el hombre ha sido principalmente el protagonista.

En cuanto a los tipos y características de poder que las mujeres ejercerían frente a otras mujeres, es posible observar que se desarrollan a partir de los aprendizajes y las experiencias adquiridas a lo largo de su historia personal, y de su contexto social, ético, político y cultural, además de las ideologías, lo cual es tensionado constantemente por lo que la sociedad espera de ellas y los marcos normativos a los que se ven enfrentadas.

... cada mujer ejerce el poder de la forma en que se lo han enseñado a ejercer, en su historia personal, tiene que ver con lo que la sociedad espera de ellas, pero cada una

es un mundo distinto. Hay mujeres que han ejercido el poder, como jefas más, que han utilizado la estrategia sin ninguna careta, siendo más impositivas ... otras que juegan el juego de ser mujer sensible, de seducirte, pero al final se imponen ... y he tenido liderazgo femenino en los cuales son súper respetuosas, arman trabajo en equipo, piden opinión, en ese sentido más transparente, pero también se cae en el otro lado, que es el abuso de la parte femenina, que es esa parte más de afecto, maternismo. (E. 5)

En relación con lo anterior, no existe concordancia entre las entrevistadas respecto de los tipos de poder que ejercen las mujeres al momento de estar en un cargo directivo. De todos modos, es posible señalar, a partir de la tipología de French y Raven (1968, en Montes, 1998), que en algunos casos se presentan asociados al desarrollo de acciones coercitivas, mientras en otros responden tanto al poder experto como al de referencia. Estos dos últimos se encuentran relacionados, dado que reconocen que los conocimientos y la trayectoria darían a la jefatura un poder experto, el cual, con el tiempo, se podría transformar en poder de referencia.

Algunas entrevistadas, subordinadas a liderazgos femeninos, señalan que sus jefaturas utilizarían el poder de coerción y que este ejercicio impositivo depende de los objetivos de trabajo a desarrollar:

En ciertas cosas es más coercitiva, porque depende de los objetivos que tengas como proyecto. (E. 4)

Otras entrevistadas señalan que sus jefaturas se posicionarían desde el poder experto:

Yo creo que el conocimiento, el legitimarse a través del conocimiento y manejarse en los temas, mostrarse más como un referente, que sabe, que puede. (E. 8)

Lo que está asociado a la formación especializada, a la amplitud de conocimientos profesionales y a la experiencia que se

tiene para ejercer la jefatura. Esto es visibilizado principalmente por las mujeres que ejercen la jefatura, al referirse a sus propias formas de ejercer el poder.

Otras entrevistadas plantean que les gustaría que sus jefaturas femeninas se posicionaran desde el poder de referencia, principalmente porque señalan que este tipo de poder estaría más vinculado a una mirada más empática y comprensiva, lo que se evidencia en las siguientes citas:

... el poder de referencia, a mí el que más me gusta, es el de legitimarse, el de convencer al otro, porque hay coherencia entre el discurso y el actuar. (E. 2)

Es un poder comprensivo, porque yo me paro desde el punto de vista de mujer-mamá, yo no veo la diferencia de rango o de cargo. (E. 3)

Por tanto, se reconoce que el poder experto estaría asociado a los recursos personales que poseen las mujeres que ejercen las jefaturas, así como a ciertas características atribuidas socialmente. Este tipo de ejercicio de poder sería, en cierta forma, admirado y esperado por las subordinadas; en tanto que, desde las propias directivas, sería un tipo de ejercicio de poder buscado desde la comprensión del otro y del conocimiento.

Por otra parte, se hace referencia a las diferencias generacionales de las jefaturas y su ejercicio del poder, principalmente aduciendo que las mujeres de mayor edad utilizarían un poder más coercitivo y las más jóvenes uno más referencial:

... yo hago la distinción, en relación a la jefa más mayor, súper impositiva, si podía marcar más que ella, estaba arriba, mejor. Ella creía que el poder, que todo pasaba por ella, decir la última palabra, inclusive alzar la voz, con este tipo de estrategias, con pésimos resultados ... En las otras jefaturas jóvenes la estrategia tenía que ver con que somos un todo. (E. 6)

## Estilos de liderazgo: entre lo femenino y masculino

Este tópico emerge de la percepción que las mujeres tienen de cómo ejercen el liderazgo en los espacios organizacionales y cómo han percibido el ejercicio del mismo hacia ellas desde sus propias congéneres, así como una visión que iría haciendo contraste con los liderazgos que se consideran como masculinos.

Desde las entrevistadas, es posible observar un reconocimiento y valoración positiva de lo que socialmente sería eminentemente femenino, atribuyendo al liderazgo características propias del “ser mujer”. Esto aportaría una visión distinta de la masculina, señalando que su presencia permitiría transformar la forma de direccionar personas a su cargo y el desarrollo de las organizaciones en las que participan, mirada que principalmente emerge desde quienes ejercen las jefaturas femeninas.

A propósito de lo anterior, se atribuye al liderazgo femenino la capacidad para establecer relaciones interpersonales de carácter horizontal al interior de las organizaciones, centrando su objetivo principal en el buen desarrollo de su trabajo, en brindar un servicio de excelencia, principalmente si se trata del servicio a las personas, además de trabajar en virtud de valores –como la honestidad– y generando expectativas que sean viables y plausibles de desarrollar y cumplir.

... el tema de la horizontalidad en las relaciones humanas, el trabajo en equipo, centrarnos en el trabajo, en los usuarios, el buen trato, la honestidad, ante todo, no generar expectativas que no podamos cumplir. (E. 9)

La mayoría de las entrevistadas asocia que la mujer, cuando ejerce un cargo directivo, desarrolla su liderazgo a partir de acciones que permiten la inclusión del equipo en el desarrollo de las tareas de la organización y en la toma de decisiones.

Ella trabaja en equipo, las decisiones se toman en equipo, todo lo académico es un trabajo colaborativo, tenemos participación y poder de decisión también. (E. 2)

Las mujeres tenderían a desarrollar un estilo que implica la aceptación de sugerencias y la implicancia de los equipos en los procesos de toma de decisiones, asumiendo un comportamiento más amable, empático, atento a las relaciones interpersonales, sin perder su capacidad de resolver de manera exitosa.

En ese sentido, respecto del trabajo en equipo para la toma de decisiones, la sensibilidad, la comprensión y la empatía serían claves.

... la mujer es más sensible, es más comprensiva, quizás eso hace que el equipo, que cada integrante se haga más fuerte, que esa persona busca el espacio. (E. 4)

Obviamente, cuando hay un jefe directo que es eficiente, capaz, que tiene las habilidades y las competencias, uno se siente seguro, y en vez de bajar el nivel de uno vas subiendo el nivel y logras mejores resultados, y por tanto el trabajo en equipo es mejor. Se manejan las mujeres mejor, tienen mayor empatía, hay un ambiente distendido, lo que no quiere decir relajado, sino que de eficiencia y de trabajo, obteniendo mejores resultados. Mayor competencia, responsabilidades, compromiso. Obviamente se mejoran los resultados... (E. 11)

De todos modos, pareciera que estas características asociadas a lo femenino deben ir acompañadas de mayor competencia y eficiencia, socialmente atribuidas a liderazgos masculinos y que también se espera desarrollen las jefaturas femeninas.

Asimismo, destacan que, al momento de pararse frente a un equipo de trabajo, las mujeres requieren tener mayor pericia, de modo de estar a la altura de las exigencias que el cargo requiere y tener presente el contexto social donde generalmente se valora más a los hombres:

Las mujeres deben ser completamente superiores, deben mostrar la "expertis", para tener un cargo directivo tienen que saber y manejarse en la teoría, conocer y mane-

jar en lo cual se van a desempeñar, si no la persona que las designó hubiera designado un hombre. Yo creo que la mujer se impone porque es buena en lo que hace, es capaz, tiene las competencias y finalmente es que tiene el plus de la empatía, ser mamá, ponerse en el lugar del otro. La mujer es capaz de prever, es más asertiva, sabe manejar mejor los conflictos. Es más eficiente en lo intelectual. (E. 11)

En ese sentido, las mujeres deben constantemente reafirmarse frente a la posibilidad de que esos cargos pudieran ser ocupados por hombres, y contarían para ello con el agregado que les confiere lo que se consideraría como propiamente femenino para poner al servicio de estos cargos. Este agregado las diferenciaría de las jefaturas masculinas, tendiendo a generar espacios de diálogo con los miembros de los equipos, tener una mejor distribución del poder y las tareas, centrándose más en los procesos que en los resultados y el control, a diferencia de las jefaturas masculinas.

... el jefe hombre se entiende contigo y tú aúnas al resto del equipo, impartir instrucciones, evaluar rendimientos, cumplimiento de tareas; en cambio, una jefa mujer tiende a generar ella las instancias de poder conversar con todos, de generar vinculación con toda la gente del equipo y de, en reuniones, distribuir tareas; quizás en ese sentido distribuyen mejor el poder dentro de un equipo de trabajo. El hombre espera resultados, la mujer se preocupa del cómo se logran esos resultados, ahí está la diferencia. (E. 10)

En el mismo sentido, según las entrevistadas, el liderazgo ejercido por las mujeres apunta al desarrollo de relaciones interpersonales sólidas y duraderas, además con una capacidad mayor que la de los hombres para establecer comunicación y diálogo, siendo más horizontal y orientando la acción al logro de las metas comunes:

Con el equipo de gestión, muy buena, somos los que más nos juntamos, siento que donde podría estar la falla es hacia el resto ... esa relación que tiene con nosotros no es vertical, es más bien horizontal hace que las cosas funcionen bien. (E. 2)

Bien, es más abierta a escucharte, te da más tiempo, en cualquiera de los planos, laboral personal, ella se da su tiempo, te da la confianza para hablar con ella. (E. 1)

Situación que coincidiría con los nuevos enfoques y requerimientos de las organizaciones contemporáneas, que necesitan de liderazgos equilibrados y trascendentes, que permitan el desarrollo de espacios colaborativos, que estén en sintonía con las características de la organización actual: un liderazgo humanista y colaborativo, que facilite la participación social, el trabajo en equipo y el desarrollo de las mujeres (Peters, 2005), encarnado justamente, en este caso, en características que tendría el liderazgo femenino.

## Doble mirada a lo maternal-femenino: de la cercanía a la imposición

Un factor preponderante en cuanto a los estilos de liderazgo de las mujeres son las características atribuidas a la maternidad como aporte distintivo. Esto principalmente cuando el liderazgo se desarrolla con y para mujeres; allí aparecen una serie de características y valores relevantes desde la mirada de mujeres subordinadas al liderazgo femenino, destacando la sensibilidad, el sentido del compromiso, la empatía y la flexibilidad, que de alguna manera se transforman en aspectos notables para el desarrollo de acciones sociales y como características valoradas positivamente al momento de liderar para transformar, y de paso trascender.

Es importante que los alumnos vean a una mujer por la parte materna, la empatía, la cercanía. Que son cosas

que no la hace la profesión sino las personas, la mayoría tiene súper claro que las jefas se desenvuelven mejor y hacen que el trabajo sea más fácil. (E. 11)

El realce que hacen las mujeres del liderazgo de sus propias congéneres nos lleva a pensar que, en términos generales, este estilo de liderazgo implica mayor participación, diálogo, humanización del trabajo y aporte de valores de aceptación de los otros como legítimos en el contexto organizacional; sin embargo, también aparece un tipo de liderazgo femenino denominado “maternalista”, en el que las mujeres directivas encubrirían la imposición de sus ideas bajo una aparente cercanía y, si bien aparecen como confiando en su equipo, actuarían entregando recompensas y castigos, y de todos modos ejerciendo un rol de control y coerción, no diferenciándose mayormente de otros liderazgos que aparecen más abiertamente como autoritarios.

... podríamos decirlo desde los tipos de liderazgo, un liderazgo paternalista, porque el paternalista es un autoritario encubierto, entonces se muestran paternalistas así como en lo externo, pero igual te están obligando y coercionando a hacer lo que ellas quieren, y cuando les falla esa estrategia utilizan igual la coerción; y he tenido también liderazgo femenino en los cuales son súper respetuosas, arman trabajo en equipo, piden opinión, en ese sentido más transparente, pero también se cae en el otro lado que es el abuso de la parte femenina, que es esa parte como más del afecto, del maternalismo, más que de paternalismo; entonces he tenido líderes mujeres que son maternalistas, y como demasiado femeninas; y otras no masculinas, pero sí más estratégicas, que tratan de encubrirse de ese maternalismo, pero detrás igual utilizar métodos más autoritarios; y mujeres claramente autoritarias ... (E. 5)

Asociado a lo anterior, aunque de un modo no tan generalizado, también se presentaría en la experiencia de algunas de las

entrevistadas la vivencia de liderazgos más autoritarios ejercidos por mujeres directivas, que presentarían poca capacidad comunicativa, dificultades para delegar funciones y tareas y desarrollar trabajo en equipo.

... desde lo personal, a las jefas que he tenido en general les ha costado delegar responsabilidades y/o tareas, y son un tanto lentas en comunicar las decisiones de los altos cargos, lo que ha generado cierto hastío en la relación, pues se tiene la sensación de que uno debe adivinar cuáles son las orientaciones de trabajo. En general hay buen trato, pero han sido, en general, más desasertivas para decir las cosas y para intentar generar equipos. (E. 8)

## Conclusiones

Si bien se avanza en la mayor participación e inserción de las mujeres en el mercado del trabajo, así como en una creciente participación en espacios de dirección y poder en las organizaciones, se mantiene una brecha significativa frente a la inserción de los hombres, el acceso al poder sigue siendo marginal y no se traspasa a otras esferas de lo social.

El acceso de la mujer a los espacios públicos, especialmente a la esfera del trabajo extradoméstico, se constituye en una continua búsqueda de valoración personal y de manejo de sí misma y de su propia vida, en la que, además, potencialmente, podría incidir en espacios de poder a nivel organizacional; sin embargo, el mandato de construir una carrera exitosa y desarrollarse plenamente en el mercado del trabajo ha implicado la necesidad de compatibilizar la multiplicidad de roles que la sociedad le ha asignado en tanto familia, trabajo y carrera.

Las responsabilidades atribuidas a las mujeres en el ámbito de la familia y el mundo de lo doméstico no se han modificado sustancialmente. Aunque el trabajo remunerado y la manutención económica de la familia pueden constituir una responsabili-

dad compartida, y el trabajo remunerado extradoméstico emerge como un ámbito fundamental de sentido, acción y responsabilidad para las mujeres, no reemplaza ni se opone al espacio familiar, sino que es permanentemente articulado con este o, al menos, se busca compatibilizarlo, lo que no queda exento de presiones, sobrecargas y estrés, a propósito de las imposiciones sociales y autoimposiciones traducidas en un doble esfuerzo para la mujer.

Las identidades de las mujeres se van construyendo en una permanente y compleja articulación entre trabajo reproductivo y productivo, pero se mantiene una persistencia de la división sexual del trabajo, en la que los roles asignados tradicionalmente siguen imperando (Scinovacs, 1984, en Vega, 1994).

Desde la mirada de las propias mujeres, su presencia en el mundo del trabajo extradoméstico se transforma en una tensión permanente, en la que incluso sus propias congéneres cuestionan las formas en que deben cumplir con la multiplicidad de roles asignados en tanto mujeres, madres y esposas, frente a su desempeño laboral y el ejercicio de jefaturas y liderazgos. En ese sentido, Lamas (1999) señala que, en las relaciones entre las mujeres, existiría un juicio y cuestionamiento a las formas en que las otras cumplen determinados roles, por tanto, permanentemente estarían reclamando a las otras mujeres la exigencia de compatibilizar los roles productivos y reproductivos, además de cuestionar sus formas de actuación.

Este proceso de inserción de las mujeres en el ámbito del trabajo extradoméstico ha llevado a un cuestionamiento de los referentes de género más tradicionales, conduciendo a una flexibilización de roles de género, en la que conviven elementos nuevos –el trabajo como factor de independencia para las mujeres– junto a significados más tradicionales, por ejemplo, el trabajo como destino ineludible para los hombres y las responsabilidades familiares como eje central de la vida de las mujeres (Díaz, Godoy & Steacher, 2005). Incluso, aunque las mujeres puedan disputar un espacio de poder a los hombres en los distintos ámbitos organizacionales y

cuestionen de cierto modo la posición de estos en cargos directivos, así como a la autoridad asociada a las relaciones de género en la sociedad patriarcal, respecto de la subordinación de la mujer no se cuestiona profundamente ni se avanza en un equilibrio en el que el hombre compatibilice labores de producción con las de reproducción y cuidado.

El poder que ejercen las mujeres en los espacios de trabajo extradoméstico está limitado por los valores propios de la cultura patriarcal, constituyéndose este poder en una forma de validación femenina que funciona desde lo local y se relaciona solo con aquellos que están subordinados, puesto que no necesariamente es un poder que se traspasa a otros contextos de acción, por ejemplo, al ámbito doméstico, lo que les implica la búsqueda de validación no solo como mujeres, sino como madres, esposas, trabajadoras, directivas, etc.

De alguna manera, las mujeres adecuarían la forma de ejercicio del poder en relación con sus características, historias de vida, ideologías, contextos, pero condicionadas por lo que la sociedad les requiere, puesto que esta sería la forma de legitimarse, tanto ante sus propias congéneres como frente a los hombres. De allí que el ejercicio del poder se mueva en una tensión que comprende, por una parte, la imposición y el control, y la seducción, lo dialógico y lo afectivo por otra. Con esto es posible sostener que las mujeres ejercen un poder bajo formas institucionalizadas, en las que se combinan las formas tradicionales de ejercicio del poder, las estructuras legales y las características y pautas culturales propias de cada mujer (Foucault, 1983).

Desde esta mirada, cobra sentido señalar que las mujeres han construido sus ideas de poder en un proceso de búsqueda de correspondencia, de soporte y de afirmación del mundo en el que se desenvuelven. Todo lo cual va a condicionar y estructurar las relaciones de poder entre ellas y sus subordinadas(os), en el contexto social, político, cultural y del trabajo. Esto puede ejemplificarse en la dimensión generacional sobre los ejercicios

de poder de las mujeres en los espacios organizacionales, en los que se puede plantear que las mujeres jóvenes que asumen o tienen cargos directivos lo harían con mayor conciencia de sus derechos como mujeres, con una capacidad para mirar desde una perspectiva de género y, por tanto, con ejercicios de poder más dialógicos; mientras que aquellas de mayor edad utilizarían un poder más coercitivo, puesto que tendrían más marcados los patrones propios de la sociedad patriarcal, lo que evidentemente se debe seguir indagando y problematizando en futuros estudios.

Por otro lado, las organizaciones contemporáneas han relevado de modo crucial la centralidad que tendría el capital humano. En este sentido, el liderazgo femenino puede tener un espacio protagónico, en tanto las mujeres se diferenciarían de los hombres por la sensibilidad, intuición y preocupación por los aspectos humanos de la organización, facilitando la comunicación, así como la tendencia a mirar más a largo plazo, considerando al trabajo como un elemento más de su propia identidad (Jiménez, 2005). De todos modos, debemos considerar estas características como construcciones sociales y atribuciones que encarnan distintos cuerpos (Cárdenas, 2017), que coincidirían con las formas de ejercer el poder y el liderazgo que requerirían las organizaciones contemporáneas (Robbins, 1995; Cárdenas, 2017), pero no necesariamente esto implica que se le abre paso a este grupo social para ejercer cargos de dirección dada su condición de mujer, sino que, a propósito de las características de liderazgo buscado, potencialmente tendrían mayores posibilidades, porque se considera que este tipo de liderazgo podría hacer más productiva y efectiva la consecución de los objetivos de las organizaciones actuales. Junto con destacar atributos y características propios de las mujeres y su coincidencia con estas lógicas y perfiles actuales de liderazgo, se ocultaría una intensificación de la división sexual del trabajo.

De todos modos, en términos de liderazgo, si bien se observa una valorización de los atributos femeninos, siendo utilizados como criterios de inclusión en la dirección de las organizaciones, esta valorización

No pone en discusión la naturalización y esencialización de identidades a partir de atributos como el sexo o la raza ... discurso [que] tiende a reforzar un orden de género marcando una nítida división sexual del trabajo: mujeres y hombres deben cumplir ciertos roles y tareas porque están innatamente capacitados para ellos. (PNUD, 2010, p. 35)

Esto nos evidencia que las categorías de hombre y mujer se siguen erigiendo como el espacio en el que se construyen las relaciones de poder, desde las que se asigna una valorización diferenciada de lo femenino y masculino, manteniendo desigualdades que se expresan en las formas en que se construyen las subjetividades y prácticas que interfieren en el ejercicio del poder (Montecino, 2017).

Otro factor preponderante, en cuanto al estilo de liderazgo que asumirían las mujeres, está asociado a características atribuidas socialmente a la imagen inseparable que se construye sobre mujer-maternidad, en la que se considera la existencia de cierta sensibilidad materna, vista como aporte al ejercicio del liderazgo, principalmente en cuanto éste se debe desarrollar con y para mujeres, relevándose valores como la sensibilidad, el sentido del compromiso, la empatía y la flexibilidad que tendrían las mujeres como características positivas al momento de liderar para transformar y, de paso, trascender. Sin embargo, este uso de lo maternal como forma de liderar en ocasiones puede ser visto como una forma de “maternazgo” (Fletcher, 2004, en Cárdenas, 2017) o autoritarismo encubierto bajo la femineidad, lo que se traduce en una forma de disfrazar la imposición y las formas de ejercicio de liderazgo autocrático. La maternidad como elemento central de poder para las mujeres y desde la cual se construye el liderazgo, pero que a su vez se traduciría también en centro de su subordinación (Montecino, 2017).

Finalmente, se puede indicar que a las mujeres se les exige (y autoexige) un esfuerzo permanente por validarse al interior de las organizaciones, dado que, si bien es valorado el liderazgo

con características más asociadas a la construcción cultural de la femineidad, igualmente se les ordenaría asumir características de liderazgos más tradicionales, autoritarios e incluso asociados a lo que culturalmente se vincula a lo masculino. Es decir, desde la sociedad en general, desde las propias mujeres, tanto subordinadas como con cargos directivos, se valora, principalmente, las características que serían atribuidas a los liderazgos femeninos como aportes a la organización, pero al mismo tiempo se les exige ser eficientes, exitosas y centradas en lograr los objetivos de la organización, algo que sería más propio de los liderazgos con características masculinas, sin descuidar por cierto la compatibilización en el plano reproductivo y de cuidados.

## Referencias

- Andreu, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Documentos de trabajo, Serie Sociología, Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Aguilar de la Rosa, B. C. (2007). *Caminos hacia la equidad*. Recuperado el 23 de octubre de 2011, de <http://www.uaemex.mx/faapauaem/docs/edesp/caminos%20hacia%20la%20equidad%202007/perspectiva.html>.
- Brehm, B. (2007). *El impacto en la cultura y el desempeño de la organización por la formación de expectativas y el cumplimiento de acuerdos en las relaciones de trabajo*. México: Tesis Doctoral, Universidad de La Salle.
- Cárdenas, E. B. (2017). Liderazgos femeninos: tránsitos hacia la ética del cuidado en las relaciones de género. *Debate Feminista*, 54, 84-100,
- Delgado, J. M. & Gutiérrez J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. España: Síntesis.
- Díaz, X., Godoy, L. & Steacher, A. (2005). *Significado del trabajo, identidad y ciudadanía en el mercado laboral flexible*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer.
- Ferrucci, S. (2001). Entre las huellas del trabajo y las marcas de género. En R. Aguirre & K. Batthyány, *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur* (p. 387). Montevideo: OIT/Cinterfor.

- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. España: Morata.
- Foucault, M. (1983). *El sujeto y el poder*. Edición Electrónica, Universidad Arcis.
- Gallegos Pereira, F., Guzmán Garrido, J., Saavedra Cubillos, C. & Silva Hidalgo, A. (2012). *Participación de mujeres en cargos gerenciales: una investigación cualitativa de empresas financieras*. Seminario para optar al grado de Ingeniero Comercial, Mención Administración Santiago de Chile: Facultad de Economía y Negocios.
- Gil Flores, J. (2002). *Seminario sobre las técnicas de entrevista de entrevista y observación*. Granada: Universidad de Sevilla.
- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé* (Santiago), 18(2), 51-64.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (Diciembre de 2011). *Situación laboral de las mujeres ocupadas y las brechas salariales que inciden en la estructura ocupacional chilena. Análisis de Género y Mercado del Trabajo*. Santiago Chile: INE.
- Jiménez, T. G. (2005). Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer. *Compras y existencias*, (136), 31-35.
- Lamas, M. & Bourque, S. (1996). *El género, la construcción cultural de la diferencia sexual*. México: Porrúa.
- Lamas, M. (1999). Género, diferencias de sexo y diferencia sexual. *Debate Feminista*, 20, 84-106.
- Lupano, P. M. & Castro, S. A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *Summa Psicológica UST*, 8, 19-29.
- Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. & Casullo M. M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología* (PUCP), 25 (2), 195-218.
- Montecino, S. (2017). *Madres y huachos. Alegorías del mestizaje chileno*. Santiago de Chile: Editorial Catalonia.
- Montes, J. A. A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 4(2), 57-76.
- Mora, C. (2013). *Desigualdad en Chile: la continua relevancia del género*.

- Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- OIT. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Pérez G, Finkelsteim, S., et al. (2005). *El poder de la mujer*. Buenos Aires: Editorial Asamblea Permanente.
- Piñuel, J. (2002) Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística / Universidad Complutense de Madrid*, 3(1), 1-42.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Informe de desarrollo humano en Chile: Género, los desafíos de la igualdad*. Santiago de Chile: PNUD.
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Salinas, D. (2010). *¿A cuántos y a quiénes preguntar? Una aproximación al muestreo cuantitativo y cualitativo en investigación social y educativa*. Valparaíso: Ed. Universitaria de Valparaíso.
- Tokman, A (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial*. Estudio realizado para SERNAM. Santiago de Chile. Recuperado desde <http://estudios.sernam.cl/?m=e&i=181>
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (2002). La búsqueda de significados. En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 16-27). Barcelona: Editorial Paidós.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. España: Síntesis Sociología.
- Vega, P. (1994). Trabajo productivo de la mujer y cambio en los roles familiares. El caso de Costa Rica. *Anuario de estudios centroamericanos*, 20(1), 133-151.
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno*. Santiago del Estero, Argentina.