

ABRIENDO LA “CAJA NEGRA”

Factores que Impactan en la Travesía
de las Mujeres hacia la Alta Dirección

Red
Mujeres
Alta
Dirección





La autora de este trabajo es Erica Salvaj (PhD), con la colaboración de Katherina Kuschel (PhD).

Esta investigación ha sido encargada y financiada por **Corporación Red Mujeres Alta Dirección** y ha contado con el apoyo de la **Universidad del Desarrollo**.

PRESENTACIÓN

Hoy las mujeres son prácticamente la mitad de la población activa con título universitario. Sin embargo, esa relación no se expresa en los cargos directivos o de alta gerencia de las organizaciones, y está lejos de ser una realidad. Como consecuencia de ello, se reduce el potencial de crecimiento de las empresas y los países al no aprovechar este talento de la mitad de las personas disponibles para hacer esta contribución.

En esa perspectiva, y tomando en cuenta el actual contexto en que algunos países están en la búsqueda de los mecanismos adecuados para promover la participación de mujeres hacia la alta dirección de empresas y organizaciones, el primer objetivo del trabajo de la doctora Erica Salvaj es abrir esta caja negra que guarda aquellos **factores que impactan en el camino de las mujeres hacia puestos gerenciales de responsabilidad**.

Como segundo propósito, el trabajo aporta un mapa de estos factores con el objeto de que las mujeres y organizaciones interesadas en el desarrollo del talento femenino **puedan evaluar brechas y fortalezas en relación a cada factor y así gestionarlos adecuadamente**.

Cabe destacar que en la ejecución de este informe se revisaron más de 130 fuentes bibliográficas, en su mayoría publicadas desde 2009 en adelante, en revistas especializadas de primer nivel internacional entre las que se cuenta un número importante de publicaciones académicas.

En síntesis, este trabajo hace un aporte crucial para que tanto mujeres como organizaciones (públicas y privadas) hagan un adecuado diseño para el desarrollo de la carrera e implementen acciones concretas para el avance hacia la alta dirección.

El informe elaborado por la profesora Salvaj es, además, **una contribución a la reflexión que se debería hacer a nivel de país, de cara a aprovechar de mejor manera el talento femenino** en cargos de alta responsabilidad. Este es un desafío de nuestro tiempo para incrementar el desarrollo económico y social, y debe abordarse con decisión, adoptando las buenas prácticas que habiliten este proceso. Y, por último, es clave que esta tarea sea abordada colaborativamente por los diferentes actores interesados: hombres y mujeres, la empresa y el Estado.

En cumplimiento de su misión, la Corporación Red de Mujeres de Alta Dirección por medio del respaldo a la realización de esta investigación, ofrece un contenido robusto que permitirá a los actores interesados avanzar en esta tarea.

La invitación está planteada. Ahora es el momento de sumarse.

Marlene Larson
Presidenta

Corporación Red Mujeres Alta Dirección

Santiago, octubre de 2016

ÍNDICE

- 5 Resumen ejecutivo
- 7 Introducción
- 8 Contribución
- 9 Mujeres en la alta dirección, un tema que va más allá del desempeño
- 10 El éxito profesional es persistir y avanzar
- 12 Desafío 1: Persistir
- 15 Desafío 2: Avanzar y promoverse
- 19 El caso de Chile
- 24 Conclusiones
- 26 Anexo: Metodología del Estudio
- 27 Bibliografía

RESUMEN EJECUTIVO

- El éxito profesional de las mujeres está asociado a su capacidad para persistir y avanzar en su carrera profesional
- Según datos recientes en Chile sólo el 32 % de las mujeres persiste o tiene una carrera sin interrupciones
- Las mujeres que avanzaron en sus carreras profesionales representan un 30% de los cargos de alta dirección en el sector público y el 18% en el sector privado
- Los factores que afectan la persistencia de las mujeres en su vida profesional están asociados a las integración trabajo-familia y a entornos organizacionales con condiciones laborales transparentes y desafiantes
- Los factores que afectan el avance de las mujeres en su carrera son múltiples y se dan a nivel individual, organizacional y de políticas públicas
- En Chile se ha experimentado un importante dinamismo en iniciativas de políticas públicas para reducir la brecha de género en la alta dirección, también por parte de organizaciones sociales de mujeres, pero se percibe un menor compromiso por parte del sector privado
- Las mujeres en Chile tienen limitado acceso y aún no están integradas en las redes de poder del mundo de los negocios.

Erica Salvaj es académica del área de Dirección General y Estrategia en la Universidad del Desarrollo (UDD), Chile y es académica e investigadora visitante en la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina y ha impartido programas de postgrado en prestigiosas universidades en Perú y Uruguay.

Antes de unirse a la UDD, la doctora Salvaj fue académica de ESE Business School en Santiago, de la Universidad Pompeu Fabra y de EADA en Barcelona.



Actualmente, Erica Salvaj es directora académica de Educación Ejecutiva de la Facultad de Economía y Negocios de UDD.

Adicionalmente, imparte el curso de Liderazgo y cambio organizacional en el MBA-UDD y en diversos programas ejecutivos con un enfoque en las necesidades de los emprendedores y líderes innovadores.

La profesora Salvaj obtuvo una Maestría en Gestión de Ciencia y Tecnología de la Universidad Carlos III de Madrid, completó su PhD. en Administración de Empresas en IESE Business School, Barcelona y fue GCEE Fellow en Babson College, Massachusetts.

Las principales áreas de investigación de la doctora Salvaj son estrategia, liderazgo, cambio organizacional, redes sociales, poder e influencia, negocios internacionales y gobierno corporativo, con un interés especial en América Latina.

esalvaj@udd.cl

INTRODUCCIÓN

En la última década, la gestión del talento femenino se ha transformado en un tema prioritario en la agenda de naciones, empresas y organizaciones sociales. Las mujeres suelen conformar la mitad de la población activa con título universitario. Sin embargo, esta representación no se replica en los altos cargos ejecutivos o directivos. Como consecuencia, se reduce el potencial de crecimiento de las empresas y los países al no sacar partido del talento de la mitad de las personas.

Con el objetivo de evitar esta pérdida de inversión en educación y aprovechar el talento y aporte femenino al desarrollo social y económico, algunos gobiernos han implementado prácticas y políticas para aumentar la participación de mujeres en puestos de alta dirección. Una de estas medidas fue especialmente disruptiva y polémica. En 2008, Noruega introdujo una cuota de 40% de participación femenina en los directorios de sociedades anónimas abiertas, cooperativas y empresas municipales. A pesar de la gran resistencia que tuvo esta norma, los resultados obtenidos por la ley de cuotas hasta el momento son bastante positivos. En su libro, Aaron Dhir explica que la democratización de los directorios en Noruega mejoró la toma de decisiones y la cultura de gestión del directorio. Más precisamente, este autor encontró que la incorporación de un 40% de mujeres generó mejoras en el proceso de toma de decisiones, en la prevención de los efectos del pensamiento de grupo (groupthink), atenuación del riesgo, un aumento de la inteligencia colectiva del directorio y adicionalmente,

obligó a buscar y aprovechar a mujeres con talento para aportar en el mundo de los negocios en diversas redes, más allá de la tradicional red de poder corporativo o de “old boys”.

Debido a estos resultados, muchos países europeos imitaron o adaptaron esta medida a su realidad nacional. El caso de Noruega fue un disparador de nuevas investigaciones y reinterpretaciones sobre el rol de las mujeres en la alta dirección de las empresas y sobre las causas que estarían dificultando su llegada a los cargos de alta dirección.

Es justamente este nuevo contexto el que animó la realización de este trabajo de investigación, cuyo objetivo es explorar toda la literatura académica y profesional sobre mujeres en la alta dirección que se generó a partir de 2009. Nuestro trabajo se basa en un exhaustivo relevamiento de gran parte de la bibliografía en el tema de mujeres en la alta dirección. El primer objetivo de esta investigación es abrir “la caja negra” que encierra todos los factores que impactan en el camino de las mujeres hacia los puestos gerenciales de responsabilidad y visibilizar a cada uno de ellos. A partir de esto, nuestro segundo propósito es elaborar un mapeo u ordenamiento de estos factores para que las mujeres y las organizaciones interesadas en el desarrollo de talento femenino puedan evaluar sus debilidades y fortalezas respecto de cada factor y, consecuentemente se aboquen al diseño e implementación de acciones concretas para el desarrollo del talento de las mujeres en la alta dirección.

CONTRIBUCIÓN

Este reporte visibiliza e integra los factores más trascendentes que impactan en el desarrollo profesional de la mujer. A partir de nuestra investigación elaboramos un mapeo u ordenamiento de dichos factores. Este mapa pretende ser una guía para las personas interesadas en gestionar el talento femenino en las organizaciones.

El contenido expuesto en este reporte permitiría a cada mujer analizar qué factores son especialmente atinentes a su realidad, para posteriormente escoger las estrategias, herramientas, prácticas o capacidades que necesita desarrollar o implementar para progresar en su desarrollo personal y profesional. En conclusión, creemos que este exhaustivo trabajo de investigación no sólo es de utilidad para las mujeres que de-

seen avanzar hacia la cúpula de las organizaciones, sino que también podría resultar de interés para:

1. Ejecutivas/os de Empresas que buscan incrementar la diversidad de género para lograr mejores beneficios.
2. Agrupaciones de mujeres ejecutivas y empresarias que desarrollan diversas actividades de promoción y soporte para sus pares femeninas que aspiran a cargos de alta dirección.
3. Think tanks, asociaciones gremiales, e instituciones gubernamentales comprometidas con la gestión del talento femenino para el desarrollo del país y la región.

MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN, UN TEMA QUE VA MÁS ALLÁ DEL DESEMPEÑO

La discusión sobre el impacto de las mujeres en el desempeño financiero de la empresa ha monopolizado el debate no sólo en el ámbito profesional sino también en la literatura académica en la última década, como se puede ver en la nube de palabras (Figura 4) en el apéndice sobre metodología. La evidencia muestra que las mujeres en la alta dirección tienen igual desempeño que sus contrapartes masculinas (o a veces superior). Adicionalmente, según la mayoría de los trabajos relevados la presencia de mujeres en la alta dirección tiene un impacto positivo en los resultados financieros y en las ventas de las compañías.¹

Sin embargo, a pesar de la evidencia que surge de las investigaciones llevadas adelante en diversos países y utilizando variados datos e indicadores financieros, las diferencias de género en los cargos de la alta dirección subsisten. Podemos entonces preguntarnos, ¿por qué persisten las diferencias de género en la Alta Dirección? ¿Qué otros factores estarían explicando esta situación, más allá del desempeño financiero?

Para responder a esta pregunta en nuestra investigación, decidimos ir más allá de la discusión sobre el impacto de las mujeres en los resultados financieros de las empresas, e indagar sobre que otros factores podrían estar obstaculizando el proceso de desarrollo y aprovechamiento del talento femenino.

Según nuestra revisión de literatura, las razones que subyacen a la falta de participación de ellas en la alta dirección están asociadas a aspectos más complejos y profundamente arraigados. A lo largo de este informe intentaremos visibilizarlos y mapearlos. Estos obstáculos son diversos, sutiles y no siempre evidentes para las personas, pues muchas veces se han aceptado como lo “natural” por gran parte de la sociedad o de ciertos grupos de poder. En algunos países, estas formas sutiles de discriminación son consideradas incluso características culturales. Por ello, en la literatura se utiliza el término “cultura de género”, para entender cuán culturalmente aceptable es en un país u organización que la mujer ocupe cargos de liderazgo. La “cultura de género” afecta la relación de la participación de mujeres y el resultado que ellas puedan aportar a las empresas.

1 De los 18 trabajos relevados que abordan directamente la relación entre mujeres en la alta dirección y desempeño financiero, 16 de ellos arrojan resultados positivos. Adicionalmente, los dos meta análisis consultados sobre este tema (Post and Byron, 2015; Hoobler et al, 2016), sugieren que en general, la presencia de mujeres en cargos de alta dirección afectan positivamente el desempeño financiero a nivel general, y este efecto es más evidente en las ventas. El impacto positivo de la presencia de mujeres en cargos de alta dirección es más acentuado en organizaciones o países con culturas más igualitarias en términos de género.

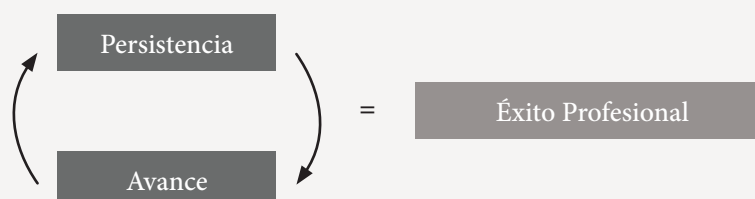
EL ÉXITO PROFESIONAL ES PERSISTIR Y AVANZAR

La evidencia académica sobre mujeres en la alta dirección indica que el éxito profesional está asociado a dos acciones: persistir y avanzar. Las mujeres que son exitosas en su vida profesional son aquellas que persisten

o que no interrumpen su carrera y/o que avanzan o se promueven. Estas dos categorías que surgen de la exhaustiva revisión de literatura enfocada en mujeres y alta dirección se muestran en la Figura 1.

FIGURA 1: COMPONENTES DEL ÉXITO PROFESIONAL DE LAS MUJERES

(Fuente: Elaboración propia)



Un importante grupo de investigadores se ha enfocado en entender los factores o causas que permiten que la mujer no abandone o interrumpa su desarrollo profesional. La persistencia² es especialmente relevante para el caso de las mujeres que aspiran a ocupar puestos en la alta dirección, pues ellas (a diferencia de los hombres) suelen enfrentarse a desafíos como ambientes organizacionales masculinos hostiles, horarios prolongados y poco flexibles de trabajo en la oficina, dificultades de integración de la vida familiar y el trabajo que las conducen, frecuentemente, a interrumpir o abandonar sus carreras profesionales prematuramente incluso cuando son muy talentosas y con altas posibilidades de promoción o avance hacia cargos de alta dirección. Los trabajos de investigación demuestran que aquellas mujeres en cargos de gestión que interrumpen su actividad profesional encuentran altas dificultades para insertarse en posiciones similares a aquellas que tenían antes de dicha interrupción y que

muchas no llegan nunca a retomar los mismos niveles en términos de posición y de remuneración.

Un segundo grupo de investigaciones más cuantioso que el anterior, se centra en estudiar los factores que impactan en el avance profesional de las mujeres, es decir, en su promoción hacia puestos gerenciales de mayor responsabilidad. Según los estudios relevados, existen factores o causas comunes a la persistencia y al avance y otros que son propios de cada uno de estos componentes del éxito profesional de las mujeres.

La persistencia y el avance en la vida profesional están relacionados y se retroalimentan entre sí. Las mujeres que persisten en sus carreras tienen más probabilidades de lograr avances, pero una vez que estos se concretan, los desafíos y demandas de una posición ejecutiva de mayor responsabilidad incrementarían la dificultad para mantenerse en la carrera profesional.

² Para dimensionar la dificultad que encuentran las mujeres para persistir en su vida laboral, encontramos que en Chile sólo el 32% de las mujeres logra mantenerse de manera continua en el mercado laboral según datos de Casen 2013.

Por lo tanto, la persistencia es una condición necesaria para avanzar y a medida que las mujeres progresan en su profesión dicha persistencia se vuelve más difícil como lo demuestra el decreciente porcentaje de mujeres, en todas las industrias, conforme nos acercamos a la cima de la pirámide organizacional. Para lograr

mayores índices de persistencia hay que operar en dos sentidos: facilitar la integración de la vida personal y profesional de las mujeres y generar entornos desafiantes e interesantes para ellas como veremos más adelante en este informe.

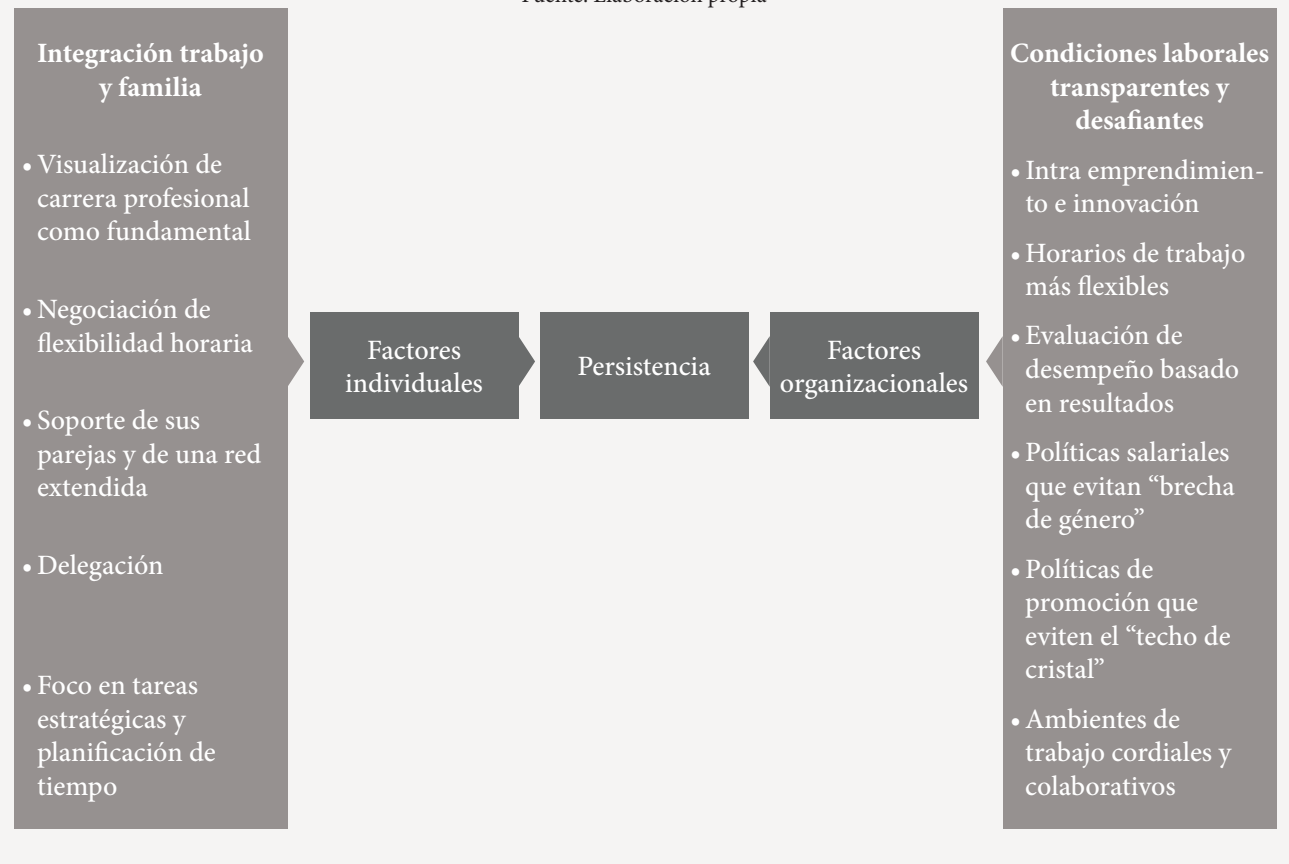
DESAFÍO 1: PERSISTIR

El primer desafío según nuestra investigación tiene que ver con la persistencia de las mujeres en la carrera profesional. Los factores que permitirían que las mujeres no abandonen su camino hacia la alta dirección se resumen en la Figura 2. Algunas observaciones atinentes antes de desarrollar a cada uno de ellos. Primero, en la realidad cada individuo debe analizar cuáles

de estos factores impactan en su situación personal. Segundo, estos factores interactúan entre sí y cada individuo debe comprender cómo lo hacen en su caso particular. Finalmente, la importancia de estos factores y la relación entre ellos es dinámica, es decir que cambia con el tiempo, por lo tanto el análisis de los mismos debería revisarse periódicamente.

FIGURA 2: FACTORES QUE IMPACTAN EN LA PERSISTENCIA Y RETENCIÓN DE LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

Fuente: Elaboración propia



Los individuos (mujeres y hombres) que forman parte de las denominadas generación baby boomers y “X” creen en su mayoría que los hombres deben tomar un rol de proveedor en el hogar y las mujeres asumir un

rol de cuidadoras. Sin embargo, para la generación “Y” (millennials o nacidos a partir de 1980) estos roles suelen compartirse, por lo tanto, es cada vez mayor el número de parejas donde ambos miembros trabajan

y valoran por igual su desarrollo profesional. En este contexto, donde cada vez más mujeres se suman al mercado laboral con las mismas expectativas que los hombres, se dan una serie de factores individuales que facilitan la persistencia de las mujeres en sus carreras. Una de las claves es integrar el trabajo y la familia, en otras palabras, gestionar la vida personal así como la vida laboral.

Las mujeres que persisten en sus carreras:

- **Entienden y visibilizan su carrera profesional** como parte importante de su desarrollo personal y proyecto de vida, además del proyecto familiar.
- **Hacen foco** en ciertas tareas, y dejan de lado otras. Como el tiempo y la energía son recursos limitados, seleccionan y planifican estratégicamente dónde asignar su tiempo y energía. La idea es hacer consciente la decisión de qué tareas tomar (tanto familiares como laborales) y enfocarse sólo en ellas.
- **Delegan** aquellas tareas no seleccionadas estratégicamente por ellas.
- **Tienen apoyo y soporte de sus parejas.** Las parejas de “millennials” son mucho más igualitarias para distribuir sus roles en el hogar mientras que en las parejas de la generación “X” el hombre suele estar más orientado en su propia carrera, y la mujer suele dejar el trabajo prematuramente con el fin de cuidar a sus hijos. Adicionalmente, las mujeres que persisten logran el apoyo de su **familia extendida** y de una **red de servicios de calidad** aportada por asistentes o empleados del hogar, el Estado o las empresas.
- **Negocian flexibilidad horaria.** A diferencia de la media jornada, que limita el avance de las mujeres en el mundo laboral y que en la mayoría de las culturas no es recomendable para cualquier mujer que desee desarrollar una carrera profesional, la flexibilidad horaria permite a hombres y mujeres hacerse

cargo de eventualidades que surgen en el día a día, y tener la posibilidad de retirarse del trabajo cuando la familia así lo demanda. La flexibilidad es en sí misma una forma de liberar presión y reducir los niveles de estrés.

Las mujeres que se encuentren en situaciones donde la persistencia en su carrera se ha tornado difícil debieran actuar proactivamente, desarrollar el hábito de autoevaluar su situación, identificar los factores que explicarían sus dificultades y actuar sobre ellos, antes de tomar decisiones apresuradas (fruto muchas veces de la confusión y de la falta de visibilización de soluciones) y abandonar precozmente su carrera profesional con consecuencias muchas veces irreversibles.

La persistencia en la carrera profesional también está asociada a **factores organizacionales**. Las organizaciones comprometidas con la retención del talento femenino se caracterizan por incorporar los siguientes aspectos:

- Desarrollan sistemas y medidas de **evaluación de desempeño basado en resultados**. Adicionalmente, desarrollan una cultura que implementa y respeta estas políticas. Los estudios demuestran que las mujeres con jefes que evalúan por desempeño y no por tiempo que se pasa en la oficina suelen sentirse más motivadas y persisten más en su carrera profesional. Evaluar y premiar, ajustándose al desempeño evita la sensación de injusticia que muchas veces conduce a la desmotivación e incrementa de la intención de abandono del trabajo.
- Aplican **políticas salariales justas e igualitarias**, evitando brechas salariales de género. Se ha comprobado que la “brecha salarial” es un fuerte desmotivador, destructor de confianza y causante del

abandono del trabajo, sobre todo en la generación de mujeres “millennials”.

- Tienen horarios de trabajo más flexibles. El objetivo es evitar una rigidez horaria que no aporta al desempeño y que impide la gestión del tiempo para resolver problemas personales. Esta rigidez inútil disminuye la probabilidad de retención del talento femenino.
- Desarrollan ambientes de trabajo colaborativos y cordiales. Por el contrario, ambientes hostiles y agresivos, donde las mujeres no tengan el soporte explícito de sus jefes para desarrollarse, actúan como desmotivadores, reducen la confianza en ellas mismas y empujan a las mujeres a dejar su trabajo.
- Generan procesos y políticas para la promoción a fin de evitar el “techo de cristal”. Se ha encontrado que la existencia de prácticas concretas de promoción del talento femenino, incrementa el nivel de satisfacción de las mujeres y las anima a quedarse y postular, en lugar de alejarlas y llevarlas a pensar en

abandonar o cambiarse de trabajo. Por ejemplo, una política de promoción con requisitos claros, abierta, transparente, y cuya evaluación sea justa y basada en el desempeño y potencial de los empleados; o políticas que establecen cuotas de mujeres en las búsquedas laborales y que están orientadas a equiparar la representación de mujeres en ciertos niveles altos de la organización.

- Otorgan a las mujeres oportunidades desafiantes como proyectos de innovación e intra-emprendimiento en las áreas estratégicas y más importantes de la empresa (main stream). Esto no sólo es un aliciente para continuar en la carrera profesional, sino que además suele entregar mayor flexibilidad y autonomía.

Las empresas que generen prácticas o políticas en cualquiera de estas dimensiones podrían incrementar la retención de las mujeres y por lo tanto generar un “semillero” importante de talento femenino para los cargos de alta dirección.

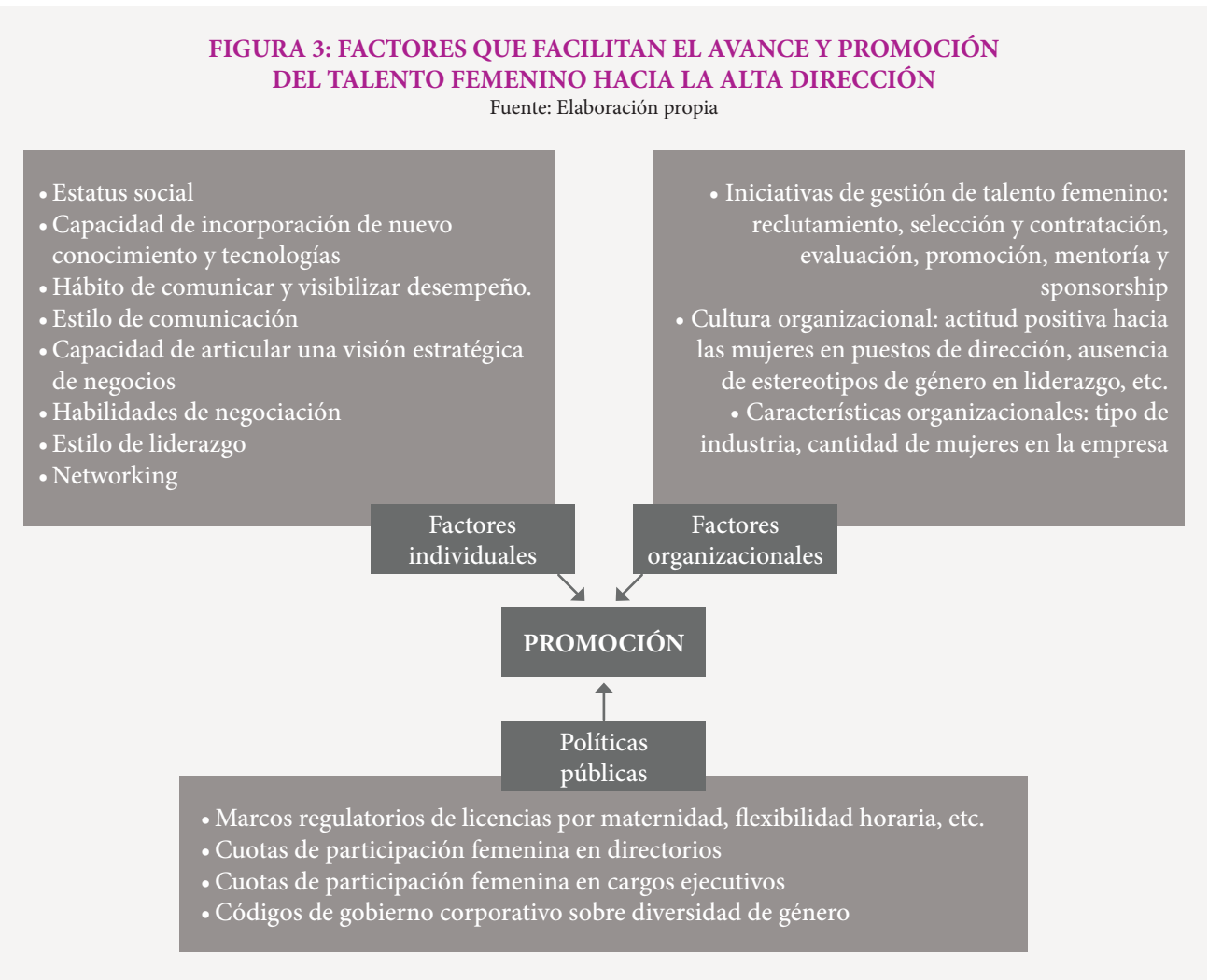
DESAFÍO 2: AVANZAR Y PROMOVERSE

Como se explicó anteriormente, un segundo grupo de investigaciones se centra en estudiar los factores que impactan en el avance profesional de las mujeres, es decir en su promoción hacia puestos gerenciales de mayor responsabilidad. Esta línea de indagación ha sido más prolífica no sólo en cantidad de estudios sino también

en la enumeración de factores. A continuación, en la Figura 3 se exponen cada uno de ellos. Aquí también aplica la idea de que en la realidad estos factores interactúan entre sí y cada individuo debe comprender cómo lo hacen en su situación particular. Además, la importancia de estos factores y la relación entre ellos es dinámica, es

FIGURA 3: FACTORES QUE FACILITAN EL AVANCE Y PROMOCIÓN DEL TALENTO FEMENINO HACIA LA ALTA DIRECCIÓN

Fuente: Elaboración propia



decir que cambia con el tiempo, por lo tanto, el análisis de cómo estos factores están impactando en el avance profesional debería revisarse periódicamente.

Los factores relacionados al avance profesional de las mujeres se concentran en tres grupos. Factores individuales, organizacionales e iniciativas de políticas públicas. A

continuación, desarrollamos brevemente cada uno de los atributos analizados dentro de los tres grupos.

Los factores individuales que afectan el avance profesional de las mujeres no son necesariamente distintos a los que afectan a los hombres, sin embargo, las investigaciones concluyen que a hombres y mujeres los afectan de diversa forma, y en la mayoría de estos factores las mujeres suelen presentar más debilidades. A continuación pasamos a enumerarlos:

- El estatus social otorga legitimidad y por lo tanto facilita el acceso a cargos de alta dirección. El estatus se compone del origen familiar, la nacionalidad, la raza, el nivel de educación, la profesión, etcétera. A las mujeres se les suele otorgar menor estatus que a los hombres en el mundo laboral. Las mujeres deben ser conscientes de esto, entender qué elementos lo conforman y desarrollar estrategias para abordar esta brecha. Por ejemplo, un individuo de alto estatus puede proyectarlo a alguien con menos, por ello los sponsors o mentores pueden traspasar su estatus y legitimidad a las ejecutivas mentoreadas.
- Un excelente desempeño sumado al hábito de comunicar y visibilizar el logro de objetivos, incrementan la legitimidad. La combinación de desempeño, visibilidad y legitimidad actúa como trampolín para llegar a los cargos más altos. Las mujeres suelen no sentirse cómodas con la comunicación de sus logros, lo que podría socavar su legitimidad frente a sus pares masculinos.
- La capacidad de adaptarse e incorporar nuevo conocimiento y nuevas tecnologías reduce la brecha de género. La alta dirección demandará de manera creciente expertos en esta área. El espacio abierto por las nuevas tecnologías representa una oportunidad para que las mujeres se posicionen como referentes, incrementando su visibilidad.
- La forma en que se comunican los logros tiene un impacto en el desarrollo profesional. La comunicación es efectiva cuando se proyecta auto-confianza, fuerza, claridad y calidez; y cuando se dimensiona el contenido a comunicar, manejando la entonación y volumen de la voz, controlando los movimientos físicos. Las mujeres suelen descuidar este aspecto, mientras que los hombres demuestran más efectividad.
- La capacidad de articular una visión estratégica de negocios es fundamental para avanzar hacia la alta dirección. Los estudios demuestran que esta capacidad está menos desarrollada entre las mujeres y es un factor que estaría limitando el aprovechamiento del talento femenino en posiciones de alta responsabilidad.
- Las habilidades de negociación son fundamentales para manejar los proyectos de manera más efectiva y reducir la brecha salarial, entre otros aspectos. Las mujeres suelen ser menos efectivas en esta área.
- El estilo de liderazgo que normalmente logra construir relaciones más fuertes y a la vez, inspirar y desarrollar al equipo, suele asociarse a las mujeres. En compañías globales y aquellas organizadas en red, las mujeres suelen encontrar un espacio adecuado para este tipo de liderazgo porque tienen más facilidad para convivir con la diversidad, tienen mayor empatía intercultural y diplomacia.
- Capacidad para hacer networking y participar de redes formales e informales en la organización y en la industria. Las redes de contactos son fuente de multitud de recursos y proveen acceso. También refuerzan la capacidad para desarrollar visión estratégica y otorgan visibilidad para ser invitado a ocupar puestos de dirección. Estas redes se ven favorecidas cuando las mujeres tienen mentores y “sponsors” (padrinos) que las acercan a ejecutivos en altos cargos y los recomiendan para nuevas posi-

ciones o proyectos. La investigación demuestra que las mujeres tienen una debilidad en la generación de redes de contactos. Ellas suelen utilizar con menor frecuencia todas las instancias y herramientas para construir redes sociales (Desayunos, comidas, reuniones formales e informales, plataformas de redes sociales, eventos de socialización después del trabajo, eventos culturales y deportivos, etcétera.) y además elijen una combinación menos efectiva de dichas herramientas. Finalmente, un tipo de redes muy habitual pero poco explorado por la literatura en lo que se refiere a su efectividad, son las agrupaciones de mujeres ejecutivas que se asocian para efectuar activismo, incrementar la visibilidad de las mujeres y dar soporte.

Los factores organizacionales incluyen el tipo de iniciativas que implementan las empresas para facilitar el avance del talento femenino, la cultura y las características organizacionales. En primer lugar, las iniciativas de gestión de personas que han demostrado ser efectivas son:

- Procesos de reclutamiento, selección y contratación que aplican técnicas para evitar la “homo-socialidad” o tendencia que tienen los hombres a contratar a hombres con características similares a ellos. Esto se debe a que a nivel psicológico opera un sesgo conocido como principio de la similitud, es decir que tendemos a confiar más en aquello que es parecido a nosotros.
- Procesos de evaluación que evitan los sesgos de la cultura de género y que se centran en la evaluación del desempeño y aplican técnicas para reducir aspectos subjetivos que perpetúan la brecha entre hombres y mujeres en la alta dirección.
- Procesos de promoción diseñados para evitar el perjuicio de las mujeres. Un típico sesgo en los procesos de promoción es ofrecer a mujeres cargos de

gerencias en situaciones de alto riesgo o precariedad. Esto se conoce como “barranco de cristal”. Es por ello que las mujeres deben evaluar los riesgos de ciertas posiciones en alta dirección porque podrían estar asociados a escándalos éticos, falta de recursos o reestructuración de la compañía.

- Políticas de mentoría y sponsorship. Las mujeres que avanzan no sólo desarrollan sus habilidades personales a través de mentorías, sino que pueden obtener visibilidad, redes de contactos y legitimidad por parte de sus “sponsors”, quienes pueden ser provistos por la organización o pueden ser nominados por las esponsoreadas. Esta práctica ha sido criticada en la literatura porque se ha encontrado que los sponsors o mentores hombres suelen tener niveles de compromiso menor con las mujeres esponsoreadas o mentoreadas.
- Procesos de reubicación y expatriación. Aceptar cargos de responsabilidad en filiales extranjeras puede servir para avanzar profesionalmente a las mujeres. Se debe ser cauteloso al evaluar el destino, pues hay culturas donde las mujeres ejecutivas podrían encontrar dificultades para desarrollar adecuadamente su trabajo. Las mujeres suelen no aprovechar estas oportunidades por priorizar temas personales. Por lo que las empresas debieran facilitar los procesos de expatriación, ayudando en el proceso de reubicación del cónyuge y la familia.

El segundo factor organizacional de gran importancia es la cultura de la empresa. Hay más mujeres en la alta dirección en compañías con culturas organizacionales que tienen una actitud positiva hacia las mujeres en puestos de responsabilidad, donde los estereotipos de género son débiles en lo que refiere a liderazgo, y que reconocen y trabajan activamente para derribar el techo de cristal. La literatura demuestra que en las

organizaciones con una cultura que favorece el avance del talento femenino, se incrementa el efecto positivo del aporte de las mujeres en la alta dirección al desempeño financiero, generando de esta manera un círculo virtuoso que permite ir a más en lo que se refiere a aprovechar el talento de las mujeres.

Finalmente, los estudios relevados mencionan diversas características organizacionales que favorecen el avance de las mujeres a cargos de alta dirección. Las empresas de servicios suelen ser más proclives a incluir a mujeres en cargos de responsabilidad. Algunos ejemplos son la educación, la salud, los servicios sociales, los servicios financieros y el retail. Por el contrario, la minería, la construcción, las manufactureras, las empresas de informática y las de energías renovables suelen ser poco proclives a incluir mujeres en cargos ejecutivos de responsabilidad. Adicionalmente, las empresas más visibles y sometidas al escrutinio público podrían también ser más proclives a gestionar e incorporar el talento femenino entre sus altos cargos de dirección. Finalmente, la investigación demuestra que las empresas con mayor proporción de empleadas mujeres tienden a incorporar más mujeres en cargos de directorio.

En último término, el tercer nivel que impacta en el avance profesional de las mujeres tiene que ver con las iniciativas de política pública a nivel nacional. Un ejem-

plo típico y muy discutido últimamente son las acciones afirmativas de carácter temporal, como ley de cuotas en directorios. La Ley de Cuotas ha acelerado el proceso de cambio cultural, logrando un avance que habría tardado, probablemente, decenas de años en alcanzarse sin esta norma. Como efecto principal, la ley de cuotas cumple lo que promete: por ejemplo, en el caso de Noruega, 40% de las posiciones en los directorios son ocupadas por mujeres. Además, también entrega efectos secundarios: profesionaliza el proceso de reclutamiento, mejora imagen internacional, y genera debate sobre industrias donde las mujeres están menos representadas. Esta medida sería aún más efectiva si incluyese penalización. En Noruega, si no se cumple la cuota se elimina a la empresa de la lista de empresas públicas. Hasta el momento se ha aplicado la ley de cuotas a cargos de representación como los directorios pero no a puestos con salario, como los roles ejecutivos. Actualmente, existen 12 países con ley de cuotas y 16 países con códigos de conductas asociados al tema de género en alta dirección. Otra iniciativa de política pública pueden ser los códigos de gobierno corporativo de los directorios y puestos ejecutivos en la cúpula de la empresa, sin embargo, muchos expertos consideran que éstos tienen un menor impacto que las cuotas. Finalmente, son importantes también los marcos regulatorios sobre temas como licencias por maternidad o flexibilidad horaria.

EL CASO DE CHILE

PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y MERCADO LABORAL

Actualmente, en Chile más de la mitad de los egresados de universidades chilenas son mujeres (52%), lo que demuestra un alto nivel de formación equiparable al de los hombres. Sin embargo, las mujeres acceden a carreras de menor valoración social lo que podría afectar su legitimidad y estatus en su avance profesional. El porcentaje de mujeres que tiene un magíster y trabaja es 87%, muy cercano al 89% de los hombres. Adicionalmente, se estima que 48% de las mujeres participa en la fuerza laboral chilena (www.informeget.cl). Un dato alarmante es que sólo un 32% de las mujeres tiene carrera continua (Casen, 2013), esto habla de un bajo nivel de persistencia en la carrera profesional ya sea por abandonos temporarios o permanentes. Esto, en parte, explicaría por qué el talento femenino sólo participa (aproximadamente) en un 5% de los directorios³ y en un 10% en los puestos de alta dirección según Tokman (2011)⁴. Reportes más recientes indican que el porcentaje de puestos ocupados por mujeres en la alta dirección pública alcanzó el 30% y en el sector privado, esta cifra se reduce al 18%. Solo 3% de las gerencias generales son ocupadas por mujeres.

Estos valores indican que en Chile la incorporación de la mujer en cargos de alta dirección aún es bajo comparado con otros países de la OCDE e incluso de América Latina, pero vale aclarar que en los últimos años los indicadores han mejorado y que existe un importante dinamismo debido al compromiso del gobierno y el activismo ejercido por las agrupaciones de mujeres en cargos de alta dirección.

FACTORES INDIVIDUALES Y LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

Es escasa o prácticamente nula la investigación académica y profesional sobre los factores individuales que facilitan la persistencia y avance de las mujeres hacia la alta dirección en Chile. En la tabla 1 se presenta un resumen de la investigación existente sobre los factores que afectan el éxito de las mujeres en la alta dirección. Este trabajo intenta ser un puntapié inicial en este sentido, mostrando esta carencia e invitando a indagar sobre cada uno de los factores aquí identificados.

En Chile, acceder a cargos en la cúpula de la organización depende (en gran medida) de relaciones de confianza con los accionistas. Salvaj y Lluch (2015) encuentran que las directoras, hasta los años 90s solían estar asociadas a la familia o grupo controlador de la empresa y que en los últimos 10 años esta tendencia se ha revertido ya que, si bien las “directoras familiares” representan aún un importante porcentaje, las “directoras profesionales” son más de 50% de las mujeres en directorios de las 125 empresas más grandes del país. En este estudio también se analizan las redes de contacto de las mujeres que ocupan cargos como directoras y se demuestra que, además de ser una minoría, las mujeres directoras múltiples (o que se sientan en más de un directorio) suelen ser menos frecuentes en proporción que sus contrapartes masculinas. Los números indican que sólo 30% de las directoras participaban en dos o más directorios, mientras que el 40% de los directores hombres participaba, al menos, en dos

³ Este valor varía según el tamaño de la muestra analizada por diversos estudios. Lo valores más pesimistas se encuentran en torno al 3% mientras que los más optimistas se acercan al 8%.

⁴ www.latercera.com/noticia/nacional/2016/03/680-671438-9-mujeres-ocupan-el-30-de-los-cargos-de-alta-direccion-del-sector-publico.shtml

directorios. Además, en 2010 y 2013 ninguna directora aparecía en el top ten de directores más vinculados en la red de directorios. Concluyendo, estos estudios nos sugieren, en primer lugar, que las directoras representan una minoría en la “cima” de las empresas. En segundo lugar, las directoras tienen menos redes o un capital social menor que los directores hombres. Otro dato interesante es que las tres mujeres con mayor cantidad de directorios en Chile en 2010 y 2013 son extranjeras. Las directoras más “populares” eran de origen anglosajón y colombiano, y pertenecían a industrias reguladas de concesiones y servicios públicos en empresas con participación extranjera en la propiedad. Ellas llegan a estas posiciones de directorio por

sus redes internacionales. Esto nos permite afirmar que ni las mujeres locales ni las extranjeras están integradas totalmente a las redes masculinas que concentran el poder en Chile.

Otro aspecto descrito por las investigaciones, como el reporte elaborado por el BID sobre Liderazgo Femenino en Chile, es la cantidad y dinamismo de las redes de mujeres ejecutivas que tienen como objetivo visibilizar la problemática de la participación femenina en los cargos de alta dirección y que buscan dar soporte a las mujeres ejecutivas. Estos estudios aún no analizan la efectividad de dichas asociaciones de género en lo que se refiere a su capacidad para facilitar el acceso a altos cargos de dirección.

FACTORES ORGANIZACIONALES Y MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

Al igual que para el tema de aspectos individuales existe una enorme carencia de trabajos de investigación que exploren los factores organizacionales que afectan la gestión talento femenino en la alta dirección en Chile (Ver tabla 1). Sólo identificamos reportes de agencias de gobierno, consultoras y organismos internacionales que describen la situación de desigualdad de género imperante.

Si bien en Chile existe la ley de igualdad de remuneraciones (Ley 20.348 de 2009), la brecha salarial entre hombres y mujeres a igual responsabilidad sigue siendo una realidad en todos los niveles de las organizaciones y todas las categorías ocupacionales, siendo de aproximadamente un 30% en los rangos de sueldos más altos según estimaciones de la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile en 2015.

Además de la existencia de una importante brecha salarial, Chile también presenta indicadores bajos de participación femenina en la alta dirección. Las mujeres en cargos de alta dirección se sitúan en torno al 6% de las mujeres trabajadoras mientras que en los hombres este valor es del 10,3%. Las mujeres ocupan el 6% de las posiciones de CEO y aproximadamente el 12% de las gerencias de servicios.

También es muy baja la presencia de mujeres en los directorios de las empresas más importantes (IPSA o Top 100 por tamaño), independientemente de los es-

tudios la tasa de representación femenina nunca supera el 8% (los menos optimistas encuentran valores en torno al 4%). El reporte de Egon Zehnder (2016) que se basa en una muestra de empresas abiertas a bolsa encuentra que aproximadamente la mitad de directorios de las empresas del IPSA tienen al menos una mujer en su directorio. Esto podría percibirse como un avance, pero está lejos de ser la situación perfecta porque las empresas podrían estar adoptando la estrategia conocida como "Tokenism". El concepto de Tokenism se refiere a la política y práctica de hacer un gesto superficial hacia la inclusión de los miembros de los grupos desfavorecidos o minoritarios. El esfuerzo de incluir una mujer en el directorio por lo general tiene la intención de crear la apariencia de diversidad de género y así desviar las acusaciones de discriminación.

A pesar de estos bajos indicadores, no existen empresas abiertas a la bolsa en Chile que implementen en la actualidad programas o políticas especiales para promover a las mujeres en cargos de administración (Egon Zehnder, 2016). Esto contrasta con el caso de Argentina o Colombia, donde el 43% y el 38% de las empresas expresa implementar prácticas para desarrollar el talento femenino hacia la alta dirección. La inexistencia o escasez de políticas en el sector privado⁵ que faciliten la llegada de mujeres a la alta dirección concuerda con lo reportado por Gabaldón (2015) sobre la opinión de los empresarios chilenos quienes se inclinan hacia la opción voluntaria y progresiva de mujeres en cargos de alta dirección pero no definen como instrumentalizarán este proceso.

5 Esta observación se fundamenta en la inexistencia de investigaciones que aporten datos precisos sobre prácticas y políticas en el sector privado. Sin embargo, vale aclarar que a partir de nuestra experiencia sabemos que existen algunas empresas liderando prácticas de RSE, culturas organizacionales family-friendly, programas de networking, y prácticas de RRHH no-discriminatorias. Algunos ejemplos son Movistar, BCI o Grupo Security. También existen programas para equiparar la representación femenina en altos cargos gerenciales en multinacionales con subsidiarias en Chile, por ejemplo Adidas Chile.

INICIATIVAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

También existe una enorme carencia de trabajos de investigación que exploren la efectividad y como las iniciativas de políticas públicas afectan la gestión talento femenino en la alta dirección en Chile (Tabla 1). Sólo identificamos reportes que describen las acciones llevadas adelante por el gobierno y la situación de desigualdad de género imperante.

El gobierno de Chile tiene un compromiso explícito con el avance de las mujeres en cargos de alta dirección. Demostración de este compromiso constituyen la creación de un Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, así como el Primer Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015-2018 que incorpora medidas concretas para incorporar las dimensiones de género dentro de las empresas según los lineamientos de la OCDE.

En este marco, y con el objetivo de enseñar con el ejemplo se está impulsando una iniciativa que establece una cuota o meta de participación de mujeres en los directorios de las Empresas del Sistema de Empresas Públicas (SEP) de 40%, tal como se hizo en varios países europeos como muestran Heemskerk and Fennema (2014) y lo plantean las normativas de la UE. En 2015, el porcentaje llegó a 29,3% en el SEP. En las empresas públicas no SEP, la participación de mujeres fue de 25% (Pulso, 2016).

Adicionalmente, la entidad regulatoria Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) adoptó medidas que exigen transparentar la realidad de las mujeres en los directorios de las empresas privadas a través de la Nor-

ma 386. Entre los cambios a las normas de gobierno corporativo figura la incorporación de datos sobre los siguientes aspectos: diversidad en el directorio (género, nacionalidad, edad y antigüedad); diversidad en la gerencia general y demás gerencias que reportan a esta gerencia o al directorio; diversidad en la organización (género, nacionalidad, edad, antigüedad); y brecha salarial por género. También, según la Norma 385, se informará sobre la adopción de políticas referidas a la diversidad en la composición del directorio y en la designación de ejecutivos principales de la sociedad.

Finalmente, en Chile existe un desarrollado marco regulatorio relacionado al tema de género. Excepcionalmente, y liderando a los países americanos, Chile contempla la “Ley de postnatal de 6 meses”, vigente desde 2011. La ley N° 20.545 modifica las normas sobre la protección de la maternidad e incorpora el permiso postnatal parental, y permite a las madres chilenas (y eventualmente los padres) ampliar el tiempo para acompañar a sus hijos recién nacidos. Durante esta extensión de 12 semanas (para llegar a un total de 24), las madres reciben un subsidio maternal financiado por el Estado, que cubre su remuneración durante esta extensión con un tope de 66 UF mensuales (US\$2.600 aproximadamente). Algunas empresas van más allá y cubren el excedente y completan el sueldo de mujeres en cargos ejecutivos de más alto salario. Normalmente, las grandes y medianas organizaciones tienen políticas organizacionales explícitas respecto a cubrir el excedente. En otras empresas más pequeñas, la entrega del excedente queda abierta a negociación entre la empleada y el empleador.

TABLA 1: RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL ÉXITO DE LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN EN CHILE

	Factores que afectan el éxito de las mujeres en la AD	Investigación en Chile	Ejemplos
PERSISTENCIA	Individuales		
	Visualización de carrera profesional como fundamental		
	Negociación de flexibilidad horaria		
	Soporte de sus parejas y de una red extendida	Inexistente	
	Delegación		
	Foco en tareas estratégicas y planificación del tiempo		
	Organizacionales		
	Intra emprendimiento		
	Innovación		
	Flexibilidad Horaria		
	Evaluación de desempeño basado en resultados	Inexistente	
	Políticas salariales que evitan brecha de género		
	Políticas de promoción que eviten el techo de cristal		
	Ambientes de trabajo colaborativos y cordiales		
AVANCE	Individuales		
	Estatus social		
	Capacidad de incorporación de nuevo conocimiento y tecnologías		
	Hábito de comunicar y visibilizar desempeño		
	Estilo de comunicación	Inexistente	
	Capacidad de articular una visión estratégica de negocios		
	Habilidades de negociación		
	Estilo de liderazgo		
	Networking	Escasa	Salvaj y Lluch (2016)
	Organizacionales		
	Iniciativas de gestión de personas enfocadas a talento femenino	Escasa	Egon Zehnder (2016)
	Cultura organizacional	Inexistente	
	Características organizacionales	Escasa	Tokman (2011)
	Iniciativas Públicas		
	Marcos regulatorios	Escasa	Gabaldón (2015)
	Cuotas de participación femenina en directorios	Escasa	Salvaj y Lluch (2016)
	Cuotas de participación femenina en cargos ejecutivos	Inexistente	
	Códigos de gobierno corporativo sobre diversidad de género	Escasa	Gabaldón (2015)

CONCLUSIONES

La literatura ha mostrado que el desempeño no es una razón que explicaría porque las mujeres no persisten o avanzan en sus carreras profesionales, puesto que las empresas con ejecutivas en cargos de alta dirección presentan en general mejores resultados financieros.

Los verdaderos factores que explicarían el éxito (o la falta del mismo) de las mujeres en su camino hacia la alta dirección, están asociados a aspectos muy arraigados en la cultura. Dicha cultura puede cambiar para aprovechar el valor que aporta el talento femenino. Sin embargo, todo cambio cultural requiere de líderes que inspiren y permitan el avance de las mujeres, y además, puede modificarse con la aplicación de políticas y prácticas que apunten a cerrar la brecha de género y acciones afirmativas desde las organizaciones y desde el gobierno.

En este reporte se identifican y visibilizan múltiples causas o factores que permiten o dificultan el avance de las mujeres en los cargos de alta dirección. Los factores se presentan a nivel individual, organizacional e institucional o gubernamental.

Aquí nos abstenemos de dar recomendaciones concretas porque este mapa de los factores que impactan en el desarrollo profesional de las mujeres, tiene como objetivo ayudar a autoevaluarse (tanto a nivel individual como organizacional) e identificar los aspectos que podrían estar obstaculizando el desarrollo del talento femenino y diseñar estrategias para mejorar. Es importante señalar que los factores aquí identificados no son igualmente

relevantes en un momento determinado y que para cada situación la combinación de factores que podrían estar explicando la dificultad para persistir o avanzar en la carrera profesional es diferente.

Las organizaciones interesadas en gestionar su talento femenino pueden autoevaluarse e identificar las razones por las que las mujeres se retiran prematuramente o no avanzan profesionalmente. En cada empresa conviven diversos factores organizacionales que afectarían la retención y promoción de talento femenino. Por lo tanto, corresponde tanto a las mujeres individualmente, como a las organizaciones identificar qué factores impactan especialmente en cada caso y, consecuentemente, diseñar prácticas o políticas a partir de los resultados de este análisis.

Para el caso de Chile, cabe destacar que el gobierno no es el único actor que puede ayudar a reducir la desigualdad de género en la cúpula de las empresas. Las compañías, a través de acciones y prácticas concretas tienen un rol fundamental para revertir la situación actual. Esta investigación demuestra dinamismo en el sector de iniciativas públicas, también por parte de las agrupaciones de mujeres ejecutivas pero no se percibe tal esfuerzo en las empresas, tal vez por falta de investigación o documentación de los mismos. La no gestión del talento femenino, que se plasma en la inexistencia de políticas en las grandes empresas que faciliten la llegada de mujeres a la alta dirección indicaría una postura pasiva y poco interesada en generar un cambio.

Sin mujeres que persistan en la organización, en especial en cargos medios y altos, las mujeres no podrán alcanzar cargos en la alta gerencia o en directorios. La gestión del talento femenino, una necesidad de nuestros tiempos para incrementar el desarrollo económico y social, debe entenderse como un proceso que comienza en el momento en que las mujeres ingresan a las empresas y continúa durante toda su vida laboral. Debido a que los factores que intervienen en el proceso de desarrollo del talento femenino están a nivel individual, organizacional y gubernamental, todos los actores deben coordinarse y aportar al mismo.

ANEXO: LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para la elaboración de este estudio se revisaron y seleccionaron más de 130 fuentes mayoritariamente publicadas desde 2009 en revistas de primer nivel internacional, de las cuales más de 70 corresponden a artículos académicos y el resto a artículos profesionales, 29 libros, 10 reportes, varios casos de negocios, capítulos de libros y artículos en proceso de publicación.

Basándonos en el material relevado, obtuvimos la siguiente nube de palabras (ver Imagen 4). En la imagen, el tamaño de la letra está asociada a la frecuencia de apariciones de un tema en la literatura. Esta nube nos indi-

ca cuáles han sido las temáticas más exploradas por los académicos y consultores y al mismo tiempo pone en evidencia cuáles son los aspectos menos estudiados. Por ejemplo, la relación entre mujeres en la alta dirección y el desempeño organizacional ha sido el área más trabajada. Otros temas que recibieron mucha atención fueron liderazgo, brecha salarial, cuotas, integración de trabajo y familia y networking. Los indicios aportados por este primer análisis fueron utilizados para la elaboración del reporte y del mapa de los principales factores que afectan el desarrollo profesional de las mujeres.

FIGURA 4: NUBE DE TEMAS EMERGENTES

Fuente: Elaboración propia



BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2016). Getting to equal: How digital is helping close the gender gap at work. Accenture: NY.
- Afedo, E. A. (2013). The Underrepresentation of Women in Top Management: Our Perceptions. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 189–201.
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103–111.
- Ahl, H. (2004). The Scientific Reproduction of Gender Inequality: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship. Malmö: Daleke Gratiska, Sweden.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T., & Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: styles and perceptions: part two. *Industrial & Commercial Training*, 45(2), 110–118. <http://doi.org/10.1108/00197851311309552>
- Avolio, B. J., Mhatre, K., Norman, S. M., & Lester, P. (2009). The Moderating Effect of Gender on Leadership Intervention Impact: An Exploratory Review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 325–341. <http://doi.org/10.1177/1548051809333194>
- Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton University Press.
- Bain & Company (2014). Everyday moments of truth: Frontline managers are key to women's career aspiration. Accessed 22 May, 2016, <http://www.bain.com/publications/articles/everyday-moments-of-truth.aspx>
- Barreto, M., Ryan, M. K. and Schmitt, M. T. (2009). *The Glass Ceiling in the 21st century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bartunek, J. M., Walsh, K., & Lacey, C. A. (2000). Dynamics and Dilemmas of Women Leading Women. *Organization Science*, 11(6), 589–610. <http://doi.org/10.1287/orsc.11.6.589.12531>
- Behson, S. (2016). Work-Life Balance Is Easier When Your Manager Knows How to Assess Performance. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/04/work-life-balance-is-easier-when-your-manager-knows-how-to-assess-performance>
- Benschop, Y. (2009). The Micro-politics of Gendering in Networking. *Gender, Work & Organization*, 16(2), 217–237. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00438.x>
- Bilimoria, D., & Lord, L. (2014). *Women in STEM Careers: International Perspectives on Increasing Workforce Participation, Advancement and Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Blau, F. D. & Kahn, L. M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, 21, 7–23.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2000). Gender Differences in Pay. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 75–99.
- Broadbridge, A. (2010). Social capital, gender and careers: evidence from retail senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(8), 815–834. <http://doi.org/10.1108/02610151011089546>
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2011). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 26.
- Burke, R. J. & Mattis, M. C. (2005). *Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Burke, R. J. & Mattis, M. C. (2007). *Women and Minorities in Science, Technology, Engineering and Mathematics: Upping the Numbers*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Burke, R. J. & Nelson, D. L. (2002). *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. London: Blackwell.
- Burke, R. J. (2009). Cultural values and women's work and career experiences. In R. S. Bhagat and R. M. Steers (eds) *Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 442–461.
- Burt, R. S. (1998). The Gender of Social Capital. *Rationality and Society*, 10(1), 5–46. <http://doi.org/10.1177/104346398010001001>
- Campbell, V. (2009). *Advice from the Top: What Minority Women Say about Their Career Success*. ABC-CLIO.
- Cappelli, P., Hamori, M., & Bonet, R. (2014). Who's got those top jobs? *Harvard Business Review*, 92(3), 74–77.
- Casen (2013). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Ministerio de Desarrollo Social.
- Catalyst (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*. Catalyst: New York.
- Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1785-0>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080–1089. <http://doi.org/10.1002/smj.2161>
- Darmadi, S. (2013). Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 13(3), 288–304. <http://doi.org/10.1108/CG-12-2010-0096>
- De Vos, M. (2014). *Gender Quotas for Company Boards*. Cambridge: Intersentia.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <http://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Dezsö, C. L., Ross, D. G., & Uribe, J. (2016). Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. *Strategic Management Journal*, 37(1), 98–115. <http://doi.org/10.1002/smj.2461>
- Dhir, A. (2012). *Challenging Boardroom Homogeneity*. Corporate Law, Governance, and Diversity. Cambridge University Press
- Du Plessis, J. J., Hargovan, A., Bagaric, M., & Harris, J. (2014). *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Cambridge University Press.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. doi:10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Egon Zehnder (2016). 2016 Egon Zehnder Latin American Board Diversity Analysis. Egon Zehnder International, Inc.

- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163–187. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
- Engelstad, F., & Teigen, M. (2012). *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives*. Emerald Group Publishing.
- Erhemjamts, O., Minnick, K., & Wiggins, R. A. (2010). Bridging the Gender Pay Gap: Explaining the Unexplainable. Unpublished Paper. University of Bentley.
- Fagan, C., Gonzalez-Menéndez, M., & Gomez-Ansón, S. (2012). Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy. Springer.
- Festing, M., Knappert, L., & Kornau, A. (2015). Gender-Specific Preferences in Global Performance Management: An Empirical Study of Male and Female Managers in a Multinational Context. *Human Resource Management*, 54(1), 55–79. <http://doi.org/10.1002/hrm.21609>
- Frank, L. (2015). How the Gender Pay Gap Widens as Women Get Promoted. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/11/how-the-gender-pay-gap-widens-as-women-get-promoted>
- Gabaldón, P. (2015). Chile. Liderazgo Femenino en el sector Privado. Banco Interamericano de Desarrollo.
- García-Solarte, M., García Pérez de Lema, D., & Madrid-Guijarro, A. (2015). Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pyme. *FAEDPYME International Review - FIR*, 4(6), 8–18.
- Gavius, I., Segev, E., & Yosef, R. (2012). Female directors and earnings management in high-technology firms. *Pacific Accounting Review*, 24(1), 4–32. <http://doi.org/10.1108/01140581211221533>
- Ghaffari, E. (2009). *Outstanding in Their Field: How Women Corporate Directors Succeed*. Santa Barbara, Calif: Praeger.
- Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119.
- Grant Thornton (2015). *Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección*. London: Grant Thornton International Ltd.
- Grant, A. D., & Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons*, 57(1), 73–83. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>
- Griffiths, M., & Moore, K. (2010). Disappearing Women: A Study on Women Who Walked Away from their ICT Careers. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(1), 95–107. <http://doi.org/10.4067/S0718-27242010000100008>
- Groysberg, B., & Abrahams, R. (2014). Manage Your Work, Manage Your Life. *Harvard Business Review*, 92(3). Retrieved from <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/R1403C-PDF-ENG>
- Gupta, V. K., & Turban, D. B. (2012). Evaluation of New Business Ideas: Do Gender Stereotypes Play a Role? *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 140–156.
- Hawarden, R. (2010). Glass networks: the network structure of women directors on corporate boards, doctoral dissertation, available at: <http://mro.massey.ac.nz/handle/10179/2047> (accessed 19 April 2016).
- Hawarden, R. J., & Marsland, S. (2011). Locating women board members in gendered director networks. *Gender in Management: An International Journal*, 26(8), 532–549. <http://doi.org/10.1108/17542411111183866>

- Hawley, S. (2014). *Rise to the Top: How Woman Leverage Their Professional Persona to Earn More and Rise to the Top*. Pompton Plains, N.J: Career Press.
- Heemskerk, E. M. & Fennema, M. 2014. Women on board: Female board membership as a form of elite democratization. *Enterprise and Society*, 15 (2): 252-284.
- Hejase, A., & Dah, A. (2014). An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 954-964. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.571>
- Helfat, C. E., Harris, D. & Wolfson, P. J. (2006). The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations, *Academy of Management Perspectives*, 20, 43-64.
- Hewlett, S. A., & Rashid, R. (2010). The Battle for Female Talent in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 101-108.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279222>
- Holgersson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 454-466. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2016). The Business Case for Women Leaders Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 0149206316628643. <http://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44633700>
- Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending Women's Entrepreneurship Research in New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 429-442. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00504.x>
- Ibarra, H. & Sackley, N. (2011). *Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide (A)*. Case Study. Boston: Harvard Business School Publishing
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. <http://doi.org/10.2307/258823>
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-70, 117.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85, 126.
- IPADE, (2013). Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México. Retrieved from <http://www.ipade.mx/Documents/cimad/Estad%C3%ADsticas%20sobre%20mujeres%20y%20empresarias%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind the Gap: Gender Differences in Global Leadership Self-Efficacies. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59-73. <http://doi.org/10.5465/amp.2015.0035>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *The American Psychologist*, 63(2), 96-110. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kantola, J. (2008). Why Do All the Women Disappear? Gendering Processes in a Political Science Department. *Gender, Work & Organization*, 15(2), 202-225. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00376.x>

- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <http://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Kogut, B., Colomer, J. and Belinky, M. (2014), Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*, 35: 891–902. doi: 10.1002/smj.2123
- Kulich, C., Trojanowski, G., Ryan M.K., Haslam, A., & Renneboog, L. (2011). Who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive remuneration. *Strategic Management Journal*, 32(3), 301–321.
- Kulik, C. T., & Metz, I. (2015). Women at the Top: Will More Women in Senior Roles Impact Organizational Outcomes? *Oxford Handbooks Online*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199935406.013.7>
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2010). Impressing for Success: A Gendered Analysis of a Key Social Capital Accumulation Strategy. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 521–546. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00521.x>
- Kyriakidou, O. (2012). Gender, management and leadership. *Equality, Diversity & Inclusion*, 31(1), 4–9. <http://doi.org/10.1108/02610151211201296>
- Lang, I. 2011. Co-opt the old boys' club: Make it work for women. *Harvard Business Review* 89, no.11
- Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco-Balmaseda, E., Fernández de Bobadilla, S., Alonso-Almeida, M. del M., & Intxaurburu-Clemente, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 91–110. <http://doi.org/10.1111/beer.12081>
- LeanIn.org, & McKinsey & Company (2015). *Women in the Workplace 2015*. McKinsey & Company.
- Lenning, E., Brightman, S., & Caringella, S. (2010). *A Guide to Surviving a Career in Academia: Navigating the Rites of Passage*. Routledge.
- Lindstädt, H., Wolff, M., & Fehre, K. (2011). *Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. Institut für Unternehmensführung. Karlsruher Institut für Technologie.
- Loughran, T., & McDonald, B. (2015). Old glass ceilings are hard to break: Gender usage trends in annual reports. *Studies in Communication Sciences*, 15(1), 5–11. <http://doi.org/10.1016/j.scoms.2015.03.004>
- McDonald, S. (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317–330. <http://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.10.002>
- McKinsey & Company (2012). *Women Matter: Making the Breakthrough*. Retrieved May 18, 2016, from https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mckinsey_women_matter_2012.pdf
- McKinsey & Company (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective. Unlocking Women's Potential to Enhance Corporate Performance*. New York.
- McKinsey & Company (2016). *Breaking down the gender challenge*. Retrieved May 18, 2016, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/breaking-down-the-gender-challenge?cid=mckwomen-soc-twi-mkq-mck-oth-1603&kui=1dYnB-Vej-CAiqfGL1kniSg>
- Mohan, N. (2014). A review of the gender effect on pay, corporate performance and entry into top management. *International Review of Economics & Finance*, 34, 41–51. <http://doi.org/10.1016/j.iref.2014.06.005>
- Nagle, A., & Tierney, L. (2014). *Savvy!: The Young Woman's Guide to Career Success*. Thorne Connelly Publishing.

- National Partnership, (2015). An Unlevel Playing Field: America's Gender-Based Wage Gap, Binds of Discrimination, And A Path Forward. Retrieved from: <http://www.nationalpartnership.org/issues/fairness/4-2016-wage-gap-map.html?referrer=https://t.co/96RfTLpAQT>
- Neck, C. (2015). Disappearing women: Why do women leave senior roles in finance? Further evidence. *Australian Journal of Management*, 40(3), 511–537. <http://doi.org/10.1177/0312896215578015>
- Nguyen, T., Locke, S., & Reddy, K. (2015). Does boardroom gender diversity matter? Evidence from a transitional economy. *International Review of Economics & Finance*, 37, 184–202. <http://doi.org/10.1016/j.iref.2014.11.022>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Noël, L. y Hunter Arscott, C. (2016). Millennial Women. What executives need to know about millennial women. *ICEDR Special*.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Washington: Peterson Institute for International Economics.
- Ntim, C. G. (2015). Board diversity and organizational valuation: unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management & Governance*, 19(1), 167–195. <http://doi.org/10.1007/s10997-013-9283-4>
- O'Neill, O. A., & O'Reilly III, C. A. (2011). Reducing the backlash effect: Self-monitoring and women's promotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 825–832. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02008.x>
- Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 55–67. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.004>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <http://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Pritchard, P. A., & Grant, C. (2015). Success Strategies From Women in STEM: A Portable Mentor. Academic Press.
- Pulso (2016). Presencia femenina en directorios de empresas públicas bordeó el 30% en 2015. Fecha: 2016-02-11.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- PwC (2016). International Women's Day: PwC Women In Work Index. London: PricewaterhouseCoopers LLP. Retrieved from <http://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index-2016.html>
- Richomme-Huet, K., Vial, V., & d'Andria, A. (2013). Mumpreneurship: a new concept for an old phenomenon? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(2), 251–275. <http://doi.org/10.1504/IJESB.2013.054966>
- Rodríguez-Domínguez, L., García-Sánchez, I.-M., & Gallego-Álvarez, I. (2010). Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance. *European Journal of Law and Economics*, 33(3), 603–620. <http://doi.org/10.1007/s10657-010-9144-4>
- Rosin, H. (2012). *The End of Men: And the Rise of Women*. Penguin: UK.

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Kulich, C. (2010). Politics and the Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34(1), 56–64. <http://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01541.x>
- Salvaj, E. & Lluch, A. (2016). Women and corporate power: a historical and comparative study in Argentina & Chile (1901-2010). Working paper presented at LAEMOS 2016, Viña del Mar, Chile.
- Schmitt, M. T., Ellemers, N., & Branscombe, N. R. (2003). Perceiving and responding to gender discrimination in organizations. In S. A. Haslam, D. Van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 277–292). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Sharif, M. Y. (2015). Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 329–336. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.317>
- Sheaffer, Z., Bogler, R., & Sarfaty, S. (2011). Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management: An International Journal*, 26(2), 163–187. <http://doi.org/10.1108/17542411111116563>
- Shriver, M. (2009). *The Shriver Report: A Women's Nation Changes Everything*. Washington, DC: The Center for American Progress. Available at: <http://shriverreport.org/special-report/a-womans-nation-changes-everything/>
- Skaggs, S., Stainback, K., & Duncan, P. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936–948. <http://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., Esch, C. van, Bili-moria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive Leadership Development Drawing from Pedagogies of Women's and General Leadership Development Programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253-292. Doi: 10.1177/1052562916632553
- Swan, E., Stead, V., & Elliott, C. (2009). Feminist Challenges and Futures: Women, Diversity and Management Learning. *Management Learning*, 40(4), 431–437. <http://doi.org/10.1177/1350507609336709>
- Sweet, J. (2016). Access to Digital Technology Accelerates Global Gender Equality. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/05/access-to-digital-technology-accelerates-global-gender-equality>
- Tannen, D. (1995). *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*. HarperCollins.
- Tarr-Whelan, L. (2009). *Women Lead the Way: Your Guide to Stepping up to Leadership and Changing the World*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Terjesen, S., & Singh, V. 2008. Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55-63.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. 2009. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 320-337.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Paulo-Morais Francisco. (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 1–37. <http://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>
- The Fast Company (2016). Why Big Businesses Are Becoming More Progressive. Retrieved from http://www.fastcompany.com/3059569/why-big-businesses-are-becoming-more-progressive?utm_content=buffera63db&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

- The Guardian (2014). 40% of managers avoid hiring younger women to get around maternity leave. Retrieved May 22, 2016, from <http://www.theguardian.com/money/2014/aug/12/managers-avoid-hiring-younger-women-maternity-leave>
- Thege, B., Popescu-Willigmann, S., Pioch, R., & Badri-Höher, S. (2014). Paths to Career and Success for Women in Science: Findings from International Research. Springer Science & Business Media.
- Tokman, A. (2011). Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Servicio Nacional de la Mujer. Gobierno de Chile.
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2002). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of Change Management*, 3(4), 294–306. <http://doi.org/10.1080/714023846>
- Virtanen, A. (2012). Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 571–593. <http://doi.org/10.1007/s10997-010-9164-z>
- Visser, M. (2011). *The Female Leadership Paradox: Power, Performance and Promotion*. Springer.
- Wellalage, N. H., & Locke, S. (2012). Women on board, firm financial performance and agency costs. *Asian Journal of Business Ethics*, 2(2), 113–127. <http://doi.org/10.1007/s13520-012-0020-x>
- Wilen-Daugenti, T., Vien, C. L., & Molina-Ray, C. (2013). *Women lead: career perspectives from workplace leaders*. New York: Peter Lang.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling – Women in Management*. Geneva: International Labor Office.
- Woudstra, I. (2015). *Be Gender Smart: The Key to Career Success for Women*. Panoma Press.
- Zweigenhaft, R. L., & Domhoff, G. W. (2011). *The new CEOs: women, African American, Latino and Asian American leaders of Fortune 500 companies*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers.





Red Mujeres Alta Dirección es una corporación que busca contribuir a un mejor desarrollo, fomentando la incorporación de talento femenino a posiciones de alta dirección de organizaciones públicas y privadas. Lo hace promoviendo causas públicas relacionadas con la complementariedad de talentos y la meritocracia, y a través de diversos servicios de sensibilización y formación de ejecutivas.

contacto@redmad.cl
www.redmad.cl