



**Universidad Católica del Norte
Facultad de Humanidades**

**Liderazgo Estratégico, Género y Minería:
Mujeres Líderes en la Empresa Minera Gabriela Mistral,
Codelco Chile**

Tesis para optar al grado de Magíster en Comunicación Estratégica

**ALI JANETT ASTETE MARÍN
Profesor Guía: Paulina Salinas Meruane Ph.D**

Antofagasta, Chile 2017

Esta tesis contó con el apoyo del proyecto Fondecyt N°1150055

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
CAPÍTULO I. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 Diagnóstico Organizacional	6
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.3 Objetivos Específicos	12
1.3 Fundamentación	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Liderazgo estratégico de mujeres	14
2.2 Enfoque de género y minería	17
2.3 Liderazgo y minería	20
2.4 División Gabriela Mistral	24
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	27
3.1 Enfoque del estudio	27
3.2 Unidad de Análisis	28
3.3 Procedimiento Metodológico	29
3.4 Análisis de la información	31
3.5 Criterios de Validación	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	34
4.1 Núcleo temático: Ejercicio y tipo de liderazgo en DGM	34
a).- Liderazgo Transformacional Con Valoración De Habilidades Blandas	37
b).-Liderazgo Flexible Orientado A Las Personas, Mentoría	39
4.2 Núcleo temático: Obstáculos y facilitadores	41
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	48
Bibliografía	53

DEDICATORIA

A Rodrigo por la paciencia y aliento, a mi familia y amigos por la confianza y apoyo, a mi madre, Dominga Lizardi, que a sus 100 años sigue creyendo en su hija y en especial a mis hijos, Vicente, Agustín y Nicolás, el más grande tesoro que Dios me ha dado y los responsables de llevar este proyecto hasta el final: No renuncien a sus sueños ni olviden que el que persevera alcanza.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a la profesora Paulina Salinas Meruane, por acompañarme y apoyarme en este proceso de formación y crecimiento profesional y por invitarme a ser parte del proyecto Fondecyt N°1150055 sobre “Género, Trabajo y Minería: proyección laboral de las mujeres en la minería chilena”, del cual esta investigación es parte.

Agradezco además a la Escuela de Periodismo por darme la oportunidad de participar del Magíster en Comunicación Estratégica y a los docentes que fueron parte de este postgrado.

Quiero entregar un especial agradecimiento a División Gabriela Mistral, a las mujeres líderes, jefes, jefas, trabajadores y trabajadoras de la compañía que me entregaron su experiencia y a esta División de Codelco que me brindó el espacio para desarrollar entrevistas en faena, como también toda la disponibilidad para entregar información sobre la compañía, herramientas que fueron de gran utilidad para este estudio.

RESUMEN

El siguiente estudio de caso analiza desde una perspectiva estratégica y de género, el rol y liderazgo que han tenido las mujeres en División Gabriela Mistral (DGM) en 10 años de experiencia bajo un inédito sistema de gestión implementado desde el inicio de esta faena, que buscó dentro de sus pilares estratégicos, establecer las bases para la inclusión de mujeres para la conformación de equipos mixtos de trabajo.

Analizar la forma de liderar de quienes han sido protagonistas de este proceso y triangular la información desde la perspectiva de jefes(as) y subalternos(as), permitió identificar la particular forma de gestionar el negocio de las mujeres líderes de DGM e indagar cómo ha sido una década del proceso de inclusión y adaptación que ellas han tenido en las diferentes áreas de la Compañía y el valor estratégico que ha tenido su incorporación.

Mediante un análisis de discurso basado en los lineamientos de la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (2006), se develaron las percepciones de las mujeres líderes respecto a los ejes de investigación: Tipo de liderazgo y facilitadores y obstáculos para el ejercicio del liderazgo desde su mirada y la de jefes(as) y subalternos(as).

Frente a esto, los discursos permitieron ver que las mujeres lideran con un estilo transformacional con valoración de habilidades blandas y un estilo flexible orientado a las personas y la mentoría más cercano a un líder compañero. Esta forma de gestionar según Likert (1961), con una organización más cercana a lo consultivo y democrático tiene directa correlación con el incremento en la producción y satisfacción de los trabajadores(as).

En cuanto a los facilitadores transversales, surgen el Sistema de Gestión con Enfoque de Género implementado por DGM, que permite la incorporación de mujeres por un lado y por otro denota, en algunos discursos, ser también un obstáculo por ser visto como un impositivo en cuanto a cuotas de género. Los estereotipos de género (Cultura Paternalista-Machista), surgen aún como un obstáculo transversal en el ejercicio de liderazgo, siendo aún una dificultad en la inclusión de las mujeres al rubro minero.

CAPÍTULO I. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Diagnóstico Organizacional

División Gabriela Mistral (DGM) de Codelco, está ubicada en la Región de Antofagasta, comuna de Sierra Gorda, a 120 kilómetros al suroeste de Calama a una altura de 2.660 metros sobre el nivel del mar. El 2006 y como parte de sus 4 ejes estratégicos inicia sus operaciones como la única empresa con el 100% de operación autónoma en camiones de extracción, cuidado al medio ambiente, la incorporación de la mujer con la declaración de negocio de llegar a un 20% de dotación femenina y el 10% de incorporación de personas de pueblos originarios o comunidades aledañas.

Su principal objetivo es obtener cobre desde una mirada de alta tecnología, inclusiva ante etnias originarias y con la incorporación de mujeres en sus equipos de trabajo (Codelco, 2016).



Fuente: Consejo Minero/Codelco

DGM destaca en la industria nacional y en la minería en particular, como un referente con el mayor porcentaje de dotación femenina, un 18,53% real y un 20% declarado como meta a incorporar (Codelco, 2016), frente a un 7,5% de presencia femenina como fuerza laboral a nivel nacional en el resto de la industria (Consejo Minero, 2014).

En cuanto a la estructura organizacional de la División, a noviembre de 2016, DGM, cuenta con una dotación de 556 personas, de ellas 103 son mujeres y 453 son hombre. Respecto a su función 21 de ellas tiene un rol de líder¹, 3 son responsables en áreas operativas, (7 analistas que lideran a todos los operadores y operadoras del turno; 1 operadora mayor; 5 jefas funcionales); 7 en áreas administrativas y 1 está posicionada en el estamento gerencial).

En cuanto a la presencia femenina por áreas de desempeño, están insertas en el 50% de las actividades (ver tabla 1: Cuadro de dotación por sexo), en más de un 20% de la dotación de áreas tanto operativas como administrativas, tales como analistas, asistentes, ingeniero(a), geólogo(a), director(a) o superintendente(a), coordinador(a) administrativo(a), mientras que su presencia es menos al 20% en tareas de instructor(as), operador(a), operador(a) mayor, jefe(a) funcional o ingeniero(a) jefe, y gerente(a).

¹ Acotado a quien tenga a su cargo a más de 3 personas, aun cuando el descriptor de cargo no indique que tiene un puesto de jefatura.

Tabla 1: Cuadro de dotación por sexo

FUNCIÓN	FEMENINO	MASCULINO	% FEMENINO
Analista	19 (7 de ellas son de operaciones, con gente a cargo)	51	27,14%
Asistente	1	4	20%
Instructor/A	0	5	0%
Operador/A	29	185	13,55%
Operador/A Mayor	1 (con operadores a cargo)	16	5,88%
Ingeniero/A-Profesional	33	112	22,76%
Geólogo/A	3	8	27,27%
Jefe/A Funcional Ingeniero/A Jefe/A	5	44	10,20%
Director/A Superintendente/A	7	21	25%
Coordinador/A Administrativo/A	4	0	100%
Gerente/A	1	7	12,50%
Total General	103	453	18,53%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a las Gerencias en la que se ubican las mujeres con un porcentaje mayor al 20% se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia General, Administración, Recursos Mineros y Desarrollo, Seguridad y Salud Ocupacional, Sustentabilidad y Asuntos Externos y de Servicios, entre otras que son contratos por el área de Obra. En cambio, donde la presencia de mujeres es menor al 20% son las Gerencias Mina, Mantenimiento y Planta (Ver Tabla 2: Cuadro de dotación de gerencia por sexo).

Tabla 2: Cuadro de dotación de gerencia por sexo

GERENCIA	FEMENINO	MASCULINO	% FEMENINO
Gerencia General	1	4	20,00%
Gerencia Mina	27	116	18,88%
Gerencia de Administración	12	24	33,33%
Gerencia de Mantenimiento	12	99	10,81%
Gerencia Planta	17	130	11,56%
Gerencia de Recursos Humanos	7	14	33,33%
Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo	11	36	23,40%
Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional	6	14	30,00%
Gerencia de Sustentabilidad Y Asuntos Externos	1	2	33,33%
Gerencia de Servicios	5	10	33,33%
OTROS (Cargos Por Obras)	4	14	22,22%
Total General	103	453	18,53%

Fuente: Elaboración Propia

1.2 Planteamiento del Problema

Al 2023 la industria minera en Chile requerirá 27.000 nuevos trabajadores(as) para sus procesos, considerando los empleos que se generarán por el desarrollo de nuevos proyectos, así como las oportunidades derivadas del reemplazo de personal que alcanzarán la edad de retiro en ese período (Consejo Minero, 2014).

Atendiendo la futura demanda que este rubro muestra, la decisión de DGM de conformar equipos mixtos de trabajo con mayor incorporación de mujeres, se torna estratégica para los objetivos del negocio y la industria. El análisis de la Encuesta Global efectuada a 21.980 firmas de 91 países sugiere que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo puede mejorar el desempeño de las compañías (Noland, Moran y Kotschwar, 2016).

Además no son pocos los esfuerzos conducentes a mejorar la participación laboral femenina en el sector. La meta del Ministerio de Minería, presidido actualmente (2017) por la Ministra Aurora Williams, segunda mujer que ocupa dicho cargo en nuestro país, es

aumentar al 10% la participación femenina (Ministerio de Minería, 2016) y en paralelo han comenzado a funcionar las “Mesas Mineras Regionales de Género” (Portal Minero, 2015).

Por su parte el programa VetaMinera, de Innovum Fundación Chile, hace cuatro años apoya la atracción de talentos y la capacitación de personas interesadas en pertenecer al mundo de la minería y poniendo especial énfasis en ayudar a las mujeres a pavimentar su camino hacia esta industria. De hecho, se estima que un 34% de los egresados de los programas de formación de VetaMinera, es decir más de 1.100 de los estudiantes, corresponden a mujeres, (VetaMinera, 2016).

Todas estas iniciativas buscan un solo objetivo, la adecuada incorporación de mujeres al rubro, en un ambiente que tiene grandes complicaciones para ellas y también considerar cómo el cambio en los liderazgos de las empresas mineras es un punto clave para la incorporación femenina en la minería (Salinas y Cordero, 2014).

Se han estudiado algunas de las barreras que han dificultado la incorporación y retención de mujeres en la industria minera (Salinas y Arancibia, 2006; Kemp y Pattender, 2007), desde la conciliación familiar y laboral hasta la permanente validación en un ambiente predominantemente masculino (Ayala, 2012).

Respecto a cómo se han incorporado las mujeres en este mundo, también hay estudios que analizan los estilos de liderazgo señalando resultados mixtos tal como lo muestra Gardiner y Tiggeman (1999), que exponen los estilos en cuanto a “tarea” y “relaciones” en general y asociados a la dominación numérica de un sexo sobre otro.

Para llevar a cabo su estudio, seleccionaron 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones con predominio masculino (industria automovilística, organizaciones tecnológicas, consultorías) y 30 hombres y 30 mujeres líderes de organizaciones de predominio femenino (educación, enfermería y peluquería).

Los resultados mostraron que, en general, las mujeres adoptaban un estilo significativamente más orientado a las “relaciones” y a la “tarea” los hombres. Asimismo, como las autoras hipotetizaron, se encontró que ellas estaban más “orientadas a las relaciones” que los hombres en organizaciones de predominio femenino, pero hombres y mujeres no diferían en este estilo en organizaciones predominantemente masculinas. Es decir, en este último tipo de organizaciones las mujeres se comportaban de forma similar a los hombres.

Respecto al estilo “orientación a la tarea”, los resultados mostraron el patrón inverso, esto es, las mujeres estaban más “orientadas a la tarea” que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por hombres, mientras que hombres y mujeres estaban igualmente “orientados a la tarea” en organizaciones “femeninas”.

Las autoras señalan que los resultados obtenidos apoyan los hallazgos correlacionales de Eagly y Johnson (1990) y la tesis de que las mujeres en organizaciones con predominio de hombres adoptan un estilo estereotípicamente masculino de liderazgo (Gardiner y Tiggeman, 1999:311) e inhiben las conductas propias de un estilo “orientado a las personas” porque su adopción puede ser una fuente adicional de estrés.

Desde otra perspectiva al comparar hombres y mujeres con estilos “transformacional” y “transaccional”, Maher, (1997); Van Enger et al., (2001) no encuentran diferencias en su aplicación; también están los que derechamente identifican a ellas como líderes “transformacionales” y a ellos como “transaccionales” (Druskat, 1994; Ramos et al.,2002; Rosener, 1990).

De acuerdo a los antecedentes expuestos las preguntas de investigación son: ¿Cómo han desarrollado las mujeres en la División Gabriela Mistral su liderazgo? ¿Qué tipo de liderazgo ejercen y cuál es su valor estratégico en la compañía? ¿Qué facilidades y/o obstáculos reconocen en el ejercicio del liderazgo en una industria predominantemente masculina?, ¿Cómo es evaluado su liderazgo por sus superiores y subalternos?.

Este análisis será un aporte en esta materia, pues si bien hay estudios que analizan el liderazgo en la gestión y resultados de una empresa, poco se ha indagado este fenómeno en la industria minera, donde la incorporación femenina tiene escasa data.

1.2.1 Objetivo General:

Analizar el liderazgo que ejercen las mujeres en la División Gabriela Mistral, Codelco Chile y su valor estratégico.

1.2.3 Objetivos Específicos:

1. Identificar el tipo de liderazgo de las mujeres en la compañía
2. Describir los obstáculos y/o facilitadores dentro del ejercicio del liderazgo en DGM
3. Evaluar el liderazgo de las mujeres desde la perspectiva de sus superiores y subalternos

1.3 Fundamentación

La importancia de realizar un estudio de este tipo se fundamenta en que es parte de una investigación mayor: Proyecto Fondecyt N°1150055 sobre “Género, Trabajo y Minería: proyección laboral de las mujeres en la minería chilena”, que se desarrolla entre 2015-2017, en la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica del Norte a cargo de la académica Paulina Salinas Meruane.

Analizar la experiencia de DGM, una empresa que nace con una visión de inclusión femenina, con políticas claras hacia ese objetivo, resulta un caso de estudio relevante para identificar las características de liderazgo y con qué dificultades y fortalezas se han encontrado quienes han sido parte de este proceso en los 10 años de vida de la organización.

Los elementos analizados en esta investigación pueden ayudar a comprender el fenómeno del liderazgo femenino en otras Divisiones de CODELCO, beneficiando a un número mayor, en relación al universo de este estudio y en particular en esta Corporación del Estado que busca incluir mayor número de mujeres como política estratégica.

Identificar estos elementos, desde la experiencia de liderazgo ejercido por mujeres, que han adaptado sus estilos y formas de enfrentar el trabajo en un rubro predominantemente masculino, permitirá a DGM y a Codelco disponer de información relevante para potenciar la conformación de equipos mixtos y fortalecer el liderazgo de las mujeres en la empresa.

Potenciar el liderazgo femenino en la empresa conlleva a establecer estrategias alineadas con los objetivos del negocio, que busca producir cobre de alta calidad, de la mano de una adecuada gestión de los recursos humanos, con elementos que apoyen la gestión, formación y preparación adecuada de las personas, en particular de las mujeres que son parte de DGM y de los talentos que puedan captar, en un modelo replicable para todo el rubro minero.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, los aspectos teóricos que se abordan se relacionan con: Liderazgo, género, la experiencia en cuanto al valor estratégico de las mujeres líderes y el análisis de caso asociado a la experiencia de igualdad de género en División Gabriela Mistral.

2.1 Liderazgo estratégico de mujeres

Escasa data tiene la presencia y menos aún los liderazgos femeninos en la minería chilena, algunos de los elementos claves para comprender este fenómeno se relacionan con: la creencia popular de mala suerte en las minas por la presencia de mujeres; el trabajo en minería ha sido históricamente asociado a hombres por su gran esfuerzo físico y la disposición hasta 1996 en el Código del Trabajo, que señalaba que las mujeres no podían trabajar en labores mineras subterráneas (Soto, 2011: 48).

Por ello debemos revisar la bibliografía en cuanto a la experiencia en la incorporación de mujeres en cargos de liderazgo en otras áreas de la industria, para visualizar su valor estratégico. Hay experiencias diversas en cuanto a los resultados, por un lado el análisis de una encuesta global de 21.980 empresas de 91 países sugiere que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo corporativo puede mejorar el rendimiento de la empresa (Noland, Morgan y Kotschwar, 2016), además indica que ellas aumentan la diversidad de habilidades de una empresa.

El McKinsey Global Institute (2015) muestra que en un escenario en el cual las mujeres tuvieran la paridad de género respecto a los hombres, podrían aumentar la producción global en más de un cuarto en relación con un escenario de distribución tradicional.

Kim y Starks (2015) observan que la diversidad funcional contribuye al desempeño de las empresas y que las mujeres aportan una experiencia funcional específica a las juntas directivas de las empresas estadounidenses, mejorando así su desempeño.

También es necesario revisar los aportes de Smith, Smith y Verner (2006) que analizando los datos de las 2500 empresas danesas más grandes observadas durante el período 1993-2001, obtienen pruebas contradictorias sobre el impacto de las mujeres en puestos de decisión.

Entre sus conclusiones Smith et al. (2006) observa que los efectos positivos del rendimiento se relacionan principalmente con directores femeninos con un título universitario, mientras que las mujeres directoras que no poseen un título universitario tienen un efecto mucho menor o insignificante sobre el rendimiento de la empresa. El mismo estudio muestra que las mujeres miembros de los consejos de administración elegidos por el personal parecen tener efectos positivos en el desempeño de las empresas. Sin embargo, este efecto favorable no se transmite a otras mujeres miembros de la junta, donde el impacto es negativo, un resultado que puede explicarse por el hecho de que una parte significativa de las mujeres en los consejos tienen vínculos familiares con los propietarios, tal como lo señala el mismo estudio.

Tanto Smith et al. (2006) como Noland et al. (2006), constatan una escasez relativa de mujeres en posiciones de alto liderazgo, este último visualiza en casi 22.000 empresas, donde cerca del 60% de ellas no tienen integrantes femeninos en los directorios, un poco más de la mitad no tiene mujeres en cargos ejecutivos corporativos y aproximadamente un tercio de la muestra no tiene mujeres ni en cargos ejecutivos corporativos o en puestos de directorio.

Respecto a algunas acciones a nivel mundial que buscan un escenario que facilite la incorporación de las mujeres en diversos ámbitos de toma de decisiones, se encuentran aquellos países que incorporaron medidas para aumentar la representación política de este sector, de ellos cuatro cuentan con legislación sobre cuotas de género, tales como Bélgica,

Francia, Eslovenia y España y cuatro con cuotas de género voluntarias que son Alemania, Polonia, Suecia y Reino Unido (European Parliament, 2008).

En noviembre de 2017 Chile entra en esta materia con el nuevo sistema electoral para elecciones parlamentarias, que sustituye el sistema electoral binominal por uno de carácter proporcional inclusivo y que obliga a los partidos a tener en sus listas al menos un 40 por ciento de mujeres, como ley de cuotas, parte de los cambios incorporados en la ley 20.840 (Biblioteca Congreso Nacional, 2015)

Destacan también los esfuerzos de otras naciones como Francia, Finlandia, Islandia, Noruega y España, que han llegado a imponer la representación femenina en los consejos de administración y en el caso de algunos países asiáticos, están adoptando respuestas políticas similares, estableciendo objetivos de equilibrio de género en la fuerza laboral, cuotas en los consejos de administración y roles de liderazgo político, o ampliando las políticas centradas en la familia, (Noland et al. 2006).

En Estados Unidos desde el 2010 se crea la ONG “*Women on Boards*” que busca incorporar 20% de presencia femenina al 2020, uniendo elementos estratégicos que definen la gobernanza corporativa exitosa, bajo estándares de diversidad de género desde su declaración de principios: “Creemos que la diversidad de pensamiento es esencial para el buen gobierno corporativo y que las juntas directivas corporativas deben reflejar a las partes interesadas de la compañía: sus clientes, empleados y accionistas. Las mejores juntas recogen diversas experiencias, habilidades y perspectivas para obtener decisiones óptimas. Estas juntas crean un mejor valor para los accionistas”.

Todos estos ejemplos constituyen avances importantes a nivel internacional, por lo tanto constituyen un contexto necesario de considerar, al analizar en lo específico el liderazgo femenino en el rubro más importante de la economía nacional y regional como la minería.

2.2 Enfoque de género y minería

El enfoque de género identifica y pone de manifiesto las desigualdades de los papeles asignados a hombres y mujeres en perjuicio de éstas, persiguiéndose la igualdad como situación objetiva en la que individuos de ambos sexos puedan desarrollar sus capacidades personales y decidir sobre su destino vital sin las limitaciones impuestas por los estereotipos tradicionales (Pérez del Río, 2006).

La “discapacidad” o “incapacidad” de la mujer en posiciones de liderazgo proviene del entorno sociocultural que las rodea y de las inferencias enraizadas en el sistema cognitivo de las personas, que de una incapacidad o discapacidad real para ejercer dicho liderazgo. Al igual que cuando se habla de discapacidad en otros temas, en el ámbito de la mujer ha sido necesario promulgar leyes que reviertan esta situación y que permitan tomar conciencia de que la desigualdad existe, siendo la igualdad real y efectiva aún un tema pendiente (López y García, 2009).

Según los mismos autores, los roles sociales de género adscriben funciones diferenciadas por el entorno sociocultural (género) a hombres y a mujeres y han estado determinadas por las características biológicas y el sexo. Mientras que el sexo es una característica biológica y nos viene dado por la naturaleza, el género es una mera construcción cultural según las funciones que en cada sociedad se asignan a ambos sexos.

La comprensión de lo que significa ser un hombre o una mujer se aprende a lo largo de la vida. No hemos nacido sabiendo lo que se espera de nuestro sexo, sino que lo vamos aprendiendo de nuestra familia, de la escuela y de nuestros iguales a través de generaciones; con ello hemos ido configurando los denominados “roles sociales de género” y, también, el conjunto de creencias que definen las características que se consideran apropiadas para hombres y mujeres, conocidas como estereotipos de género, (Alfaro y Vásquez 2006).

Una no nace mujer, sino que se hace mujer, según Simone de Beauvoir, responsable de la construcción teórico feminista que emerge desde 1949, lo que es recogido por Gayle Rubin (1975), quien introduce la categoría sexo-género. Ella asigna al sexo biológico (dualidad macho/ hembra) unas determinaciones inscritas en la “naturaleza” y en la fisiología humana, mientras que el género es el repertorio de conductas aceptadas socialmente vinculadas a un sexo determinado (varón/mujer).

Sadker y Sadker (1994) plantean que, en gran parte, las niñas todavía se enfrentan a un estereotipo negativo en la escuela y en el entorno familiar. Arnold (1993) y Reis (1995) comprobaron que las adolescentes y las mujeres tendían a tener menos expectativas para logros escolares y profesionales, planteando que la tensión entre la carrera y la vida personal sigue ocasionando problemas a las chicas, incluso a las más dotadas.

López y García (2009), comprobaron que, a pesar de que las mujeres tienen ciertas ventajas para ejercer el liderazgo, el prejuicio existente es aún elevado, produciéndose una percepción de incapacidad de ellas como líderes. Los trabajos que revisaron, proporcionaron datos sobre el hecho de que este prejuicio se debe fundamentalmente a la percepción de incongruencia entre las características estereotípicas asignadas al liderazgo (masculinas) y las propias de las mujeres (femeninas).

En el ámbito de la minería, los argumentos que fundamentan la incorporación de mujeres al sector dicen relación con determinadas características femeninas, tales como: “compromiso con el logro de objetivos; capacidad de manejo de múltiples variables en forma simultánea, flexibilidad para adecuarse a los cambios; disciplina para actuar de manera ordenada; capacidad para generar ambientes de trabajo más gratos” (Soto, 2011: 50). En ese sentido, la identidad de género tradicionalmente atribuida a las mujeres resulta beneficiosa para la empresa en términos de clima laboral y productividad.

En un estudio sobre el mineral El Teniente en Chile, Klubock (1995), destacó la importancia de la ideología de género en el moldeamiento de la clase trabajadora y cómo se estructuraron las identidades en este contexto. Ayala, (2012) en un estudio cuantitativo a

más de 900 personas (entre hombres y mujeres), explora los obstáculos de las mujeres en la minería, considerando la cultura minera, los aspectos organizacionales y el liderazgo.

Cada vez hay mayor conciencia que la meritocracia (dejar que el talento llegue a la cima, independientemente de su género o procedencia), es esencial para el éxito empresarial. Como señalan Puga y Martínez (2008: 90), que indica que dada la rapidez con que se suscitan los acontecimientos y cambian los escenarios, la única fortaleza competitiva de los negocios ha llegado a ser el conocimiento. A pesar de ello, se aprecia una fuerte segregación de género en el mercado de trabajo que no se correlaciona con la formación de quienes postulan a los cargos de liderazgo.

Aumentar el número de mujeres desde un punto de vista de la diversidad de género es estratégico desde la mirada de Adler (2002), que sostiene que el aumento de la presencia de directivas en multinacionales aumentará su competitividad ya que, independientemente que las mujeres tengan un estilo de dirección similar o distinto al de los hombres y que sus diferencias sean o no percibidas por colegas y clientes, al seleccionar a directivos de ambos sexos la empresa está aumentando su reserva de talento potencial.

Resulta así coherente que en este entorno cada vez más competitivo y globalizado las organizaciones tengan como premisa el captar en sus cúpulas directivas a las personas más capacitadas, ya sean hombres o mujeres sin distinción (Charlo y Núñez. 2012).

En Chile en marzo de 2017 fue firmado el “Decálogo de la industria minera, por la incorporación de mujeres y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, con el compromiso de las autoridades de la época (la Ministra de Minería Aurora Williams, el presidente subrogante de Sonami José Miguel Ibáñez, y el presidente ejecutivo del Consejo Minero, Joaquín Villarino), lo que revela un paso más hacia esta apertura, que busca una industria con mayor y mejor incorporación de las mujeres (Consejo Minero, 2017).

2.3 Liderazgo y minería

Los paradigmas tradicionales de liderazgo se podrían agrupar en dos estilos, como se menciona en la primera parte de esta investigación: orientado a la tarea o a los resultados y orientado a las personas Gardiner y Tiggeman (1999), citado por Cuadrado (2003). Los líderes del primer grupo enfatizan los aspectos técnicos del trabajo dirigidos a la finalización y adecuado cumplimiento de los objetivos del grupo, siendo también conocidos como líderes autoritarios o autocráticos. Los orientados hacia las personas se centran más en los subordinados, se interesan por sus necesidades, aceptan sus diferencias individuales y favorecen la independencia y libertad para realizar el trabajo, Charlo y Núñez (2012).

La Universidad de Michigan produjo entre los años 50 al 77 una serie de investigaciones que contribuyeron al mejoramiento de los procesos organizacionales, la contribución sostenía los modelos de liderazgo democrático como de mayor eficacia que los autoritarios. Likert (1961), citado en por Filippi (2008), construye cuatro sistemas de relaciones interpersonales para el análisis de las relaciones laborales en grandes organizaciones: 1.-autocrática explotadora; 2.-autocrática benevolente; 3.- consultiva y 4.- democrática. Likert demostró que la cercanía de una organización al sistemas 3 y 4 correlacionaba positivamente con el incremento en la producción y satisfacción de los empleados.

En la actualidad, las condiciones de dinamismo y globalización del mercado laboral minero y sus organizaciones a nivel internacional imponen nuevos desafíos. Algunos de ellos referidos a los liderazgos organizacionales, lo que implica transitar desde un enfoque tradicional, en donde el hombre se concibe como un capital humano inamovible y con poca capacidad de gestión y cambio, hacia una visión más transformacional, donde la flexibilidad y el dinamismo predominen en la gestión del recurso humano (Senge, 1994).

Según Salinas y Cordero (2014), es imperativo avanzar hacia la consolidación de un liderazgo transformacional con perspectiva de género, esto implica visualizar diferencias y particularidades entre los y las trabajadores(as), modificando la hegemonía que esconde la

igualdad androcéntrica entre ambos sexos. Parte de las conclusiones muestran que la flexibilización en el modelo de gestión desde la visión de género implica en un primer momento potenciar las competencias y habilidades de unos y otros, descentralizar el control de los equipos, potenciar el liderazgo femenino y con ello las jefaturas mixtas. Luego, en un segundo momento avanzar en la distribución de tareas y turnos; facilitar la adaptación y proyección del sector femenino en el rubro promoviendo el desarrollo profesional de las operadoras; asimismo otorgar a los jefes el real valor que tienen en la consolidación de una gestión más simétrica entre hombres y mujeres.

Bass (1985) define el liderazgo transformacional considerando los efectos que el líder tiene en los seguidores. Estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto y, por tanto, están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos, también ayudó a distinguir entre liderazgo transformacional y transaccional, considerando los efectos que tiene el líder en los seguidores.

El liderazgo transaccional, según cita Moreira (2009), se basa en la asignación de recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia. El líder reconoce las necesidades y los deseos de sus colaboradores, aclarando cómo puede satisfacerlas a cambio de la ejecución de las tareas y el rendimiento. Según el mismo Bass, el liderazgo transformacional se define en términos de efectos sobre los seguidores: estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y se predisponen a comportamientos extra-rol. El líder logra estos efectos, a través de tres vías principales: a) Haciendo a los seguidores más conscientes de la importancia de los objetivos y resultados; b) Induciendo a trascender sus propios intereses a favor del grupo o organización y c) Activando sus necesidades de orden superior (auto-realización, por ejemplo).

Entre los liderazgos más efectivos se encuentran aquellos líderes que poseen una orientación moderada por la tarea y las personas (Cunha et. al, 2003 citado en Moreira, 2009). Peter Senge (1994), postuló que los gerentes y jefes deben dejar atrás la concepción clásica de su cargo y transformarse en un agente de cambio, fomentando la diversidad y libertad de movimiento dentro de una organización que está en constante transformación,

muy por el contrario de una gestión rígida y centrada en el cumplimiento de las tareas, liderazgo que predominó gran parte del siglo XX en el rubro minero.

Bass (1988) señala que estos tipos de liderazgos no son excluyentes, más bien se pueden presentar al mismo tiempo, pero con niveles distintos. Por lo tanto el líder transaccional y el transformacional como parte de la Teoría de Rango Completo de Liderazgo, pueden operar en el mismo sujeto, con distintos grados, otorgando al contexto las condiciones que activen o no los rasgos del líder (Bass y Avolio, 1997).

Se plantea la existencia de determinados atributos según el tipo de liderazgo y sus correspondientes consecuencias dependiendo cuál se ejerza, de esta forma el liderazgo transformacional, se caracteriza por el carisma, la motivación y la estimulación intelectual; el liderazgo transaccional por la recompensa contingente, la dirección por excepción activa y pasiva; y el laissez-Faire, se caracteriza por no liderar.

Peter Senge (2000), propone que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los cambios a través de una actitud de aprendizaje que se gesta desde el liderazgo. Senge, especifica que la palabra “líder” no se refiere solamente a las figuras situadas en la alta dirección de una organización, tampoco a aquellas consideradas como héroes capaces de solucionar grandes problemas, sino más bien como una competencia a descubrir y desarrollar en todos los niveles de la empresa, para dar forma a su futuro y sostener los procesos de cambio.

La adaptación parece ser la fórmula, según sugieren nuevas investigaciones que señalan que los ejecutivos más capaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso, (Goleman, 2005). Estos estilos, emanados de los diferentes componentes de la inteligencia emocional, son el coercitivo cuya frase característica sería “haz lo que digo”; el orientativo, “Ven conmigo”; el afiliativo, “las personas son lo primero”; el democrático, “qué opinas tu”; el ejemplar “haz como yo ahora”; y el formativo “intenta esto”. Respecto a ellos los líderes que han

logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño de negocios.

La exigencia de adaptación y aprendizaje constante en respuesta a los cambios del entorno, exigen la modificación del papel de líder y avanzando hacia el enfoque humanístico del que habla Bell (1998), donde presenta al líder mentor como un consejero o un guía que ayuda a aprender a otro, en un espacio exento del poder.

Señala una posición de "líder-compañero" que se enfoca menos en la autoridad y más en el apoyo, mostrando para ello cinco claves: animar a los empleados a tomar riesgos como oportunidad de desarrollo; que reconozcan al líder como un excelente oyente; que sea modelo de sus valores, asegurándose de que sus actos y sus palabras estén de acuerdo; celebrar o destacar los avances y ser un líder mentor que esté siempre en busca de maneras de ayudar al desarrollo de sus asociados. Como mentores, son también personas que aprenden, con los otros y de los otros.

En este sentido, la definición de mentor de Dugy, (2011), señala que un líder trata de tener un impacto directo, intencional y positivo con un objetivo formador en las personas que lo rodean desde el liderazgo, la guía, la inspiración y siempre alentando al otro.

Los antecedentes expuestos sobre el liderazgo femenino y sus características son centrales para la comprensión de las mujeres en cargos en la Empresa Minera Gabriela Mistral. Algunos aspectos necesarios a considerar se exponen a continuación.

2.4 División Gabriela Mistral

Incorporar más talento femenino, es una necesidad de la industria, así lo declara Codelco como premisa Corporativa y busca de esta forma incorporar a las mujeres al rubro, darle cargos de alta jerarquía, hacerlo con mayor decisión y con sentido estratégico, no es sólo una alternativa para Codelco, es una obligación, (Codelco, 2016).

Respecto a este desafío Jiménez, et.al (2014), hacen recomendaciones sobre la implementación de políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar, en cuanto a la corresponsabilidad de las labores domésticas y un régimen de jornada laboral que proteja la vida comunitaria. Asimismo, debe visibilizarse la condición laboral femenina en las organizaciones sindicales y promoverse la formación política de las mujeres para su participación en esta instancia.

Es, por tanto, relevante perfeccionar los programas y políticas que resguardan la empleabilidad y permanencia laboral femenina, razón por la cual se requiere tanto de investigaciones de mayor envergadura como también de la realización de un diagnóstico nacional que permita conocer en profundidad este problema y colaborar desde allí hacia la igualdad de género como condición del desarrollo social con equidad a nivel nacional (Jiménez, et .al 2014).

En este aspecto el gobierno chileno está dando importantes avances en beneficio del sector femenino, por ejemplo al mejorar el suministro de servicios de cuidados de niños al ampliar el período de licencia por maternidad y talleres especializados para el trabajo femenino (INE, 2011).

De igual forma están los esfuerzos desde el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, (SENAMEG), con la promoción empresarial de certificación de la Norma NCH 3262 de Igualdad de Género, Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, materia en la que apunta también desde la formación en colegios de la Segunda Región para lograr

sensibilizar los elementos que aborda la norma en cuanto a la corresponsabilidad de los cuidados del hogar y el trabajo, entre otras variables. (SERNAMEG, 2017).

Bajo esta mirada CODELCO ha sido la empresa que ha tomado el liderazgo, certificando en 2014 a División Gabriela Mistral, como la primera faena minera en trabajar bajo la Norma, seguida de Casa Matriz, Ventana y para fines de 2017 busca certificar a Ministro Hales y Radomiro Tomic, Codelco, (2017).

División Gabriela Mistral mantiene la delantera en cuanto a la aplicación de medidas de conciliación que entregan beneficios más allá de lo que exige la ley, visualizando las necesidades tanto de las trabajadoras, como de los trabajadores, identificando con ello elementos diversos en su dotación que busca resguardar como medida de retención de talentos.

En esta línea y para fomentando la consolidación de equipos mixtos de trabajo, dentro de su sistema de gestión incorporó medidas concretas como: bajadas en horarios diferidos, en buses especiales, para el caso de las mujeres que se encuentran amamantando por un periodo de 2 años desde la fecha de nacimiento del hijo o hija; un Plan de Desarrollo destinado a trabajadoras durante el periodo a partir de la semana 30 de gestación, promoviendo que baje de faena y complete este plan desde su hogar, resguardando esta etapa del embarazo y evitando que quede atrás en su desarrollo en etapa de pre y post natal.

A las madres que se encuentran con fuero por hijos menores de 2 años, se les entrega un valor similar al pago de sala cuna, para el cuidado del menor, también existen convenio con clínicas en Santiago y Calama para atención de trabajadores y trabajadoras y su núcleo familiar directo; convenio con Colegio Chuquicamata para hijos e hijas de trabajadores(as); funcionamiento de Sala Alma, lugar habilitado para extracción de leche materna en periodo de lactancia; un menú de beneficios, que permite que el o la trabajador(a) decida la forma en cómo retirará y administrará estos dineros dejando en manos de los beneficiarios el destino de estos recursos según sus propias necesidades, hobbies o expectativas. (Codelco, 2017).

Estos son elementos que apuntan a retener a los mejores talentos sean hombre o mujeres y mejorar las posibilidades de ingreso y mantención de mujeres en DGM, todo como parte de su modelo de negocio establecido cuando nació esta división el 22 de septiembre de 2006. Enriquece esta mirada la transformación cultural a la que apunta Gabriela Mistral desde el 2017.

Dicha mirada de transformación busca respaldar los desafíos a futuro que enfrenta la minería en general y la Corporación en particular. Alineados con el Plan Estratégico DGM que trazó su ruta al 2025, cuya metas más cercanas es alcanzar las 46 millones de toneladas de material apilado al 2019 y mantenerlas al 2025. Este es un desafío que requiere, entre otras cosas, un cambio cultural basado en el respeto, la disciplina la comunicación, la colaboración, la confianza y la creatividad.

Más profundo aún es el cambio y la transformación que iniciaron en sus líderes, los que esperan pasen a ser personas comprometidas, que gestionen desde el consenso, que sean promotores de la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y participativo, con líderes mentores que orienten una cultura transformacional, (Codelco 2017). Con ese objetivo es que en 2017 se realizaron los primeros talleres, en un principio dirigidos al nivel gerencial y luego a la línea de supervisores y supervisoras que son quienes deberán liderar y apalancar el cambio.

Un análisis interno mostró que en DGM impera una cultura denominada “de mercado y jerárquica”, orientada a los resultados, marcada por la verticalidad en la toma de decisiones, donde no hay espacio para la improvisación, necesaria y aplicable bajo la realidad del mercado en el último periodo con un valor del cobre que llegó el 11 de enero de 2016 a su precio más bajo en lo últimos 6 años, cerrando en US\$ 1,9969 la libra en la Bolsa de Metales de Londres, (Cochilco 2017), pero consientes de los desafío futuros DGM visualiza un cambio profundo en el que ya da sus primeros pasos.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque del estudio

Este es un estudio de caso de carácter cualitativo, donde lo importante es conocer la realidad y captar el significado particular que a cada hecho atribuyen sus propios protagonistas y analizar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático (Ruiz. 2012). Es exploratorio por ser el primer estudio realizado en DGM sobre la forma de ejercer el liderazgo en 11 años de vida de la Compañía; descriptivos pues busca identificar el tipo de liderazgo y el valor estratégico de quienes lo ejercen, contemplando una mirada en 360 que permita conocer la percepción de Jefes(a) y Subalternos(as), respecto al ejercicio del liderazgo de mujeres en Gabriela Mistral y es interpretativo desde la comprensión de los discursos de género y liderazgo.

La perspectiva crítica que caracteriza este estudio, permitió comprender en profundidad la subjetividad de cada discurso de mujeres líderes, jefes(as) y/o subalternos(as), desde una perspectiva holística.

Este estudio busca comprender el discurso de quienes han sido protagonistas del modelo de gestión implementado en DGM en el marco de una perspectiva estratégica, con el fin de extraer las concepciones de cómo ha sido este proceso de incorporación y adaptación de estas mujeres al sector.

Mirar la forma en que División Gabriela Mistral ha implementado su sistema de gestión hacia la incorporación de equipos mixtos de trabajo, hacen de ella un referente como estudio de caso, bajo la perspectiva que planteó Stake (1998) donde el estudio de caso es un medio por el cual la particularidad y la complejidad de un tema singular puede ser comprendido desde su actividad en circunstancias concretas.

3.2 Unidad de Análisis

El conjunto de sujetos entrevistados responden a una muestra intencional (Ruiz, 1999), es por ello que para constituir la unidad de análisis, se estimó un total de 7 mujeres líderes, teniendo presente el menor número de ellas en cargos de gestión, las cuales debían cumplir los siguientes criterios: 1) Desempeñarse bajo un sistema de turnos 4x3 o 7x7; 2) que sean líderes (con más de 3 personas a cargo) y 3) tener conocimiento de la organización en un tiempo no menor a dos años y experiencia en el cargo de al menos un año.

En el caso de los trabajadores(as) y jefes(as) se buscó entrevistados con los siguientes criterios: 1) Desempeñarse bajo un sistema de turnos 4x3 o 7x7; 2) tener conocimiento de la organización en un tiempo no menor a tres años y 3) que hayan tenido la experiencia de tener en sus áreas de trabajo al menos a una mujer líder, esto para lograr el objetivo específico N°3: evaluar el liderazgo de las mujeres desde la perspectiva de los jefes(as) y subalternos(as). Este elemento sumado a la disposición horaria fueron claves para la selección de cada entrevistado, por la complejidad de los turnos de sus jornadas laborales.

Considerando los tiempo acotados de esta investigación y las limitaciones propias de cargos y puestos de trabajo de la compañía se definió un límite de tres personas que tengan el cargo de jefatura y hayan tenido la experiencia de vincularse y observar una mujer como líder y tres trabajadores(as) que hayan tenido la experiencia de vincularse y observar una mujer como jefas. Cumpliendo los criterios de selección, los entrevistados se determinaron en forma aleatoria según antecedentes entregados por la empresa y disponibilidad de los tiempos de cada uno de ellos.

En cuanto a las mujeres líderes tres de ellas son parte de la organización hace más de 2 años y las otras cuatro entrevistadas ingresaron a DGM entre el 2007 y el 2010 y todas llevan más de un año en el cargo; el promedio de edad es de 40 años y fluctúa entre los 30 y 45 años; en cuanto a su estado civil, una es casada con 2 hijos, tres solteras sin hijos, una separada sin hijos y dos solteras con 1 sólo hijo o hija; respecto al nivel de educación todas

son profesionales universitarias, una Ingeniera Civil, una en Metalurgia, una en Química, dos Comercial, una Industrial y una Civil en Mina.

En cuanto a las jefaturas, dos son hombres y una mujer, entre 41 y 46 años, los hombres son casados y ambos tienen 2 hijos y la jefa es soltera y tiene 1 hijo; todos son profesionales universitarios entre los cuales hay un Ingeniero Mecánico, un Químico y un Comercial, con mínimo 4 años en DGM y más de 10 y con experiencia en el cargo de jefatura entre dos y tres años. En relación a los trabajadores, son todos hombres entre 29 y 43 años, todos casados con y sin hijos; en cuanto al nivel de educación, uno tiene enseñanza media completa, otro es técnico en metalurgia y el tercero es Ingeniero Civil Mecánico; todos con experiencia entre 12 y 10 años en el cargo.

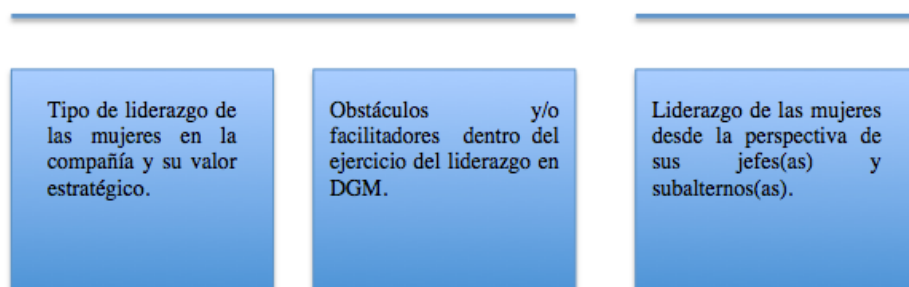
3.3 Procedimiento Metodológico

La primera etapa de este estudio comprendió la revisión de bibliografía de la empresa y teórica, además del análisis de estudios relacionados con tipos de liderazgo, género, minería e incorporación de las mujeres al rubro (Maher, 1997; Van Enger et al., 2001; Druskat, 1994; Ramos et al., 2002; Rosener, 1990; Salinas y Cordero, 2014; Salinas y Arancibia, 2006; Kemp y Pattender, 2007; Ayala, 2012, entre otros autores).

Como herramienta de recolección de datos se utilizó la entrevista semi estructurada, cuyo protocolo abordó los siguientes ejes de investigación que sirvieron de guía en las entrevistas:

Ejes de preguntas destinados a mujeres líderes

Eje de preguntas destinado a Jefes(as) y Subalterno(as)



Elaborado el protocolo de preguntas, se procedió a generar los contactos con División Gabriela Mistral para obtener las autorizaciones respectivas. De éstas entrevistas, las relacionadas con mujeres líderes, se realizaron cuatro en Calama, una en Antofagasta y dos en faena. En cuanto a las entrevistas de Jefes(as) y Subalternos(as), estas se realizaron en su totalidad en faena en sus jornadas de trabajo, por la complejidad de los turnos y la dificultad de interrumpirlos en sus descansos.

En todos los casos se entregó a los entrevistados y entrevistadas, un consentimiento informado, por medio del cual se les solicitó la autorización de participación confidencial y voluntaria al estudio, se les explicó los alcances del mismo y no hubo retribución económica por su participación.

Este procedimiento valida la seriedad y confidencialidad del uso de la información recopilada en esta investigación. Posteriormente se entregó una ficha de información personal que fue llenada por los entrevistados(as); se procedió a las entrevistas, las que fueron grabadas previo consentimiento y transcritas en forma textual.

Cada una de nuestras unidades de análisis, representan un cargo único y específico, cuya identificación es muy fácil si se hace referencia a iniciales del nombre, cargo e incluso carreras, la publicación de estos datos bajo esa nomenclatura podría significar la identificación de nuestros entrevistados y la vulneración del compromiso de confidencialidad. Por ello y pensando en la etapa de análisis y publicación de la información, se utilizó un número de referencia para la identificación de cada entrevista, que también fue informado a cada entrevistado, del 1 al 7 en caso de las mujeres líderes; del 1 al 3 en el caso de trabajadores(as) y de 1 al 3 en el caso de jefes(as).

El consentimiento informado, la ficha personal y todo el material de análisis personal de los entrevistados y entrevistadas, serán parte de anexos que no serán publicados y serán entregados a la Escuela de Periodismo a través de la docente responsable y guía del estudio quien resguardará y custodiará el material.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de junio y agosto de 2017 en forma secuencial, de tal manera que a través de una comparación constante (Strauss y Corbin, 2002) cada entrevista retroalimentara la siguiente, integrando las observaciones en su análisis. Bajo este criterio se realizó una entrevista de carácter piloto que permitió revisar el protocolo de la misma, para seguir así con el resto de las entrevistas las que tuvieron una duración de entre 60 a 90 minutos.

Las dificultades expuestas, para la realización de las entrevistas propias de un sistema de turnos y la rigurosidad del sistema de gestión de DGM, fueron determinantes para que la unidad de análisis haya sido acotada. Todas las cuales fueron expuestas a un análisis a través de los postulados de la teoría fundamentada cuyo foco central, según Graham Gibbs, (2012) se pone en generar inductivamente ideas teóricas o hipótesis nuevas a partir de los datos, en contraposición de teorías especificadas de antemano.

A partir de los datos obtenidos en las tablas de análisis, se comenzó la redacción de los resultados y las conclusiones, finalizando de esta manera el proceso de investigación.

3.4 Análisis de la información

la información teórica, la recogida de la empresa, además de las entrevistas fue analizada a través de la técnica de codificación de la Teoría Fundamentada, (Strauss y Corbin, 2002). De acuerdo a los ejes de las entrevistas entendido esto como un método de comparación constante que tiene como finalidad la emergencia de un conjunto de hipótesis conceptualizadas, por medio de la vinculación con los datos sustantivos provenientes del problema de estudio (Trinidad et al, 2006).

En este caso el proceso de análisis de los discursos de mujeres líderes, jefes o jefas y subalternos(as) consideró la transcripción textual de las entrevistas, el análisis de los discursos respecto al ejercicio del liderazgo de mujeres en DGM, obstáculos y facilitadores y la percepción del grupo de control conformado por jefes o jefas y subalternos(as) con

experiencia en la observación de mujeres líderes y como tercer elemento la identificación de categorías abiertas, axiales y subtemas. El procedimiento sigue la siguiente secuencia:



1.- Transcripción textual de entrevistas y análisis de documentación teórica y de la empresa	2.- Análisis del discurso y codificación de acuerdo a los ejes	3.- Identificación de categorías abiertas, axiales y subtemas
---	---	--

El análisis utilizado resulta adecuado ya que por medio de sus categorías se puede hacer tangible el problema de investigación a modo de permitir establecer modelos teóricos. A continuación se presentan las dos etapas que contemplan el análisis de los datos.

Cuadro 1: Guión de las entrevistas Ej:

Ejes temáticos	Preguntas asociadas	Transcripción textual	Categorías abiertas
Liderazgo de mujeres en Gabriela Mistral	Ejercicio, experiencia, habilidades, prácticas, discurso organizacional	“Soy una persona que permite aprendizajes en los demás, o sea, yo no puedo ser un líder sino inspiras a los demás en algo...”	Aprendizaje

Cuadro 2: Códigos Sustantivos y Familias Asociadas Ej:

Desempeño de las mujeres en cargos de liderazgo	Orientación a las personas - Habilidades - Trayectoria laboral - Tensiones
---	---

3.5 Criterios de Validación

Durante el proceso de ejecución de la investigación, se aplicaron los siguientes criterios de validación: 1.- **Credibilidad:** este criterio se cumplió mediante la triangulación de información durante la elaboración del marco teórico, por medio del contraste de las distintas teorías de liderazgo. Además se triangularon los discursos de los(as) entrevistados(as). 2.- . **Transferibilidad:** A través de las descripciones de las respuestas de la entrevistas semi estructurada, que buscó ahondar en las temáticas abordadas. También se reforzó la transversalidad de la investigación asegurando la confidencialidad de quienes fueron consultados, desde el consentimiento informado que junto con explicar la investigación, plantean los derechos y deberes tanto del entrevistado como del entrevistador. 3.- **Saturación:** una vez que las entrevista arrojaron una reiteración del discursos, se logra la saturación, al no aparecer nuevos antecedentes de las unidades de análisis, en ese momento se dio por finalizada la recopilación en terreno.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Exponemos los principales resultados del estudio, enmarcados dentro de los ejes de investigación: Tipo de liderazgo de las mujeres en la compañía y su valor estratégico; Obstáculos y/o facilitadores dentro del ejercicio del liderazgo en Gabriela Mistral y Liderazgo de las mujeres desde la perspectiva de sus superiores(as) y subalternos(as).

4.1 Núcleo temático: Ejercicio y tipo de liderazgo en DGM.

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo de las mujeres en la compañía y su valor estratégico, desde la mirada de mujeres líderes, jefes(as) y subalternos(as).

Tabla 1: Ejercicio y tipo de liderazgo

¿Cómo ejerce su liderazgo y cuál es el valor estratégico de éste?			
Discursos			1era Subcategorías
Mujeres líderes	Jefes(as)	Subalternos(as)	
<p>“Primero la orientación hacia los resultados, la creatividad y la innovación. Para poder sacar adelante el equipo en término de resultados y en términos de personas”. (líder N°6)</p> <p>“Pregunto qué les pasa, conversamos, les doy mi punto de vista, como yo trabajo casi con puros varones mi punto de vista es desde mi perspectiva de mujer y ahí logro llegar a ellos con temas más personales”. (líder N°4)</p> <p>“Que haya mujeres en el trabajo, que sea multidisciplinario, ya le da otro aire, la mente del equipo de trabajo se abre y algo que uno pensaba en un principio, que era difícil o imposible, la verdad</p>	<p>“Ordenadas, muy sistemáticas, como que saben siempre dónde hacer las cosas”. (jefe/a1)</p> <p>“Son mucho más ordenadas que los hombres, son súper metódicas para trabajar, todo en secuencias, todo bien ordenado, siempre bien estructurado”. (jefe/a2)</p> <p>“Son más llamadas a conciliar, al tener esto típico de madres, una esencia propia de ser mujer”. (jefe/a1)</p>	<p>“Había dos tareas y lo que en el fondo pasó es que se podía hacer con una sola persona esa pega en vez de dos. Nosotros le resumimos el tiempo y se puede hacer de tal forma que lo haga una persona mientras la otra se encarga de otra cosa. Ella comprendió todo y no tuvo ningún problema en modificar la decisión”. (subalternoN°2)</p> <p>“Las jefas te entregan algo que no entrega un jefe que es ese trato que ellas tienen como mujer, que aquí se agradece”. (subalternoN°3)</p>	<p>Liderazgo Transformacional con Valoración De Habilidades Blandas</p>

<p>es que al pasar del tiempo y recorriendo el camino, ves que no es imposible”. (líder N°7)</p> <p>“En la medida que uno sube en la organización verticalmente, las jefaturas deben estar más al servicio de la gente y eso te lleva a cumplir los objetivos”. (líder N°5)</p> <p>“La cercanía con los distintos roles, tenemos desarrollado una habilidad que es ponerse en el lugar del otro, el ser más empática”. (líder N°6)</p> <p>“Soy segura, no soy una persona que atropelle ni que pase por encima, por el contrario soy cortés, saludo a todo el mundo y preocupada del trato” (líder N°1)</p> <p>“Ser ordenada, me ha servido un montón, organizarme, la buena memoria. De repente me encariño con la gente”. (líder N°2)</p> <p>“Yo lo que he visto por lo menos en Gaby, encuentro que sí, que hay algunas que han apoyado, que son mujeres que tienen cargo más arriba y han ayudado a otras chicas que están en otros cargos, yo encuentro que sí”. (líder N°2)</p> <p>“Cuando entras con una sonrisa es difícil que te cierren las puertas”. (líder N°7)</p>			
---	--	--	--

¿Cómo ejerce su liderazgo y cuál es el valor estratégico de éste?			
Discursos			2da Subcategorías
Mujeres líderes	Jefes(as)	Subalternos(as)	
<p>“El líder busca sacar lo mejor de la gente que está trabajando contigo. Cómo tú sacas el máximo de sus capacidades y para eso uno tiene que estar acompañándolo, guiando, asesorando, direccionando, poniendo el punto en la I”. (líder N°5)</p> <p>“El equipo confía en ti, no para contarte donde estuvo ayer, sino que en el tema de tomar decisiones, de asumir riesgos”. (líder N°1)</p> <p>“Yo siento que la mujer logra hacer la gestión, poniéndose en el lado de los otros por eso que moviliza más y por eso que consigue mejores resultados”. (líder N°6)</p> <p>“Que sean abiertos, que en la medida que tú haces las cosas tú vas generando credibilidad y cuando tú tienes credibilidad puedes ejercer liderazgo y puedes influenciar”. (líder N°5)</p> <p>“Contagioso, motivante, como te dije recién, a mí me gusta mucho motivar desde lo positivo, no desde lo impositivo o desde el régimen del terror. Mucho de practicar con el ejemplo”. (líder N°7)</p> <p>“Tú tienes que también demostrar que quieres aprender y esa es la</p>	<p>“Creo que somos muy parecidos hombres y mujeres y buscamos objetivos desde el dejar experimentar, dejar que la gente se equivoque, el encaminar, el tratar de gestionar el modo de aprendizaje” (jefe/a1)</p> <p>“Las mujeres saben tratar a la gente, son pocas las mujeres que pasan por encima de los demás”. (jefe/a2)</p>	<p>“Competente y preocupada en particular de nosotros, a mí me potenció harto”. (subalterno N°1)</p> <p>“Mujer aperrada, buena disposición con su gente, intachable en el trato, nunca una mala palabra, valoro su forma de ser, de expresarse con palabras”. (subalterno N°2)</p> <p>“Positivo, disciplinada, muy ordenada, muy buena persona, muy comunicadora. Optaba por comunicar todo, era creativa, iba por la innovación, creía en los proyectos”. (subalterno N°1)</p> <p>“Va a depender de los valores que tenga, me he encontrado con jefas donde no hay nada que decir”. (subalterno N°3)</p>	<p>Liderazgo Flexible Orientado A Las Personas, Mentoría</p>

<p>disposición que les comento que tienen que tener”. (líder N°4)</p> <p>“Soy una persona que permite aprendizajes en los demás, o sea, yo no puedo ser un líder si no inspiras a los demás en algo y en algún aspecto tienes que construir, a veces no necesariamente técnico, a veces incluso le sirve para la vida personal”. (líder N°1)</p> <p>“Influenciador y movilizador con mucha disciplina”. (líder N°6)</p>			
---	--	--	--

Aquí se orientaron preguntas tendientes a recoger discursos en torno a identificar el tipo de liderazgo, las habilidades, trayectoria laboral y la relación de las mujeres líderes con el resto de los estamentos de la organización y triangular las respuestas. En este sentido, las variables muestran cómo han ejercido el cargo y la orientación del estilo de liderazgo de las mujeres en DGM el que se muestra entre Liderazgo Transformacional Con Valoración De Habilidades Blandas; Liderazgo Flexible Orientado A Las Personas, Mentoría.

a).- Liderazgo Transformacional Con Valoración De Habilidades Blandas

Aquí los discursos, tanto de las mujeres líderes, como de los jefes(as) y subalternos(as), fueron transversales y enfatizaron la orientación de la mujeres líderes en cuanto a cumplir “siempre” los objetivos encomendados, pero no desde una línea impositiva del cargo que detentan, sino más bien alineadas con la participación del grupo de trabajo y de considerar siempre las opiniones de quienes deben realizar la tarea.

Teniendo en consideración que el Líder Transformacional se caracteriza por motivar el surgimiento de una consciencia colectiva, comprometiéndose al logro de una misión y con visión de conjunto (Pérez y Camps, 2011), vemos que esta es la forma de gestionar que tienen las mujeres líderes en DGM.

La forma en que tanto las mujeres como los jefes(as) y los subalternos(as) señalan el ejercicio del liderazgo femenino, demuestra la valoración de una cualidad femenina que se ha transformado en particularidad y que ha adquirido gran valor en el contexto minero, evidenciándose en la medida que se han incorporado más mujeres a funciones operativas en las faenas, tal como lo señala Salinas (2013) y en este contexto, que aflore como característica al momento de la incorporación de mujeres, destaca aún más su valoración.

A nivel transversal, los discursos saturan en cuanto a destacar las cualidades de la mujer: lo cuidadosas que son, el orden, la responsabilidad, la sistematización de su trabajo y capacidad para establecer relaciones satisfactorias dentro del entorno laboral, cualidades ya reconocidas en el estudio sobre cómo disminuir la brecha en la inclusión de mujeres en la cadena de valor principal de Gaba (2008), y que hoy son parte de las características identificadas por los tres estamentos de DGM.

Es bajo esta mirada de identificación y valoración de las habilidades blandas como características de la identidad de género, tradicionalmente atribuidas a las mujeres, que resulta beneficiosa para la empresa en 2 elementos estratégicos tales como el “clima laboral” y la “productividad”, ya argumentado por Soto (2011), quien relacionaba estas variables con la incorporación de mujeres a la industria minera, como características femeninas orientadas al compromiso del logro de objetivos; capacidad de manejo de múltiples variables en forma simultánea; flexibilidad para adecuarse a los cambios; disciplina para actuar de manera ordenada y capacidad para generar ambientes de trabajo más gratos.

Tener una organización más cercana a lo consultivo y democrático tiene también directa correlación con el incremento en la producción y satisfacción de los empleados(as), tal como lo concluyó Likert (1961), citado por Filippi (2008), quien construye cuatro sistemas de relaciones interpersonales para el análisis de las relaciones laborales en grandes organizaciones, : 1.-autocrática explotadora; 2.-autocrática benevolente; 3.- consultiva y 4.- democrática.

Las características atribuidas a las mujeres señaladas en lo que se conoce como el “feminismo de las diferencias”, que revaloriza ventajas como el ser ordenadas, responsables, cuidadosas, con buena capacidad de establecer relaciones satisfactorias en el entorno laboral (Salinas, 2013), son fácilmente detectadas transversalmente ya sea en el discurso de las mujeres líderes como en el de los jefes(as) y subalternos(as). Son cualidades que surgen además como reales facilitadores transversales en el ejercicio del cargo.

b).-Liderazgo Flexible Orientado a las Personas, Mentoría

En esta categoría afloran las cualidades más allá de una preocupación intrínseca por las personas, mostrando cómo las mujeres se hacen cargo de propiciar un cambio o generan un impacto en particular en sus subalternos(as). Ellas guían, intentan inspirar y alentar al otro y es la forma en que consiguen las metas, logrando un paso más allá del cumplimiento de los objetivos, logran impactar, inspirar y movilizar a los trabajadores y trabajadoras, cualidad más alineada con el líder compañero o mentor.

Según sugieren nuevas investigaciones, que miran en la inteligencia emocional de los ejecutivos, estos pueden adoptar distintas formas y estilos de liderazgo dentro de un abanico de posibilidades, y que los podrían usar en la medida justa, o en el momento preciso (Goleman, 2005). Coincidiendo con lo planteado por Likert, en cuanto a que el uso de determinados estilos tienen relación con un mejor clima y desempeño de negocios, Goleman señala que los más adecuados a este fin serían no sólo uno fijo, estable, sino una mezcla entre los estilos, orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, dejando fuera el uso casi permanente del estilo coercitivo y el ejemplar, que se encuentra en una línea menos cercana a las personas.

El paso es casi natural desde esta línea estratégica de liderazgo al enfoque humanístico del que habla Bell (1998), donde presenta al líder mentor como un consejero o un guía que ayuda a aprender a otro, en un espacio exento del poder. Surge ahí el "líder-compañero" que se enfoca menos en la autoridad y más en el apoyo, con elementos que son

claves como el animar el aprendizaje desde la experiencia; tener una escucha activa; que sea consecuente y modelo de sus valores; destacar los procesos y ser un líder mentor que esté siempre en busca de maneras de ayudar al desarrollo de sus asociados. Como mentores, son también personas que aprenden, con los otros y de los otros.

De esta forma el discurso tanto de mujeres líderes como de jefes(as) y subalternos(as) en DGM mostraría un liderazgo menos vertical, tendiendo a ser más horizontal, con énfasis en las personas y con énfasis en habilidades blandas que caminan hacia una relación más de mentoría, buscando tener un impacto directo, intencional y positivo con un objetivo formador en las personas que lo rodean, como un guía, un inspirador y siempre alentando al otro Dugy, (2011).

Las categorías del discurso, coincidente entre los entrevistados, en cuanto a señalar una orientación hacia las personas en la gestión de las mujeres de DGM, tienden a enfatizar aún más las cualidades atribuidas a mujeres líderes con una Gestión de impacto intencionado y positivo, rol característico de un líder mentor tal como lo vimos con Dugy, (2011).

En más de 10 años de experiencia en liderazgo, las mujeres en DGM, no parecen tener como prioridad el cómo mejorar el manejo y la gestión de personal, pues es una brecha resuelta que fue detectada y manejada al inicio del trabajo en la empresa. Lo propio hicieron con la gestión de relaciones satisfactorias, por tanto en su discurso surge una categoría posterior, más nueva y moderna, que mira al otro de una forma más horizontal, que busca motivar desde lo positivo, como un guía, que inspira y alienta al otro, a intentar, a arriesgar, como parte del aprendizaje, obviamente estamos hablando de cualidades de un “líder mentor”.

Es posible desprender del discurso de los diferentes estamentos lo insuficiente que es tener una persona líder que sólo haga cumplir los objetivos de la empresa y destacan de inmediato cuando aparece alguien que acompaña y motiva a su equipo.

4.2 Núcleo temático: Obstáculos y Facilitadores.

Objetivo: Describir los obstáculos y/o facilitadores dentro del ejercicio del liderazgo en DGM desde la mirada de Mujeres Líderes, Jefes(as) y Subalternos(as).

Tabla 3: Obstáculos desde la perspectiva de jefes(as), subalternos(as) y mujeres líderes

¿Cuáles son los obstáculos en el ejercicio del liderazgo de mujeres líderes?			
Discursos			Subcategorías
Mujeres líderes	Jefes(as)	Subalternos(as)	
<p>“Creo que es el estereotipo, creo que muchas personas ven más líder idóneo a un varón que a una mujer, creo que todavía hay barreras con respecto a una mujer líder, aún hay temas que hay que trabajar. (líder N°4)</p> <p>“Las mujeres son capaces pero hay mucho paternalismo. Es buena cabra pero, la vamos a quemar, hay que prepararla, hay que armarla” (líder N°5)</p> <p>“Los paradigmas que hay con las mujeres, que las mujeres no pueden optar a cargos operativos por ejemplo, por miedo a que les pase algo, que se pongan a llorar, todavía están esos prejuicios en el fondo”. (líder N°7)</p>	<p>“Hoy el género sigue siendo algo incómodo, el que a un hombre le dé una orden una mujer, le incomoda y eso va a ser hasta cuando nuestros hijos crezcan con una mentalidad distinta, en donde no existan géneros sino personas”. (jefe/a1)</p> <p>“Las dificultades las tiene el grupo de hombres o el género opuesto en que uno muchas veces tiene el paradigma de que son mujeres y uno no puede hablar fuerte, hay que cuidar el vocabulario y a veces no es tan así”. (jefe/a2)</p>	<p>“A los hombres mayores, les cuesta más aceptar mujeres. Eso les pasa aún a las mujeres porque la sociedad chilena se complica con el tema aunque yo creo que acá en Gaby ha habido avances pero Chile es un país machista”. (subalterno N°1)</p> <p>“Que uno tenga que hacer un trabajo físico y la mujer no porque le cuesta más”. (subalterno N°3)</p> <p>“Yo creo que Gaby no les pone obstáculos y los mismos obstáculos se los pueden poner ellas, en el sentido que a lo mejor están compitiendo con hombres pero ahí yo creo que están cien por ciento equivocadas”. (subalterno N°2)</p>	<p>Estereotipos De Género</p> <p>Cultura Paternalista Machista</p>
<p>“Está súper bien la incorporación y todo el cuento, pero encuentro que abusan a veces de los beneficios, los reclamamos, el nivel de la pelea, el nivel de exigencia, entonces no entienden que ser mujer no es algo distinto, está bien que te generen facilidades, pero no sé”. (líder N°1)</p>	<p>“La igualdad, es que te miren como un aporte al negocio y a la sociedad, no que te tengan que obligar a contratar a una mujer”. (jefe/a3)</p>	<p>“A veces la mujer tiende a abusar un poco con este tema de la igualdad de género, cree que el trato está de parte de ella y ella habla y poco menos que hay que correr y por ahí a veces echan a perder todo lo bueno”. (subalterno N°3)</p>	<p>Sistema De Gestión Con Enfoque De Género Liderado Por DGM</p> <p>-Percepción de Imposición De Cuotas De Género</p>

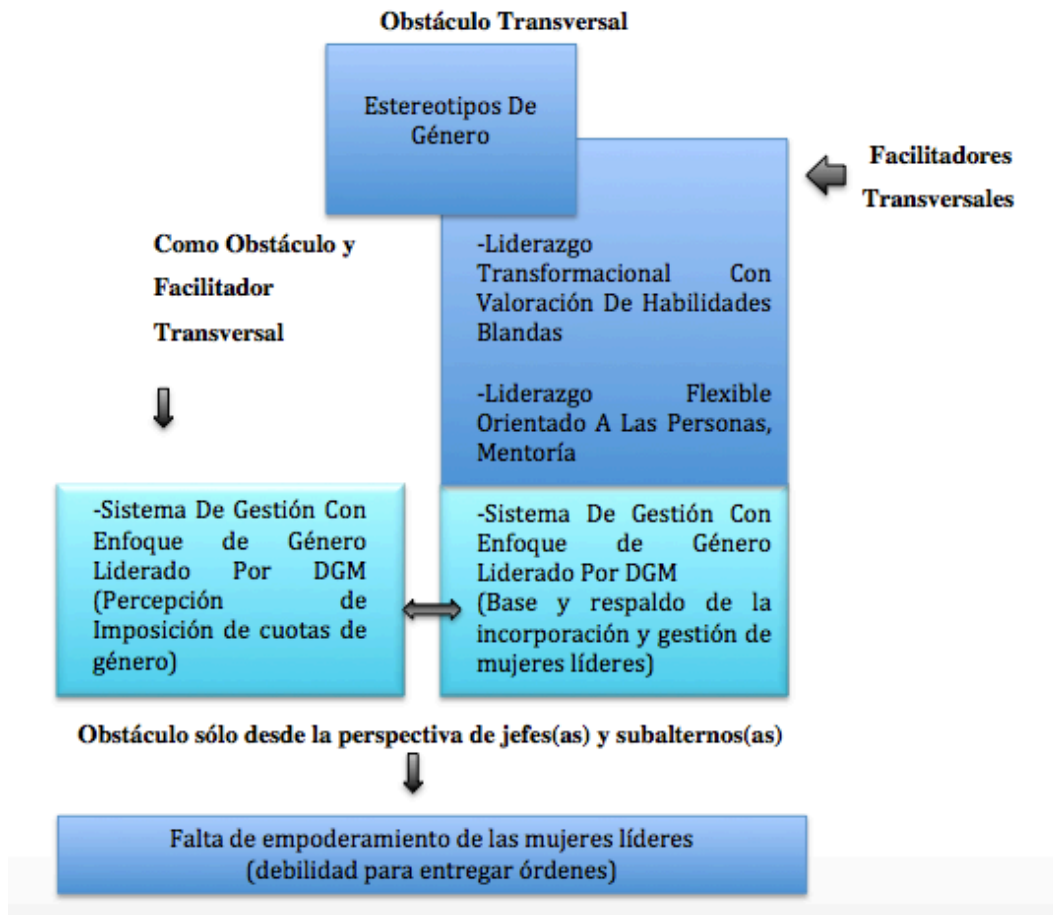
	<p>“El otro 90% de repente le falta también ese coraje de poder decir aquí estoy yo, yo soy la que mando, yo soy la que doy las órdenes”. (jefe/a1)</p> <p>“Les falta fuerza, creerse el cuento de que son buenas”. (jefe/a3)</p> <p>“Son más corazón de abuelita frente a algunas situaciones y los conflictos los manejan de una forma distinta”. (jefe/a2)</p>	<p>“La jefatura requiere un poquito más de corazón de piedra”. (subalternoN°1)</p> <p>“Acelerada y emocional, si habían discusiones muy fuertes, se quebraba, a lo mejor le faltaba un poco ahí”. (subalterno N°1)</p>	<p>Falta de empoderamiento de las mujeres líderes</p> <p>(categoría en discurso sólo de jefes(as) y subalternos(as))</p>
--	---	--	---

Tabla 4: Facilitadores desde la perspectiva de jefes(as), subalternos(as) y mujeres líderes

¿Cuáles son los facilitadores en el ejercicio del liderazgo de mujeres líderes?			
Discursos			Subcategorías
Mujeres líderes	Jefes(as)	Subalternos(as)	
<p>“Los facilitadores son tener este sistemas de gestión, que está certificado en la norma de tener una mesa tripartita, el instalarlo en un sistema de gestión en la organización que sea aparte del modelo de negocio”. (líder N°5)</p> <p>“Es una transformación cultural, porque hay que cambiar muchas cosas. en el caso nuestro no era de infraestructura o traer equipos de protección personal (epp) o ajustar equipos, sino que era estandarizar los procesos, para que no quedaran en la voluntad de los líderes que estaban en la organización en ese momento, sino que independiente de quien</p>	<p>“Los que partimos con Gaby nos hemos alineado con la directriz que nos dio la administración y trabajamos en función de generar equipos de trabajo mixtos”. (jefe/a2)</p> <p>“Lo que facilita es que estemos con la norma 3262, yo creo que esa es una de las cosas que ha ido cambiando a Chile”. (Jefe/a1)</p> <p>“Gaby en sí tiene la idea de que tenemos que ser inclusivos, entonces no es que se le den facilidades, sino que se han eliminado las barreras”. (jefe/a2)</p>	<p>“A mí me motivó venirme a Codelco, trabajar para mi país y si están llegando las mejores mujeres líderes de este país y se les está dando la oportunidad, me parece extraordinario”. (subalternoN°1)</p> <p>“Facilitador, es que yo creo que Gaby no les pone obstáculos”. (SubalternoN°2)</p> <p>“El jefe hombre y la jefa mujer tienen los mismos conocimientos, son capaces de llevar de igual manera el equipo y todo eso es muy parejo”. (subalternoN°3)</p>	<p>Sistema de Gestión con Enfoque de Género Liderado por DGM</p>

<p>esté, el sistema fluya”. (líder N°6).</p> <p>“Sin perder lo femenino ni transformarse en hombre, sin tener que pararse y golpear arriba de la mesa, las mujeres podemos ejercer un liderazgo tan fuerte como el de los hombres, desde lo técnico, desde la disciplina, la responsabilidad, la consecuencia y demostrando que podemos hacer bien las cosas o a veces mejor que los hombres” (líder N°7).</p>			
--	--	--	--

Esquema1 : Obstáculos y Facilitadores Desde la Perspectiva de Jefes(as), Subalternos(as) y Mujeres Líderes



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las categorías levantadas del discurso entregado tanto por mujeres líderes, jefes(as) y subalternos(as) en Gabriela Mistral, logramos identificar “facilitadores transversales”, que tienen que ver con la forma en que las mujeres gestionan y que son la base del eje de investigación número 1 respecto al tipo de liderazgo: Liderazgo Transformacional Con Valoración De Habilidades Blandas; Liderazgo Flexible Orientado A Las Personas, Mentoría. Además, se identificó un “facilitador transversal puro”, que corresponde al Sistema De Gestión Con Mirada De Género liderado por DGM como política de empresa.

Como “obstáculos transversales”, de los discursos evaluados surgen los clásicos estereotipos de género, como elementos de la persistencia de una cultura paternalista y machista chilena, y además la mal llamada “imposición de cuotas de género”, representada aquí en su Sistema De Gestión Con Enfoque De Género, que se percibe como un elemento de tensión, siendo que correspondería al facilitador más importante que ha desarrollado DGM.

Por último, y como una categoría identificada sólo en los discursos de los jefes(as) y subalternos(as), aparecen elementos que apuntan a la falta de empoderamiento de las mujeres líderes, que a su juicio correspondería a una debilidad natural de las mujeres para entregar órdenes.

4.2.1 Facilitador transversal:

a).- Sistema De Gestión Con Enfoque De Género Liderado Por DGM

DGM nace con un Sistema De Gestión Con Enfoque De Género, que es la característica principal que nos motivó a hacerla nuestro caso de estudio. Vemos que este modelo de negocio y definición de empresa es visto como un facilitador transversal para la incorporación de mujeres en la industria y en particular para las mujeres líderes. Es considerado un fuerte respaldo y surge espontánea y transversalmente como una categoría en los discursos de todos los estamentos contemplados en el estudio.

Es un modelo que para ellos establece lineamientos corporativos que buscan igualdad de posibilidades, que tiene en cuenta también las brechas del género históricamente subrepresentado, y que por ejemplo se ve al momento de postular a ascensos y concursos, de manera de poder establecer cupos y representatividad de ambos sexos en los nuevos puestos y cargos.

Los beneficios de este sistema de gestión han permitido que DGM lidere y destaque en temáticas como la “representatividad de mujeres en los sindicatos”, mucho antes que la ley lo hiciera obligación, y es así que ya en 2017 tiene el primer sindicato con una mujer a la cabeza de la organización y con un 50% de representatividad femenina. También tuvo la primera operadora de pala que en Chile certificó competencias a través de ChileValora, junto con otros logros que mantienen a DGM como referente en la materia (ChileValora, 2017).

4.2.2 Obstáculo transversal:

a).- Estereotipos De Género (Cultura Paternalista-Machista)

Aún cuando DGM nace con un modelo de gestión que busca la incorporación de equipos mixtos de trabajo, persiste un obstáculo transversal, evidente en todas las categorías del discurso de las mujeres líderes, de los jefes(as) y los subalternos(as), y que corresponde al espacio de paternalismo y machismo de compañeros y también de compañeras, que aún ven a sus jefas con los estereotipos de género culturalmente atribuidos a las mujeres: desde una mirada machista que dice que no tienen posibilidades de ocupar cargos operativos por ser considerados muy rudos, “sólo para hombres” o la mirada del carácter débil de la mujer, que no le permitirá enfrentar un espacio sólo de hombres, entre otras materias presentes en un ambiente históricamente con hegemonía masculina.

Estos elementos afectan a las mujeres en cuanto a disminuir posibilidades de ascensos, validación y crecimiento dentro de la organización y una mirada disminuida que

es descrita por todo el estamento y aún cuando no es la mentalidad predominante, sería en una buena medida parte de la forma de pensar de quienes toman las decisiones.

b).- Sistema De Gestión Con Enfoque De Género Liderado Por DGM Como Obstáculo

Es necesario indicar que el discurso también denotó una tensión en este punto, tanto en hombres como en mujeres de los diferentes estamentos, quienes mostraron aprehensiones por lo que podría ser una política de cumplimiento de cuotas de género, que a su juicio limita la posibilidad de crecimiento de los hombres o peor aún que sería aprovechado por las trabajadoras. Este elemento si bien tiene menos resonancia que los argumentos que enfatizan lo positivo del sistema de gestión de DGM, se puede transformar en un obstáculo creciente dentro de la organización, y que obviamente debería ser trabajado por la misma.

El discurso denota desconfianza respecto a las reales posibilidades de crecimiento dentro de la organización para hombres e incluso se plantea como una vulneración en cuanto a derechos y deberes de trabajadores(as) ante un conflicto con mujeres.

4.2.3 Obstáculo específico de jefes(as) y subalternos(as):

a).- Falta de empoderamiento de las mujeres líderes

En cuanto a los “obstáculos no transversales” surge una desventaja, vista por los jefes(as) y subalternos(as) quienes expresan en el discurso una limitación respecto a la forma de entregar órdenes de las mujeres líderes, quienes no tendrían carácter para posicionarse frente a sus subordinados o grupos de trabajo.

Lo que para algunos marca una imposibilidad de entregar órdenes, es para otros parte de la cercanía con la cual las mujeres gestionan su liderazgo. Ellas determinan cómo y qué hacer desde lo positivo y no bajo el formato impositivo más clásico de la minería con hegemonía masculina. Por tanto una desventaja visualizada por jefes(as) y subalternos(as)

es a la vez una herramienta de relacionamiento propia de las mujeres líderes vista desde el discurso transversal en cuanto a su manera de gestionar, más cercano a las personas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

A una década de la implementación del Sistema de Gestión con Perspectiva de Género con miras a la conformación de equipos mixtos de trabajo, División Gabriela Mistral muestra en la evaluación del discurso realizado en este estudio, que las mujeres desarrollan una experiencia de liderazgo transformacional, con valoración en las habilidades blandas y un liderazgo flexible orientado a las personas y hacia la mentoría.

Quienes han ocupado los espacios de poder han utilizado las cualidades intrínsecas descritas en el “feminismo de las diferencias”, en cuanto a ser ordenadas, responsables, cuidadosas, con buena capacidad para establecer relaciones satisfactorias en el entorno laboral, todas como parte de sus herramientas de gestión con una clara orientación a las personas, más cercano a lo transformacional, por motivar el surgimiento de una consciencia colectiva, como mecanismo utilizado para lograr los resultados del negocio.

Por tanto, la gestión de las mujeres líderes estaría en línea con elementos estratégicos de una empresa como Codelco y la forma en que han moldeado su estilo, indicaría que la adaptación parece ser la fórmula. Usar determinados estilos tiene relación con un mejor clima laboral y un mejor desempeño de negocios, tal como lo señalaba Goleman, indicando que los más adecuados a este fin serían una mezcla inteligente de estilos, pasando por el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, dejando fuera sólo el estilo coercitivo y el ejemplar, por ser de una línea menos cercana a las personas, menos dable al estilo femenino.

En efecto, las mujeres líderes han volcado su estilo de liderazgo hacia las personas, como la forma en que realizan sus tareas de manera más cómoda y caminan un paso más allá al desarrollar una motivación de Orientación y Mentoría que permite además el crecimiento tanto de sus subalternos(as) como el propio, una característica que destacan los diferentes estamentos presentes en el estudio. Son ellas líderes más cercanas, más compañeras, más guías de los procesos, permitiendo que la línea de mando vaya desde lo vertical hacia una fórmula más horizontal y democrática.

En forma transversal también surgieron los estereotipos de género, que dan cuenta de una realidad que existe en Chile y que desafortunadamente aún no ha cambiado, incluso en una organización moderna como es DGM, que muestra un Sistema de Gestión con Enfoque de Género más maduro. Estos son elementos de la idiosincrasia con la que aún deben lidiar las mujeres y que están muy presentes en los obstáculos que fueron mencionados por ellas, los jefes(as) y subalternos(as).

Al escuchar las características que tendrían las líderes en DGM, como por ejemplo que requieren tener un “corazón más duro”, o que son más “débiles al momento de dar órdenes” o ver con preocupación las cuotas de género que aseguraría el sistema de gestión, reflejan aún la tensión en cuanto a los estereotipos de género de un sistema hegemónicamente masculino, pero a su vez son el reflejos de un cambio organizacional, que se abre lentamente y comienza a caminar hacia equipos 50 y 50 en paridad de género e incorporación, dejando atrás la mirada machista más clásica, siendo un proceso que aún está en etapa incipiente en Chile, pero que en DGM ya cuenta con espaldas más sólidas.

La trayectoria de la División Gabriela Mistral parece mostrar el camino a replicar para otras empresas del rubro, con obstáculos que aún se desprenden de los discursos de las mujeres líderes, jefes(as) y subordinados(as), correspondientes a estereotipos de género, que no deben ser descuidados por la División, pues así como se destaca la importancia de las mujeres en la minería, no puede desvalorizarse al hombre con su aporte al sistema, evitando de esta manera fenómenos de tensión, y que al final permiten un mejor entorno laboral que es necesario al momento de conformar equipos mixtos de trabajo.

Sugerencias:

Es necesario trabajar en los obstáculos detectados, pues denotan una brecha en el Sistema de Gestión que no ha sido tratado apropiadamente y que podría generar quiebres en algunos sectores, empañando los buenos resultados que DGM ha tenido como referente de este Sistema de Gestión con Enfoque de Género.

La experiencia de las mujeres líderes debe ser rescatada dentro del proceso de cambio hacia equipos mixtos de trabajo, en particular para las mujeres que inician su trayectoria laboral. Se sugiere la incorporación de mujeres líderes como Mentoras en los procesos de fortalecimiento del sistema de gestión, para que funcionen como motivadoras y ejemplos a seguir en cuanto a este modelo, haciendo seguimientos en áreas donde se detecten no conformidades en la aplicación y conocimiento de la norma NCH 3262 de “Igualdad de Género, Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal”. Estas son deficiencias que podrían ser detectadas en auditorías internas de la norma que periódicamente debe realizar DGM.

Es importante para resolver las brechas detectadas, no sólo en DGM, sino a nivel país, generar Mentorías Femeninas en los centros educativos, formadores de carreras técnicas y universitarias, que permitan identificar, demostrar y resolver las brechas que ya las propias Mujeres Líderes de Gabriela Mistral han sido capaces de identificar en su propio proceso de gestión, como por ejemplo la escasa incorporación de asignaturas formativas en ramos de Relacionamento y Gestión de Recursos Humanos, nulo o casi nulo conocimiento de leyes laborales y de subcontratación e incluso el escaso manejo de habilidades blandas, en todo caso una materia en la que ellas ya han sido capaces de desarrollar habilidades especiales, más bien autoformadas, y que fue un aspecto relevante mencionado como dificultad al momento de iniciar su vida laboral.

Generar Mentorías Femeninas incluso en sus propios espacios laborales sería enriquecedor para los diferentes estamentos, más aún cuando esta división cuenta con una experiencia invaluable, pues lleva un camino de más de 10 años implementando un sistema de gestión que les permita formar equipos mixtos de trabajo, situación que se impulsa en esta división de Codelco incluso antes que el estado chileno fomentara espacios de integración. Este es sin dudas un camino de mérito propio con enseñanzas y aprendizajes que deberían ser replicables para todo el rubro minero.

Esta tremenda experiencia debería ser compartida en especial entre los diferentes centros de trabajo de Codelco, que como se sabe trabaja con plazo hasta el 2020 para que todas sus divisiones cuenten con la certificación de la Norma NCH 3262, además de tener incorporada la Política de Diversidad de Género que fue lanzada en marzo de 2017. Estas medidas sin duda se verían enriquecidas con la experiencia en incorporación y en el ejercicio del liderazgo que han hecho las mujeres en DGM. (Codelco. 2017).

Los 10 principios de la política que lanzó la mayor empresa del estado, muestran que la agenda de género y la transformación productiva de Codelco no son agendas separadas, por el contrario, a través de la inclusión buscan una mayor competitividad, una mejora en el desempeño de la empresa, una ecuación que en Gabriela Mistral, las mujeres líderes han hecho realidad, desde su particular forma de gestión.

Ellas además pueden favorecer el apalancamiento de mentores varones, y con esto claramente se lograría una inclusión real de género, al existir hombres líderes como potentes guías de cambio, hecho que estaría de la mano con la transformación cultural y de mejora de la gestión productiva que busca esta división de Codelco a través de su mapa estratégico “DGM 2025”, cuya meta productiva más cercana es alcanzar las 46 millones de toneladas de material apilado al 2019. Este es un desafío que requiere, entre otras cosas, de un cambio cultural basado en el respeto, la disciplina, la comunicación, la colaboración, la confianza y la creatividad, cualidades que sabemos están presentes en el liderazgo de las mujeres en DGM y que sin duda, pueden ser compartidas desde la experiencia también a los hombres líderes de esta empresa.

Siguiendo las particularidades de este estudio de caso, podemos señalar que potenciar el liderazgo femenino va de la mano con la obtención de un mejor clima y desempeño en las organizaciones, que creemos firmemente trazaría de mejor forma los objetivos del negocio en Codelco, empresa que busca mayor producción de cobre de alta calidad, y que de la mano de una adecuada gestión de los recursos humanos, se convertiría en un modelo replicable para todo el rubro minero.

Este objetivo de gestión daría crédito también al ideal que tiene el estado chileno y diversas entidades que buscan aumentar el número de mujeres en las organizaciones con el fin de consolidar sistemas mixtos de equipos de trabajo, que no son un capricho feminista, sino una real necesidad de inclusión para el 50% de mano de obra disponible en el país, y que seguro beneficiarían la productividad y crecimiento del país.

A través de este estudio hemos visto que existen fundamentos para asegurar que es un hecho que la diversidad tiene ventajas competitivas, es una oportunidad para el negocio, que el país crece con la incorporación de mayor fuerza laboral femenina, que los equipos mixtos de trabajo alcanzan mejores resultados y que las mujeres líderes en Gabriela Mistral resolvieron estos desafíos desde lo transformacional, con orientación hacia las personas y hacia la mentoría, lo que ha permitido que cada una de estas premisas en DGM se hagan realidad.

Bibliografía

Alfaro, E. , Vázquez, B. (2006). Memoria Jornadas Las mujeres en la dirección y gestión del deporte. Madrid, INEF.

Ayala, E. (2012). Mujer y Minería. Situación de la industria chilena. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago.

Bass, B. M. (1985). Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). Desarrollo de Liderazgo Transformacional: Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactor. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. (1997). Gama completa de liderazgo: Manual para el Cuestionario de Liderazgo Multifactor. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Beauvoir S. (1949) El segundo sexo “Le Deuxième Sexe”, pdf en español disponible en: <http://santosgzapata.blogspot.cl/2016/02/simone-de-beauvoir-el-segundo-sexo-le.html>

Bell, C. (1998). EL Gerente Como Mentor. Un enfoque humanístico para la transmisión de conocimientos y habilidades en la empresa. Editorial Normal

Charlo, M., Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. Estudios Gerenciales, Journal of management and economics for iberoamerica. vol28, número124. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1512/html#1.

ChileValora (2017). Revisado el 08-12-2017. Disponible en: <http://www.chilevalora.cl/noticias/114-trabajadores-de-codelco-dgm-certifican-sus-competencias-con-chilevalora/>

Cochilco (2017), Ministerio de Minería. Revisado el 08-08-2017. Disponible en: https://boletin.cochilco.cl/estadisticas/grafico.asp?tipo_metal=1

Consejo Minero (2016) Aprende de Minería. Extraído el 15-08-2016. Disponible en: <http://www.consejominero.cl/chile-pais-minero/aprende-de-mineria/>

Consejo Minero (2017) Decálogo para la incorporación de más mujeres en minería. Extraído el 27-03-2017. Disponible en: <http://www.consejominero.cl/decalogo-para-la-incorporacion-de-mas-mujeres-en-mineria/>

Codelco, DGM (2016). Extraído el 20-07-2016. Disponible en: (<https://www.codelco.com/gabrielamistral>)

Consejo Minero (2012). Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2012-2020 Diagnóstico y Recomendaciones. Extraído el 11-07-2016. Disponible en: <http://www.consejominero.cl/wp-content/uploads/2013/04/Fuerza-Laboral-de-la-Gran-Mineria-Chilena-2012-2020.pdf>

Cuadrado, I. (2003) ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.

Dungy, T. (2011). El Líder Mentor. Editorial Tyndale

Estudio del European Parliament. Directorate General Internal Policies Of The Union. (2008). Departamento Temático C. Derechos de los Ciudadanos y Asuntos Constitucionales. Sistemas Electorales de Cuotas de Género y su aplicación en Europa. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/408309/IPOL-FEMM_ET\(2008\)408309_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/408309/IPOL-FEMM_ET(2008)408309_ES.pdf)

Filippi, G. (2008). Liderazgo y Motivación, Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires.

Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2014-2023 Diagnóstico y recomendaciones. Extraído el 20-07-2016. Disponible en: <http://programaaltaley.cl/wpcontent/uploads/2015/10/74ff41b1448a294e6403ad7de023f71f.pdf>

Gaba, M. (2008). Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. Recuperado de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/GENERO%20Y%20VALORES/1.pdf [Consultado el: 11-08-2017]

Gibbs, G. (2012) El análisis de datos cualitativos en investigación Cualitativa. Colección Investigación Cualitativa, Madrid. Ediciones Morata S. L.

Goleman, D. (2005) Liderazgos que Tienen Resultados. Harvard Business Review, América Latina.

Gómez, M. (2014). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina

Jiménez, C., Rojas, P. y Troncoso del Río, R. (2014). Género, trabajo y subjetividad: el lugar de la mujer en la minería. Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile.

Ley 20.840, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2015). Extraído el 07-08-2017. Disponible en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1077039>

López, E., García, R. (2009). Mujeres y Liderazgo: ¿Discapacidad para Ejercer el Liderazgo en el Ámbito Público?. Universidad de Jaén y Universidad de Granada. *Feminismo/s* 13, pp. 85-104

Ministerio de Minería (2016) “Ministerio de Minería y Codelco llaman a incorporar más mujeres al sector y respetar su rol en Expomin”. Extraído el 11-07-2016. Disponible en: <http://www.minmineria.gob.cl/comunicados/ministerio-de-mineria-y-codelco-llaman-a-incorporar-mas-mujeres-al-sector-y-respetar-su-rol-en-expomin/>

Ministerio de la mujer y Mujer y la Equidad de Género, (2017). Revisado el 08-09-2017. Disponible en: <http://www.minmujeryeg.gob.cl/prensa-sernameg/mesa-minera-apunta-la-educacion-estrategia-ampliar-campo-laboral-mujeres/>

Moreira, C. (2009). Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares, tesis doctoral, Universidad Complutense Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf> [Consultado el: 07-08-2017]

Noland, M., Moran, T., and Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Peterson Institute For International Economics.

Perez, J. y Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Rev. psicol. trab. organ.* Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000100003 [Consultado el: 11-08-2017]

Portal Minero (2016) “¿Qué falta para una real inclusión de la mujer en minería?” Artículo preparado por el Consejo de Competencias Mineras, con apoyo de Innovum Fundación Chile. Extraído el 14-10-2016. Disponible en: <http://www.mch.cl/reportajes/que-falta-para-una-real-inclusion-de-la-mujer-en-mineria/#>

Rosener, Judy B. Ways women lead. *Harvard Business Review*, 00178012, Vol. 68, Fascículo 6

Rubin, G. (1975). The traffic in women : notes on the political economy of sex, REITER, R. (ed.). *Toward and Anthropology of Women*. New York, Monthly Review Press, pp. 157-210

Ruiz Olabuénaga, J. (2012). Metodología de la Investigación Cualitativa, Serie Ciencias Sociales, Vol 15, Universidad de Deusto, 5ta edición Bilbao, España.

Salinas, P y Romaní, G (2016). Hegemonía Masculina, Freno en Equipos Mixtos en la Minería Chilena. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigación

Social. Revista Mexicana de Sociología 78, num.3 (julio-septiembre, 2016): 469-496. México

Salinas, P y Romaní, G (2014). Barreras de Género en la Minería Chilena: Una Gestión Estratégica. Academia Revista Latinoamericana de Administración Vol.27 N°1, 2014. pp 92-107.

Salinas, P., Cordero, C. (2014). Transformación de los Liderazgos en Minería: Gestión Estratégica para Incorporar Mujeres a la Minería. Clasificación Journal of Economic Literature: J71

Salinas, P. (2013). Discourses as Control Devices in the Mining Culture: Tensions in the Integration of Women in Chilean Mining, International Journal of Communication (en prensa)

Salinas, P., Báez X., Silva J. Construcción Psicosocial y de Género del liderazgo femenino. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Senge, P.(1994). La Quinta Disciplina. Recuperado de <http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf> [Consultado el: 07-08-2017]

Senger, P.(2000). La Danza del Cambios, Gestión 2000 Barcelona. Recuperado de https://books.google.cl/books?id=S76RaGlf59QC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. [Consultado el: 07-08-2017]

Smith, N., Smith, V. y Verner, M. (2005). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. Discussion Papers, IZA Institute Of Labor economics.

Soto, Z. (2011). Chile: la mujer en la minería y en la prevención de conflictos mineros. En A. M. Aranibar (coord.), Taller internacional. Inclusión del enfoque de género en la prevención de conflictos mineros. La Paz: CYTED, GECOMIN, COMIBOL, OLAMI.

Stake, R. (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid, España: Morata

Strauss, A., y Corbin, J. (2002), Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colección Contus, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, Medellín,

Tendencia 21 (2016) “Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos” Extraído el 14-10-2016. Disponible en: http://www.tendencias21.net/Las-empresas-dirigidas-por-mujeres-tienen-mejores-resultados-economicos_a2377.html

Trinidad, A.; Carrero, V. y Soriano, R. (2006). Teoría Fundamentada: La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. Madrid, España: Cento de investigaciones Sociológicas.

Vetaminera (2013) Aporte de la Minería al País. Extraído el 15-08-2016. Disponible en:
<http://www.vetaminera.cl/aporte-de-la-mineria-al-pais/vetaminera/2013-09-25/182508.html>

“Women on Boards” 20% By 2020: Sitio ONG disponible en:
<https://www.2020wob.com/companies>