

GÉNERO Y ESTILOS DE LIDERAZGO. UN ANÁLISIS COMPARATIVO EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA

Gender and styles of leadership. A comparative analysis in the Public High Management System of the Magallanes and Chilean Antarctic region.

Elizabeth Aránguiz Rivera

Universidad Internacional Iberoamericana (Chile)

(ear.dif@gmail.com) (<https://orcid.org/0009-0006-7942-3250>)

Elizabeth Caro Montero

Universidad Europea del Atlántico (España)

(elizabeth.caro@uneatlantico.es) (<https://orcid.org/0000-0003-4516-2495>)

Información del manuscrito:

Recibido/Received: 02/10/25

Revisado/Reviewed: 04/04/26

Aceptado/Accepted: 06/04/26

RESUMEN

Palabras clave:

perspectiva y equidad de género; Sistema de Alta Dirección Pública en Chile; estilos directivos y liderazgo transformacional.

Este tema de investigación nace de una problemática que ha sido discutida dentro de las políticas públicas del Estado chileno, las iniciativas de igualdad, así como la expansión de oportunidades y los cambios socioeconómicos en relación al género, han contribuido a aumentar el número de mujeres presentes en todos los ámbitos del desarrollo de forma activa en la sociedad, pese a ello aún queda camino que recorrer para lograr la paridad en las instituciones y/u organizaciones públicas y privadas.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar comparativamente los estilos de liderazgo desde el enfoque de género que desarrollan hombres y mujeres que han sido elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública en cargos directivos de la región de Magallanes y la Antártica Chilena durante los años 2022-2023.

La metodología fue mixta y se complementaron cinco instrumentos: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5S) y Entrevista de Profundidad ambos para Director (a) y Subordinados (as) y Revisión documental de los Convenios de Desempeño. Las técnicas de análisis de datos que se llevó a cabo fue triangulación recurrente.

Los aportes innovadores en esta investigación fue demostrar que el sexo puede explicar el 27,15% de la variación del tipo de liderazgo en esta muestra, por lo cual hay 72% de factores que influyen en el liderazgo aparte del sexo. Como conclusión de la investigación al parecer sólo existe una tendencia de la asociación del tipo de liderazgo con el sexo. Además,

se realizan recomendaciones y propuestas de acciones concretas de mejoramiento al SADP.

ABSTRACT

Keywords:

Gender perspective and equity; High Public Management System in Chile; management styles and transformational leadership.

This research topic arises from a problem that has been discussed within the public policies of the Chilean State; initiatives for equality, as well as the expansion of opportunities and socioeconomic changes in relation to gender, have contributed to increasing the number of women actively present in all areas of development in society. Despite this, there is still a long way to go to achieve parity in public and/or private institutions and organizations. The main objective of this research was to comparatively analyze leadership styles from a gender perspective developed by men and women who have been selected by the Public Senior Management System for executive positions in the Magallanes and Chilean Antarctic region during the years 2022-2023.

The methodology was mixed, and five instruments were complemented: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5S) and In-Depth Interview, both for Directors and Subordinates, and Document Review of the Performance Agreements. The data analysis technique carried out was recurrent triangulation. The innovative contribution of this research was to show that gender can explain 27.15% of the variation in leadership style in this sample, meaning that 72% of the factors influencing leadership are beyond gender.

In conclusion of the research, it seems that there is only a tendency for the association between the type of leadership and gender. Additionally, recommendations and proposals for concrete improvement actions for the SADP are made.

Introducción

En la actualidad, la igualdad entre hombres y mujeres sigue siendo tema de debate importante dentro de nuestra sociedad. La brecha salarial, las iniciativas para aumentar la presencia de las mujeres en los puestos de poder, la violencia contra las mujeres, la fecundidad, la conciliación, la feminización de los cuidados o el uso del espacio público por parte de las mujeres, se han convertido en temas centrales de análisis tanto especializados como de discusión pública.

Después de muchos años de reivindicaciones para conseguir la igualdad en la representación de las mujeres y los hombres en puestos de responsabilidad, surge la pregunta de si la situación actual constituye un contexto favorecedor o no de estos cambios. En esta investigación se analizarán los estilos de liderazgo de la mujer y del hombre en un contexto laboral determinado y su evolución en los últimos tiempos, especialmente en los órganos de dirección.

El liderazgo es el desarrollo de una visión, siendo capaz de lograr que los individuos apoyen determinadas estrategias y delegar poder en los mismos, para que se haga realidad dicha visión (Kotter 1988).

Hombres y mujeres difieren en el acceso a puestos de liderazgo. Esto se refleja en el hecho de que una de las desigualdades más llamativas presentes en la mayoría de las sociedades occidentales es la menor presencia de mujeres en puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones (Cuadrado, 2004).

Este concepto del liderazgo está sometido a un continuo análisis y evolución, por ejemplo, hoy día se habla del liderazgo de la mujer o liderazgo femenino. Las evidencias científicas que se tienen sobre el tema se argumentan en base a posiciones psicológicas, filosóficas, políticas, sociológicas, religiosas, antropológicas y biológicas. Aun así, el liderazgo de las mujeres es todavía un concepto rodeado de prejuicios y estereotipos aún sin solventar.

Según Blackmore (2013), el liderazgo femenino se conecta con las experiencias colectivas de emocionalidad y busca la justicia social, situación que lo acerca al tipo de liderazgo distribuido. Se ha señalado que las mujeres tienden a liderar desde una "ética del cuidado", potenciando las relaciones en las comunidades y buscando evitar las problemáticas inherentes a la distribución del poder (Gilligan, 2013; Tronto, 2018). Continuando con esta idea, se ha pensado el liderazgo femenino como aquel centrado en las personas (Esser, 2018), que se basa en el diálogo y la comunicación, cuestión que se considera positiva y necesaria (Popescu y Gunter, 2011).

Con relación al Informe global sobre la brecha de género 2020 (Schwab, 2020) establece que 108 países de los 149 incluidos han mejorado sus puntajes generales, impulsados principalmente por un aumento significativo en el número de mujeres en los parlamentos en comparación con la última evaluación.

En particular, en algunos países como Letonia, España y Tailandia, el número de mujeres en el parlamento ha aumentado sustancialmente. No obstante, hasta la fecha, solo el 25% de estos 35.127 escaños mundiales están ocupados por mujeres y solo el 21% de los 3.343 ministros son mujeres; y en algunos países, las mujeres no están representadas en absoluto.

Por otro lado, durante los últimos 50 años en 85 de los 153 países cubiertos por este informe nunca ha habido una jefa de estado. Sin embargo, en el panorama de nuestra región tres países (Argentina, Perú y Chile), aún están a medio camino de lograr la paridad de género en este aspecto.

El Foro Económico Mundial pone la alerta sobre esta paradoja, advirtiendo que países como Chile no están obteniendo un retorno óptimo sobre la inversión de educar a las mujeres, debido a factores culturales, estructurales y laborales. Lo anterior ha motivado a las instituciones y empresas, desde 2012, a la implementación de iniciativas de paridad de género en Turquía, Japón, Corea del Sur y México. Además, en 2016, el Foro y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) establecieron una alianza a fin de llevar a la práctica la iniciativa en Chile, primera de esta naturaleza en Sudamérica, con miras a ser escalada en la región.

El Sistema de Alta Dirección Pública (desde ahora SADP) es el organismo encargado de la selección de los cargos directivos en la administración pública. Este sistema selecciona 1.634 puestos en instituciones u organismos públicos. Esta institución tiene como misión “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de funcionarias/os y directivas/os idóneas, motivadas, empáticas, diversas, íntegras e innovadoras”.

En los últimos años se observa el aumento de la presencia de postulantes mujeres a los distintos cargos del Estado existiendo aún una brecha importante. Actualmente sólo el 29% de las postulaciones a cargos de ADP son realizadas por mujeres y el 71% de hombres. Sin embargo, el 36% de los nombramientos son femeninos y 64% nombramientos masculinos.

Teniendo en cuenta los antecedentes antes expuestos, esta investigación va encaminada a analizar los estilos de liderazgo que desarrollan hombres y mujeres en cargos directivos elegidos por SADP en la región de Magallanes y la Antártica Chilena durante los años 2022-2023, comparándolos basados en un enfoque de género.

En lo que concierne al acceso a este análisis comparativo y los hallazgos, se espera ofrecer un conjunto de recomendaciones al SADP que aporte a la mejora en los procesos desde la selección hasta el nombramiento de directivas y directivos.

La Metodología de la investigación asumió un enfoque metodológico mixto, pues teniendo en cuenta su objeto de estudio y carácter, se ha considerado ~~considero~~ coherente el empleo de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para la recogida de información y su posterior análisis, debido a que se quiso estudiar las implicaciones de las diferencias de género a la hora de asumir estilos de dirección hombres y mujeres.

De igual forma se llevó a cabo un diseño de triangulación concurrente que se pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos.

Se aplicaron 4 instrumentos, el análisis estadístico para el Cuestionario MLQ-5x para directores regionales y Subordinados y, por otro lado, análisis por categorías en las entrevistas de profundidad.

La población estuvo comprendida por los directores regionales elegidos por el SADP de la región de Magallanes y la Antártica Chilena, se contó con una muestra de 29 directores regionales, que corresponden a 17 hombres y 12 mujeres. Esta muestra fue intencionada y no probabilística, ya que se eligió al total de sujetos que se encontraban ejerciendo en sus cargos. Por otro lado, para los subordinados (as) se incluyeron criterios de inclusión y exclusión.

Método

El estudio desarrolló con un enfoque mixto que se define como la “integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía más completa del fenómeno” (Chen, 2006, citado en Hernández et al., 2014, p. 534).

De todas las de los métodos mixtos según recoge Hernández (2018, p. 615), las siguientes constituyen factores de peso para que la investigadora eligiese este enfoque ya que nuestra percepción de este resulta más integral, completa y holística (Newman, 2002); produce datos más “ricos” y variados al considerar diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis (Bazeley, 2018); apoya con mayor solidez las inferencias científicas, que si se emplean aisladamente (Fever, Towne y Shavelson, 2002) y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos (Johnson y Schoonenboom, 2015).

Diseño

Se optó por un diseño que es concordante con una perspectiva mixta; el de triangulación concurrente (Creswell, 2013). Se ~~recolectan~~ recolectaron y analizaron los datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea y paralela en un mismo periodo de tiempo sobre el problema de investigación, para posteriormente una vez hecho el análisis e interpretación, tener una visión más holística del fenómeno de estudio.

Por último, es importante destacar que el estudio tuvo un alcance exploratorio - descriptivo debido al tamaño de la muestra.

Hipótesis

H1: “Los estilos de liderazgo que desarrollan hombres y mujeres en cargos directivos encuentran condicionados por las diferencias de género”.

H0: “Los estilos de liderazgo que desarrollan hombres y mujeres en cargos directivos no se encuentran condicionados por las diferencias de género”.

Población y muestra

La población estuvo comprendida por todos los directores regionales elegidos ~~por el~~ por el SADP de la región de Magallanes y la Antártica Chilena, los cuales participaron como sujetos de investigación. Por consiguiente, se contó con una muestra de 29 sujetos que corresponden a 17 hombres y 12 mujeres.

Esta muestra fue intencionada y no probabilística, ya que se eligió al total de directores que se encontraban actualmente ejerciendo en sus cargos en esta región.

Los Criterios utilizados para Subordinados (as) fueron:

Inclusión:

1. Que estuvieran ejerciendo su cargo.
2. Manifestaron interés en participar de la investigación.
3. Experiencia desde 2 años en el cargo.
4. Que formaran parte del staff de los directores (as) de la región.

Exclusión:

1. Que no estuvieran ejerciendo su cargo.

2. No manifestaron interés en participar de la investigación.

Variables

Las variables están dadas en correlación con el Cuestionario MLQ-5x el cual está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que se analizaron desde el enfoque cuantitativo.

Tabla 1
Modelo jerárquico de variables.

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable	Símbolos
Liderazgo Transformacional	1. Carisma/Inspirational.	1. Carisma: Idealizada 1.1. Influencia Atribuida. 1.2. Influencia Conductual.	I(A) II(C)
	2. Estimulación Intelectual.	2. Motivación Inspiracional. 3. Estimulación Intelectual.	M I EI
	3. Consideración Individualizada.	4. Consideración Individualizada.	C I
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	4. Recompensa Contingente.	5. Recompensa Contingente.	R C
	5. Dirección por Excepción Activa.	6. Dirección por Excepción Activa.	D PEA
Liderazgo Correctivo/Evitador	6. Pasivo/Evitador	Liderazgo 7. Dirección por Excepción Pasiva. 8. Laissez-Faire.	D PEP LF

Nota: Fuente: Bass y Avolio, 1994.

Instrumentos de investigación

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X, versión corta) para Directores regionales y Subordinados (as)

La administración y procesamiento de este Cuestionario se inscribe en el enfoque del método cuantitativo del múltiple método.

Con la información arrojada en el procesamiento de la información permitió no corroborar la hipótesis de la investigación.

Es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables.

Esta adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez. Esta adaptación fue realizada en la tesis de pregrado de la Facultad de Ciencias del Departamento de Psicología, de la Universidad de Chile (Vega y Zabala, 2004).

En conjunto, los resultados reportados en el estudio de adaptación chileno del MLQ 5X corto evidencian:

- Alta confiabilidad interna del instrumento ($\alpha = 0,97$)
- Elevada validez de contenido mediante juicio de expertos
- Estructura correlacional coherente con el modelo teórico

- Relaciones significativas entre liderazgo transformacional y resultados organizacionales.

Estos antecedentes respaldan la validez y confiabilidad del instrumento para su utilización en investigaciones organizacionales en el contexto chileno.

Entrevista en Profundidad para Director (a) y/o Subordinados (as)

Es importante especificar que este instrumento se administró y procesó en el marco del enfoque cualitativo.

No se realizó el criterio de saturación cualitativa y sólo se entrevistó a quienes de forma voluntaria quisieron participar. Se aplicó a 4 Directores (as) y 4 Subordinados (as) (2 hombres y 2 mujeres en ambos) que pertenecen a las siguientes 4 instituciones: Servicio Local de Educación Pública; Servicio de Salud; Junta Nacional de Jardines Infantiles y Ministerio de Educación.

Ambos instrumentos fueron revisados y validados por juicio de expertos, conforme a los objetivos de la entrevista y coherencia interna del instrumento.

Este instrumento fue utilizado con la finalidad de describir la forma en que se percibe el liderazgo de género, sus barreras y las diferencias entre hombres y mujeres que lideran las instituciones públicas. Permitió, además, conocer las influencias de los estereotipos de género en los liderazgos de ADP.

Revisión Documental de los Convenios de Desempeño (CD) del SADP

Es un instrumento de gestión que orienta a los directivos públicos en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo, fijan objetivos estratégicos de gestión por los cuales serán evaluados anualmente y al término de su período de desempeño. Este facilita la rendición de cuentas efectiva y transparente al ministro del ramo o jefatura superior de servicio, así como a la ciudadanía.

Se revisaron 29 CD de los directivos que participaron en esta investigación y que estamparon objetivos relacionados con Liderazgo y/o Género.

Plan de Análisis de los datos

a) Presentación de resultados cuantitativos: Los datos resultantes de la aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo, fueron codificados numéricamente de acuerdo con un puntaje que va de 1 a 5. Luego, los datos se ordenaron en tablas agrupados y llevados para su análisis al software estadístico descriptivo e inferencial SPSS (v. 19).

Continuando se realizó la correlación de variables, analizando descriptivamente (medias, frecuencias) e inferencial (correlaciones, regresiones, pruebas de hipótesis), teniendo en cuenta si se ~~cumple~~ cumplía o no la hipótesis de la investigación.

b) Presentación de resultados cualitativos: Los datos se transcribieron en a texto escrito en formato Word, y se ordenó la información para el análisis. Para extraer unidades de significación se utilizó el programa Atlas Ti, V25 para Windows. Se ordenaron en categorías resultantes, se describieron y se ejemplificaron con las unidades de significación correspondientes. Se ordenaron las categorías de análisis y subcategorías y la información en una matriz descriptiva.

c) Triangulación concurrente nos permitió comparar e interrelacionar los resultados de ambos enfoques. Esta integración logro obtener una visión más completa, enriquecida y profunda del fenómeno investigado, que pudo además identificar convergencias (triangulación) o divergencias (complementariedad).

La discusión considero la interpretación de la investigadora, los hallazgos realizados y la proyección de los resultados para futuros estudios.

Resultados

Análisis y Discusión de los resultados Cuantitativos.

Análisis comparativo del tipo de liderazgo y el sexo.

Los resultados de la estimación del cruzamiento de las variables tipo de liderazgo y sexo señalaron que no existe asociación estadísticamente significativa entre el tipo de liderazgo y el sexo ($p > 0,05$) de los individuos analizados.

Esto sugiere que, en la muestra estudiada, tanto hombres y mujeres ~~tienden~~ presentaron tendencia a exhibir estilos de liderazgo similares, lo que podría indicar una homogeneidad en los enfoques de liderazgo independientemente del sexo.

Sumado a lo anterior, los resultados reflejaron que el liderazgo transformacional se posiciona como el estilo dominante en ambos sexos, superando ampliamente al liderazgo transaccional. Esta tendencia es coherente con la literatura especializada, que destaca al liderazgo transformacional como un enfoque orientado a la innovación, la motivación intrínseca y la construcción de relaciones interpersonales sólidas. Por su parte, la baja presencia del liderazgo transaccional podría asociarse con un menor énfasis en la supervisión estricta y las recompensas externas dentro de los contextos evaluados.

En cuanto a la hipótesis de investigación que señalaba: “Los estilos de liderazgo que desarrollan hombres y mujeres en cargos directivos se encuentran condicionados por las diferencias de género”. No se validaría, ya que, si bien no se encontraron diferencias significativas entre los tipos de liderazgo y el sexo, cabe resaltar que sexo y género son cuestiones diferentes.

Tabla 2

Resultado del Coeficiente de Contingencia

	Prueba	Valor	Significación aproximada	Significación exacta
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	de 0,271	0,137	0,273
	N de casos válidos	29		

Podemos señalar que el coeficiente de contingencia no fue significativo ($p > 0,05$), lo cual indico que el sexo explicaría estadísticamente la probabilidad de un el 27,1% de la variabilidad del tipo de liderazgo, siendo este dato un importante hallazgo de la investigación.

Es un valor, que si bien desde un análisis estadístico a priori, se consideró bajo, teniendo en cuenta las tantísimas otras variables que influyen en esta elección, puede inferirse que el sexo, estando cercano a un 30%. Por lo tanto, existe un

conjunto de variables y factores que ~~han sido~~ fueron estudiados y que podrían estar explicando estadísticamente la elección del tipo de liderazgo en el 72,9%.

Dentro de la interpretación de los resultados podemos señalar que se identificaron tendencias, no hay mujeres con liderazgo transaccional, y que no se encontraron hombres ni mujeres con liderazgo laissez-faire. ~~las~~ Estas tendencias al tratarse de una muestra pequeña (n=29) no fueron suficientes como para obtener resultados concluyentes ni para extenderlos a la población en general, sí fueron suficientes para caracterizar a este grupo de directivos, satisfaciendo así los objetivos y alcances planteados.

Análisis y discusión de los resultados cualitativos

El análisis y discusión de los resultados derivados del enfoque cualitativo que se presentan complementan las pautas anteriores ~~de cara a~~ para conseguir una caracterización de los estilos de liderazgo de los directivos del SADP más cercano a la realidad.

Cabe señalar que ambos instrumentos cualitativos fueron revisados y validados por juicio de expertos, conforme a los objetivos de la entrevista y coherencia interna del instrumento.

Mediante el procesamiento de la información obtenida por la aplicación de la entrevista en profundidad, tanto a directivos (as) como a subordinados (as), se describen la forma en que perciben el liderazgo de género, sus barreras y las diferencias entre hombres y mujeres que lideran las instituciones públicas en la región entre los años 2022-2023.

Transcripción de la entrevista

Se realizó la transcripción literal y detallada de las 8 entrevistas realizadas. Los datos se transcribieron a texto escrito en formato Word, y se ordenó la información para el análisis. Para extraer unidades de significación se utilizó el programa Atlas Ti, V25 para Windows, se ordenaron en categorías de análisis y subcategorías. En las cuales se describieron y se ejemplificaron las unidades de significación correspondientes. Luego se ordenó la información en una matriz descriptiva. Posteriormente se procedió a realizar un análisis crítico y reflexivo donde los hallazgos se vincularon con el marco teórico y los objetivos del estudio, siguiendo la lógica del análisis cualitativo sistematizado (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

La categorización de manera inductiva (emergente desde los datos) o deductiva (basada en el marco teórico), asegurando así la validez del análisis y la coherencia entre los datos y las categorías.

Interpretación de las categorías de la entrevista en profundidad.

El análisis de las entrevistas realizadas permitió identificar tres categorías centrales que dan cuenta de las percepciones y experiencias de directivos (as) y subordinados (as) respecto al liderazgo ejercido en el marco del SADP.

A continuación, se presenta la interpretación realizada como parte del procesamiento de estas tres categorías en el contexto de los objetivos de la investigación.

Categoría 1: Formas en que se perciben las barreras de género para acceder a puestos de liderazgo del SADP

Aquí emergió un consenso en torno a la percepción de que el sistema se ha transformado en un mecanismo más transparente y meritocrático en comparación con el pasado. No obstante, se reconoció que en períodos anteriores los sesgos eran más evidentes, particularmente en el ámbito regional. Este cambio cultural se interpretó como un avance hacia la igualdad de oportunidades, en consonancia con lo señalado por Northouse (2018), quien subraya que las prácticas meritocráticas fortalecen la percepción de equidad en las organizaciones.

Los entrevistados (as) destacaron que actualmente existen lineamientos institucionales y políticas públicas orientadas a la igualdad de género, lo que representa un avance significativo. Dicho testimonio refuerza la idea planteada por Eagly y Carli (2007), quienes sostienen que la visibilidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad actúa como referente positivo que favorece la inclusión y el reconocimiento del liderazgo femenino.

En consecuencia, los resultados sugirieron que la meritocracia y la transparencia en los procesos de selección han reducido las barreras de género percibidas, a la vez que el liderazgo inclusivo ejercido por mujeres constituye un elemento clave en la legitimación de la igualdad.

Sin embargo, de manera transversal señalaron que las mujeres tienden a postular en menor medida a estos cargos, lo que constituye una barrera indirecta y persistente. Estas dificultades a menudo no son reconocidas como discriminación, pero afectan directamente las oportunidades de las mujeres para ascender. Se presenta el siguiente testimonio de una directora: *“Hoy, las posibilidades son mucho mayores que hace 10 años... El sistema parece estar basado en el mérito personal, lo que me da un poco de alivio. Aunque debo decir que, en esa terna, fui la única mujer, y eso me hizo sentir, de alguna manera, aislada”*.

Así, si bien se reconoció un cambio cultural hacia la apertura y la equidad, la trayectoria histórica de predominio masculino en los cargos sigue marcando un patrón difícil de revertir.

Categoría 2: Influencia de los estereotipos de género en el liderazgo ADP.

Se observó una tensión entre la minimización y la valorización de estos estereotipos. Mientras que los directivos hombres tendieron a relativizar su importancia, tanto las directivas mujeres como los subordinados reconocieron que ciertos atributos vinculados tradicionalmente a lo femenino —como la empatía, la cercanía y el establecimiento de vínculos de confianza— efectivamente se expresan en el liderazgo y, además, son valorados de manera positiva en los equipos de trabajo.

De acuerdo con Eagly y Johnson (1990), este tipo de rasgos se asocian al liderazgo transformacional, en el cual el estilo relacional y la preocupación por las personas inciden directamente en la motivación y compromiso de los equipos.

De esta manera, aunque los estereotipos no desaparecen de la percepción social, se matizan a partir de la importancia otorgada a los resultados institucionales y se resignifican como características que aportan al ejercicio directivo femenino.

Aquí se presenta un testimonio de un directivo: *“Los estereotipos... sí, pueden influir en la forma de liderar. Pero, al final, lo que realmente importa es el logro de metas institucionales”*.

Esta visión coincide con lo señalado por Bass y Riggio (2006), quienes destacan que en los sistemas de gestión pública los resultados objetivos constituyen el principal parámetro de eficacia, por sobre las características individuales del líder.

Categoría 3: Diferencias en los estilos de liderazgo ADP entre hombres y mujeres.

Se constató un contraste entre las percepciones de directivos y subordinados. Por un lado, los hombres en cargos de dirección argumentaron que los estilos de liderazgo no dependen del género, sino más bien del contexto organizacional y de la trayectoria profesional. Esta idea coincide con lo planteado por Yukl (2013), quien enfatiza que los estilos de liderazgo se construyen a partir de experiencias previas, valores individuales y dinámicas culturales.

Por otro lado, tanto las directivas mujeres como los subordinados identificaron con claridad distinciones de género en el ejercicio del liderazgo. En este sentido, el liderazgo femenino es descrito como colaborativo, participativo y flexible, caracterizado por la cercanía y la empatía en las relaciones laborales.

Una directiva señala: *“Asumo mi liderazgo femenino... empática, amorosa y a veces maternal... lo que implica cercanía con el personal”*. Esta cita refleja una aceptación y valorización de los atributos asociados tradicionalmente con las mujeres, como la empatía, el amor y la maternidad, en el ejercicio del liderazgo. Se resalta cómo estos atributos contribuyen a una relación cercana con el personal.

Por otro lado, el liderazgo masculino apareció—representado como más distante, autoritario y centrado en la tarea, con menor apertura a la participación del equipo.

Esta percepción es consistente con los hallazgos de Eagly y Carli (2007), quienes identifican que las mujeres líderes tienden a fomentar estilos más inclusivos y participativos, mientras que los hombres se orientan con mayor frecuencia a enfoques más transaccionales y verticales.

Asimismo, Bass y Riggio (2006) señalan que el liderazgo transformacional, más frecuente en mujeres, contribuye significativamente a la cohesión grupal y al compromiso organizacional.

De manera transversal, los hallazgos permitieron sostener que, si bien el SADP se percibe como un espacio más inclusivo y justo, persisten elementos estructurales y culturales que limitan la plena equidad de género.

Al comparar las cuatro instituciones, se evidenciaron tantos elementos comunes como diferencias significativas en torno a las barreras de género, la influencia de los estereotipos y los estilos de liderazgo.

En cuanto a las barreras de género, existió coincidencia en que el SADP se percibe como más transparente y meritocrático que en el pasado.

No obstante, mientras algunos directivos —particularmente hombres ~~sostienen~~ sostuvieron que no existen restricciones explícitas, las directoras mujeres y sus subordinados reconocieron que la baja postulación femenina constituye un

obstáculo persistente, reflejando que la igualdad formal aún no se traduce plenamente en igualdad de acceso.

Respecto a los estereotipos de género, se observó una clara divergencia en las percepciones. Los directivos hombres ~~tienden~~ tendieron a minimizar su influencia, atribuyendo el liderazgo al mérito individual o al contexto institucional.

En cambio, las directivas mujeres y los subordinados valoraron positivamente atributos tradicionalmente asociados a lo femenino, como la empatía, la cercanía y la capacidad de escucha, interpretándolos como ventajas que fortalecen la cohesión y el clima organizacional.

Al revisar esta diferencia es confirmada por los subordinados, quienes identificaron en las lideresas femeninas un estilo cercano y humano, en oposición al enfoque más autoritario y jerárquico de los directivos varones.

En síntesis, los resultados reflejaron que, aunque el SADP avanza en término de meritocracia y paridad formal, persisten brechas culturales y de género que se manifiestan en las dinámicas de liderazgo.

Presentación de los principales resultados derivados de la triangulación concurrente

Categoría 1 Estilos de liderazgo (Transformacional vs. Transaccional)

Analizar esta categoría permitió diferenciar las prácticas de liderazgo según su orientación motivacional y relacional, destacando que los estilos no se manifiestan de manera pura, sino que pueden combinarse en función del contexto organizacional y enfoque de género.

Categoría 2 Efectos en el desempeño

Esta categoría estudio cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en la efectividad organizacional y en la dinámica de los equipos de trabajo. Se consideran tanto los indicadores de resultados (eficiencia, logro de objetivos) como los aspectos relacionales (cohesión, innovación, colaboración).

Categoría 3 Factores condicionantes

Esta categoría integro los elementos que median o influyen en el ejercicio del liderazgo, más allá del género.

Su análisis permitió comprender en esta categoría que las diferencias observadas en el liderazgo no responden a determinantes biológicos, sino a contextos sociales e institucionales que moldean los estilos y sus efectos.

Tabla 3
Triangulación Concurrente

Categorías	Evidencia Cuantitativa	Evidencia Cualitativa	Interpretación Integrada
Estilos de liderazgo (Transformacional vs. Transaccional)	15 hombres y 12 mujeres con liderazgo transformacional; 2 hombres con liderazgo transaccional; presencia de laissez-faire.	Directivos hombres: minimizan influencia del género. Directivas mujeres y subordinados: destacan diferencias en cercanía, empatía y colaboración.	Aunque los datos estadísticos no muestran asociación significativa, la narrativa revela diferencias percibidas en la práctica, influidas por estereotipos y contextos.

Categorías	Evidencia Cuantitativa	Evidencia Cualitativa	Interpretación Integrada
	Sexo explica 27,1% de la variación.		
Efectos en el desempeño	No hay diferencias significativas de efectividad global ($p > 0,05$).	Mujeres: cohesionan equipos y promueven innovación. Hombres: enfatizan control y resultados inmediatos.	La complementariedad de estilos fortalece el desempeño colectivo, más allá del sexo.
Factores condicionantes	72% de la variación atribuible a factores distintos al sexo.	Relatos señalan peso de trayectoria, cultura organizacional y oportunidades.	El género no es determinante biológico, sino un factor cultural y contextual.

En resumen, se manifestó una tensión analítica entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos. Ya que de acuerdo a la muestra se interpretó que el género explica sólo un 27,1% de la variación de los estilos de liderazgo, sin asociación significativa entre ambos.

Sin embargo, las entrevistas cualitativas ~~muestran~~ evidenciaron que las percepciones de género influyen en cómo se ejerce y evalúa el liderazgo: los varones directivos tienden a relativizar la influencia del género, mientras que las mujeres directivas y subordinados identificaron diferencias sustantivas en la cercanía, la colaboración y el clima organizacional.

Por lo tanto, ambos hallazgos enriquecen la investigación y sus resultados deben interpretarse con cautela y en el marco de las delimitaciones de la muestra.

Discusión y conclusiones

Los hallazgos obtenidos se **articularon** en torno a cuatro ejes centrales que ~~orientan~~ **orientarán** la comprensión del fenómeno investigado.

En primer lugar, el liderazgo como construcción multidimensional, ya que los resultados mostraron que el liderazgo no puede comprenderse como una consecuencia estricta del sexo biológico, sino como el producto de una interacción compleja entre factores individuales (trayectoria profesional, formación y experiencia), culturales (roles de género socialmente asignados, valores predominantes en la institución) y organizacionales (normativas, estructuras jerárquicas y dinámicas internas).

Por ello, este enfoque integrador permitió sostener que el estilo de liderazgo no responde únicamente a la condición de ser hombre o mujer, sino a una multiplicidad de determinantes que moldean la manera en que cada directivo ejerce su rol.

En segundo lugar, la relevancia persistente del género en la percepción del liderazgo, aunque el análisis estadístico no encontró una asociación significativa entre sexo y tipo de liderazgo, el estudio cualitativo reveló que, desde la perspectiva de mujeres directivas y subordinados, el género constituye un factor con impacto en la práctica directiva. De esta manera, el género emergió como una variable que, más allá de los resultados cuantitativos, continúa influyendo en la construcción social y cultural del liderazgo.

En tercer lugar, indico que el cambio cultural hacia la equidad de género no se limita a la implementación de políticas institucionales, sino que requiere procesos

de transformación simbólica más amplios, capaces de modificar las expectativas sociales y los imaginarios asociados al liderazgo.

Y, por último, las conclusiones del análisis documental reflejaron un enfoque estratégico en la gestión pública orientado a la mejora continua, la integración de género y derechos humanos, y la optimización de recursos.

Las instituciones públicas están tomando medidas activas para asegurar que sus objetivos no sólo sean alcanzados, sino también medidos y ajustados de manera efectiva a través de indicadores de desempeño y planes estratégicos.

Limitaciones del Estudio

Estas condicionaron el alcance de los hallazgos y que deben ser consideradas al momento de interpretar los resultados, se identificaron las siguientes:

1. Tamaño muestral reducida: la muestra considerada en el análisis cuantitativo (n=29) y cualitativo (8 entrevistas) resultó acotada en relación con la población total de directivos (as) y subordinados (as) del SADP. Esta limitación restringió la posibilidad de generalizar los hallazgos hacia un universo más amplio, ya que las conclusiones se circunscriben principalmente a los sujetos analizados.

2. Diseño transversal: implicó un levantamiento de datos en un momento específico, lo cual permitió describir percepciones y prácticas de liderazgo en un contexto temporal determinado. Los hallazgos reflejan un estado de situación, pero no capturaron la dinámica evolutiva de los fenómenos estudiados, lo cual constituye un aspecto relevante en contextos organizacionales en permanente transformación.

3. Enfoque geográfico restringido: El estudio se centró exclusivamente en instituciones públicas de la XII región chilena, lo que constituyó una limitación territorial significativa. Si bien este enfoque permitió profundizar en un contexto regional con particularidades culturales y organizacionales, los resultados no necesariamente son extrapolables a otras regiones del país, donde pueden coexistir diferentes realidades sociopolíticas, institucionales y de género.

4. Autopercepción y relatos subjetivos: El análisis cualitativo se nutrió de entrevistas en profundidad, lo que supone trabajar con autopercepciones y relatos subjetivos de directivos (as) y subordinados (as). Si bien este tipo de información enriquece la comprensión del fenómeno desde la experiencia vivida, también puede incorporar sesgos de deseabilidad social o narrativas condicionadas por la posición jerárquica y el contexto institucional.

Propuestas de Continuidad

A partir de los hallazgos y limitaciones de este estudio, se identificaron diversas líneas de continuidad que permitirían ampliar y profundizar la comprensión del liderazgo en el marco del SADP y, particularmente, su relación con el género.

1. Ampliación de la muestra a nivel nacional; que incorpore directivos (as) y subordinados (as) de distintas regiones del país y de diversos sectores de la administración pública. Para contrastar patrones regionales y sectoriales, así como examinar si las percepciones y diferencias en los estilos de liderazgo se mantienen constantes o varían de acuerdo con contextos específicos.

2. Desarrollo de estudios longitudinales: permitirán observar la evolución de la presencia femenina y de los estilos de liderazgo a lo largo del tiempo. Este enfoque Facilitaría identificar tendencias, cambios generacionales y efectos de las políticas públicas en la equidad de género, aportando así una visión dinámica y no estática del fenómeno.

3. Incorporación de un enfoque interseccional: Considerar la influencia de variables adicionales que interactúan con el género en la construcción del liderazgo, tales como la edad, la formación académica, la trayectoria laboral, la pertenencia a determinados grupos sociales y el contexto institucional. Esto permitiría comprender de manera más compleja y matizada las desigualdades en el acceso y ejercicio del liderazgo, así como visibilizar la diversidad de experiencias.

4. Promoción de intervenciones institucionales: Se sugiere el diseño e implementación de políticas y programas orientados a incentivar la postulación femenina a cargos de alta dirección. Entre las estrategias posibles destacan la creación de programas de mentoría, instancias de formación directiva con enfoque de género y la visibilización de lideresas como referentes positivos en el ámbito público. Estas acciones contribuirían a reducir las brechas en el acceso y fortalecerían el liderazgo inclusivo y transformacional.

5. Investigaciones comparativas internacionales: desarrollar estudios comparativos con otros países que cuenten con SADP consolidados, con el objetivo de identificar buenas prácticas en materia de equidad de género y liderazgo inclusivo. Permitiría contrastar el caso chileno con experiencias internacionales, enriqueciendo el análisis y ofreciendo insumos para la formulación de políticas que fortalezcan la igualdad sustantiva en el acceso y ejercicio del liderazgo público.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (2023). *Equidad de género*. América Latina y el Caribe. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/tematicas/gender-and-diversity/equidad-de-genero>
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications Third Edition*. USA: Edition The Free Press.
- Blanco, A. y Aguado, E. (2023). La Agenda Feminista del Siglo XXI: Continúa la Reacción. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. N°182023-e- ISSN: 2444-0221 -pp.1-22. <https://revpubli.unileon.es/index.php/cuestionesdegenero/article/view/7701/6120>
- Bouraoui, S. (2020). El liderazgo femenino, una baza decisiva para un futuro mejor. *Quaderns de la Mediterrànea*. N°30-31, 233-236. ISSN 1577-9297. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7803244>
- Burke, S. & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in management review*. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Castro, N. y Espinoza, E. (2020). Liderazgo Femenino en la Administración Pública: Contexto Ecuatoriano. *Repositorio Digital Universidad Estatal de Milagro*. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5319>
- Comunidad Mujer. (2016). *Informe GET 2016: La Brecha persistente. Primer Estudio*

- sobre la Desigualdad de Género en el ciclo de la vida.
<https://comunidadmujer.cl/informe-get-2016>
- Coronel, A. (2015). *Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada*. [Tesis Doctoral] Universidad Complutense de Madrid.
<https://hdl.handle.net/20.500.14352/26660>
- 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. *Revista de Psicología Social*, 18, 203-307.
 DOI:10.1174/021347403322470864
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Revista Psicológica*, 2, 115-129.
 DOI:10.5944/ap.2.2.525
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23,1-22.1068-2341.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=12280>
- Denzin, N. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Aldine Publishing Company. Chicago.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México*.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Faúndez, A., Peyrín, C. y Weinstein, M. (2013). *Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones de Apoyo*. Servicio Nacional de la Mujer.
https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/guia_implementation_norma_nch3262.pdf
- Gaete, R. y Álvarez, J. (2020). Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad*, Vol. XXVII No. 77 T.
<https://doi.org/10.32870/ees.v27i77.7085>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. MacGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística (2019). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral*. Edición N°273. https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/ene_nacional_amj21_v4_17-45.pdf?sfvrsn=755c08f7_4
- Lupano, M. y Castro, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, V (2): 139-150.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2020). *Radiografía de género en ciencia, tecnología, conocimiento e innovación*. División de Estudios y Estadísticas. <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2021/02/Radiograf%C3%ADa-de-G%C3%A9nero-CTCI.pdf>
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2020). *“Segundo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2020”*.
<https://minmujeryeg.gob.cl/wp->

- content/uploads/2021/05/II_reporte_de_de_indicadores_de_genero_en_las_empresas_en_Chile.pdf
- Naciones Unidas, (2022). *Plan de empoderamiento de las mujeres a nivel mundial*. <https://www.un.org/es/>
- Navarro, B. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas Tendencias para el siglo XXI. *Instituto Español de Estudios estratégicos*, 14/2021. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7957075>
- Novoa, M. M., (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *Díkaion*, 21(2), 337-356. <https://www.redalyc.org/pdf/720/72028686002.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Publicaciones de la OIT 2015*. Conferencia Internacional del Trabajo, 104.^a Reunión. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_375636.pdf
- Organización Naciones Unidas (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada XIX*, (1). <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Rodríguez, A. (2008). “Aquí hay que hacerse respetar”: Mujeres, entre tuercas y Metales. Una mirada desde las estudiantes de las facultades de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú. In *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: Contribuciones empíricas para el debate* (pp. 177-207). Lima: *GRADE Group for the Analysis of Development*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51557-9>
- Sánchez, J. (2014). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública. *Communication & Society*, 24(2), 199-225. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3817162>
- Sánchez, M. y Lavié, J. (2011). El liderazgo y la asunción de cargos académicos en función del género. La Universidad vista desde la perspectiva de género: estudios sobre el profesorado. *Octaedro*. ISBN 978-84-9921-147-3, 15-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3773294>
- Sánchez, K. (2017). *La mujer en la Alta Dirección*. [Tesis Maestría en Administración] Universidad Eafit. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13204>
- Servicio Civil (2018). *Estudio de Evaluación Impacto y/o resultados del Código de Buenas Prácticas. Servicio Civil*. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2016-Impacto-resultados-del-CBPL-sobre-No-Discriminacion-Informe-Final-de-Resultados.pdf>
- Servicio Civil (2020). *Sistema de Alta Dirección Pública*. Servicio Civil. <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/>
- Servicio Nacional de la Mujer (2013). *Igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal de las empresas*. <https://minmujeryeg.gob.cl/?p=57237>
- UNCTAD. 2016. *Desarrollo y globalización: hechos y cifras*. Ginebra: UNCTAD.
- Valenzuela, L. (2020). *El desarrollo de las marcas: La necesidad de un enfoque de género y en la diversidad*. ANDA. <https://www.anda.cl/el-desarrollo-de-las-marcas-la-necesidad-de-un-enfoque-de-genero-y-en-la-diversidad/>
- Vásquez, S. (2015). Ciencia, estereotipos y género: una revisión de los marcos

explicativos. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 22(68), 177-202. ISSN: 1405-1435.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v22n68/1405-1435-conver-22-68-00177.pdf>

Vega, C. y Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. [Tesis de Pregrado] Universidad de Chile.

https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/html/index.html