



Revista Científica General José María Córdova

ISSN: 1900-6586

ISSN: 2500-7645

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Cuadra Palma, Lorena Natalia; Restrepo Quintero, Katherine  
La mutación del *habitus* empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino  
Revista Científica General José María Córdova, vol. 18, núm. 30, 2020, Abril-Junio, pp. 461-476  
Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

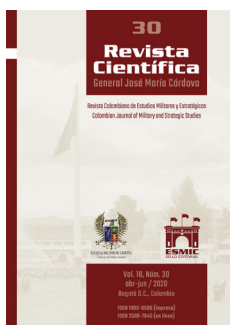
DOI: <https://doi.org/10.21830/19006586.592>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476268197011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



## Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

## La mutación del *habitus* empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino

**Lorena Natalia Cuadra Palma**

<https://orcid.org/0000-0002-7607-7309>

[natalia.cuadra@uv.cl](mailto:natalia.cuadra@uv.cl)

Universidad de Valparaíso, Chile

**Katherine Restrepo Quintero**

<https://orcid.org/0000-0002-5305-9992>

[krestrepoq@ucentral.edu.co](mailto:krestrepoq@ucentral.edu.co)

Universidad Central, Bogotá D.C., Colombia

**Citación:** Cuadra Palma, L. N., & Restrepo Quintero, K. (2020). La mutación del *habitus* empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 461-476. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.592>

**Publicado en línea:** 1.º de abril de 2020

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



**Para enviar un artículo:**

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus





**Revista Científica General José María Córdova**

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)  
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 18, número 30, abril-junio 2020, pp. 461-476  
<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.592>

## La mutación del *habitus* empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino

The mutation of the Chilean corporate *habitus* based on two metaphors for female leadership

**Lorena Natalia Cuadra Palma**

Universidad de Valparaíso, Chile

**Katherine Restrepo Quintero**

Universidad Central, Bogotá D.C., Colombia

**RESUMEN.** Este artículo aborda el tema de la brecha en el acceso de las mujeres a cargos de alto liderazgo en el caso de Chile, donde aún es un tema que requiere avances. A partir de una indagación documental de fuentes académicas, empresariales, gubernamentales y no gubernamentales, desde el enfoque teórico de la noción de *habitus* de Bourdieu, se evidencian cambios promisorios al respecto, que se han ido consolidando a partir de las metáforas de *techo de cristal* y *laberinto*. Así, si bien estas metáforas surgieron para mostrar inequidades de género en el lenguaje, finalmente han ayudado a incrementar el capital simbólico de las mujeres que detentan estos cargos, ya que el *habitus* empresarial chileno tradujo su capital cultural y social en capital económico.

**PALABRAS CLAVE:** capital social; equidad de género; *habitus* empresarial; liderazgo; participación de la mujer; techo de cristal

**ABSTRACT.** This article addresses the gap in women's access to senior leadership positions. In the case of Chile, this is an issue that still requires development. A document search of academic, business documents, and government and non-government sources, from the theoretical approach of Bourdieu's notion of *habitus*, evidenced promising changes in this regard, which have been consolidated based on the metaphors of a glass ceiling and a labyrinth. Although these metaphors have emerged to show gender inequities in language, they have ultimately helped to increase the symbolic capital of women who hold these positions, as the Chilean corporate *habitus* has translated their cultural and social capital into economic capital.

**KEYWORDS:** entrepreneurial *habitus*; gender equity; glass ceiling; leadership; social capital; women's participation.

Sección: INDUSTRIA Y TECNOLOGÍA • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 11 de enero de 2020 • Aceptado: 15 de marzo de 2020

**CONTACTO:** Katherine Restrepo Quintero ✉ [krestrepoq@ucentral.edu.co](mailto:krestrepoq@ucentral.edu.co)

## Introducción

La promoción de la equidad de género a nivel global es un fenómeno que se torna cada vez más relevante en la agenda política, intelectual, económica y social de un mundo interconectado, que aboga por cambios paradigmáticos que incorporen miradas históricamente marginadas. En este caso, se trata de reivindicar el papel de la mujer y promover una conciencia colectiva, tanto en hombres como en mujeres, en pro de la participación equitativa en la sociedad. Las dimensiones que ha adquirido este despertar de conciencia han evidenciado de forma contundente las desigualdades históricas y culturales que han llevado a la humanidad a relegar a un plano secundario a las mujeres (Tokman, 2011) en todos los ámbitos de acción del ser humano.

Frente a esta realidad, se han hecho investigaciones en torno al mercado del trabajo principalmente enfocadas en las brechas existentes entre ambos sexos, cuya superación es considerada por la academia (Eagly, 2007; Heredia et al., 2011), el sector público (Tokman, 2011; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017) y el sector privado (Salvaj, 2016; Ahrens & Chapman, 2006) como un primer paso necesario para visibilizar y aún más para concientizar a la sociedad sobre esas realidades que han venido siendo normalizadas y, por ende, ignoradas o desapercibidas (Avolio & Di Laura, 2017).

En este sentido, en el ámbito empresarial a nivel global se ha promovido mirar y repensar el lugar que ocupa el género femenino en él. Las críticas y cuestionamientos no han sido menores ni descuidados, lo que se evidencia en la vasta y diversa literatura académica, corporativa, no gubernamental y gubernamental existente (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2017; OIT, 2017; Deloitte, 2017; Comisión Económica para América Latina [Cepal], 2010; World Economic Forum, 2016; Centro de Estudios EY, 2016). Esto solo por nombrar algunas referencias que permiten conocer avances como las Normas de Gobierno Corporativo (Barrientos & Hess, 2016), y que se asocian con otra buena cantidad de argumentos críticos que abordan la relación semántica mujer-empresa.

No obstante, aunque existe una numerosa producción científica en torno a los negocios y la participación de la mujer en países desarrollados, hace falta escudriñar la realidad de los países en desarrollo, en los cuales se mantiene aún una cultura patriarcal en la que se dificulta la concientización general de la población por un trato igualitario en todos los ámbitos de la sociedad.

En este contexto, las mujeres han ido abriéndose campo en el mundo empresarial para dejar atrás el prejuicio de ser el sexo débil. Sin embargo, poco se ha dicho sobre las circunstancias propiamente femeninas que han tenido que sortear para llegar al éxito en un mundo masculino: “La palabra feminista no se usa conscientemente porque el signo feminista se ha convertido en un término masculino (culturalmente designado) que define a las mujeres en términos de hombres” (Cooper, 1992, p. 19). Por esta razón, se hace un llamado para evitar mirar a la mujer inserta en el ámbito laboral desde lo que concebía Arendt (1953, citada en Comesaña, 2001) como *mujer alibí*.

Sin embargo, parece que esta necesidad del mundo privado (Loeden, citada en Eagly, 2007) y académico (Eagly, 2007) por rotular la experiencia de vida femenina con el concepto de *techo de cristal* no es otra cosa que anquilosar por medio del lenguaje una metáfora que refleja las interacciones del *habitus* empresarial del siglo XXI, y que en verdad son más cercanas a la idea de un *laberinto*.

Así, surge entonces una pregunta: ¿cómo se sigue insistiendo, en el caso de Chile, en visibilizar y proponer recomendaciones para superar la brecha de género en el mercado laboral, cuando su *habitus* empresarial ha mutado? Este artículo busca abordar este interrogante desde la literatura referida al estudio de las condiciones de participación de las mujeres en cargos de alto liderazgo, tomando las metáforas de *techo de cristal*, propuesta por Loeden en el año 1978, y *laberinto*, de Eagly (2007). A su vez, estas metáforas serán analizadas desde el concepto de *habitus* de Bourdieu (2000), ya que permite identificar en el discurso teórico (reflejo de realidades) los acuerdos implícitos, pensamientos, ideas, interacciones, comportamientos y valores que hoy se dan en estas esferas, y que pueden evidenciarse al seguir la huella de las nuevas formas de acumulación de capital social, cultural, económico y simbólico con los que se conforma el capital de los integrantes de este *habitus* en particular.

El artículo se estructura en seis secciones. Primero se presenta la fundamentación teórica; luego se habla de la necesidad de evidenciar cómo se ha transformado el *habitus* empresarial desde las metáforas mencionadas; posteriormente, en la tercera sección se da cuenta del enfoque metodológico; en la cuarta parte se presenta la situación propia de las mujeres en cargos de alta dirección en las empresas chilenas; en la quinta sección se evidencian los aspectos que cambiaron en el *habitus* de hombres y mujeres en el mundo de los negocios con base en los conceptos de capital social, cultural, simbólico y económico. Finalmente, se plantean unas conclusiones.

## Fundamentación teórica: el *habitus* de Bourdieu

Para Bourdieu (2000), un *habitus* es un sistema de categorías, percepciones, pensamientos, acciones y apreciaciones que determina un espacio social en el que se actúa de manera consciente (por medio de lo objetivo) e inconsciente (por la forma en que construimos el conocimiento sobre esos hechos objetivos). Las acciones que se realizan en él perpetúan modos de operar en su interior. Por ejemplo, el *habitus* empresarial es un espacio de dominación eminentemente masculina, ya que el hombre detenta una posición jerárquica históricamente superior a la de la mujer, lo que se objetiviza en que este ha ejercido cargos de liderazgo a los que la mujer no ha accedido, como el cargo de presidenta de un directorio en empresas IPSA<sup>1</sup> en países como el chileno (Dirección de Estudios Sociales [Desuc], 2017).

1 Índice de Precio Selectivo de Acciones, que mide el comportamiento y la capacidad bursátil de las acciones en Chile. Así, las empresas IPSA son las empresas más grandes y rentables según este índice.

Para Bourdieu (2000), este *habitus* se ha construido así, inconscientemente, a partir de las limitaciones de la división sexual. Esta concepción del mundo se da por medio de la lengua, manifestamente arbitraria. Esta situación no se cuestiona, debido a que la lengua ya trae un peso como significante desde el que se aprehende el mundo.

La fuerza del orden masculino se descubre en el hecho de que prescinde de cualquier justificación; la visión androcéntrica se impone como neutra y no siente la necesidad de enunciarse en unos discursos capaces de legitimarla. El orden social funciona como una inmensa máquina simbólica que tiende a ratificar la dominación masculina en la que se apoya. (Bourdieu, 2000, p. 11)

Esta visión androcéntrica influye en el complejo tejido de relaciones sociales instaladas y perpetuadas por los integrantes de un *habitus* (Bourdieu, 2000) a través de la palabra, en la que la dominación masculina ya está presente, pues la palabra (los conceptos), tal como lo señaló Foucault (1992), es una forma de ejercer poder desde la que se limita la concepción de la existencia, dado que la lengua precede al constructo con el cual el ser humano construye el conocimiento.

Extrapolando estos postulados al ámbito de la empresa, se comprende que las palabras, al igual que el *habitus*, ejercen su poder para reproducir incesantemente el predominio masculino. De este modo, el rol que tanto el hombre como la mujer desempeñan está subordinado por este orden social, por lo cual se espera de cada uno de ellos acciones precisas (planificar estratégicamente y mantener relaciones conciliadoras, respectivamente) asociadas a cargos determinados (liderazgo en cargos de primer nivel y liderazgo en cargos medios), dentro de ciertos espacios (empresa). El *habitus* de las altas esferas de liderazgo del mundo organizacional actual valora a sus integrantes principalmente por su capacidad de incrementar su capital económico, dado que es este factor el de mayor impacto en la construcción del capital simbólico (Spence et al., 2015, 2016, 2017).

## **Del techo de cristal al laberinto**

Muchas han sido las metáforas usadas en la literatura académica para identificar las barreras de avance que tienen las mujeres dentro de las organizaciones: suelo pegajoso, techo de cristal, techo de cemento, techo de diamante y laberinto. Esta última es una mirada más congruente con la actual realidad de la participación de las mujeres en los cargos de alta dirección. Asuntos tales como la familia, los hijos, los roles culturales (cuidado y provisión del hogar) y la remuneración acorde a las responsabilidades evidencian la existencia de los límites a que se enfrentan las mujeres.

La resignificación de la metáfora bajo la denominación de *laberinto* surgió de los estudios de Eagly (2007), al revisar el concepto de *techo de cristal*, que emergió en el contexto de una mesa redonda sobre las aspiraciones profesionales de las mujeres en el año 1978 en voz de Loeden. Este concepto fue sistematizado por Hymowitz y Schellhardt en

el año 1986 (Eagly, 2007), y así se convirtió en la primera metáfora usada en el mundo académico para referirse al desarrollo profesional de la mujer dentro de una organización. Es importante resaltar que el laberinto traza un camino o trayectoria que permite evidenciar que el techo de cristal queda superado, y sirve de referente a mujeres que están tras aquellas que lo superaron.

En esta revisión, Eagly (2007) deja ver que este antiguo término ha dejado de reflejar la razón por la que fue acuñado: mostrar el fracaso de las organizaciones para posicionar a las mujeres en los altos niveles de liderazgo. Se ha venido utilizando para mostrar que existen motivos puntuales y escindidos de la responsabilidad de las empresas para romper con esta desigualdad en que se encuentra la mujer que busca ascender en el *habitus* empresarial. De este modo, ha servido más bien para justificar las barreras culturalmente arraigadas con las que la mujer convive en su condición, sin proporcionar herramientas que conduzcan a un cambio de escenario. Por otra parte, la metáfora del *laberinto* permite conceptualizar el transitar de la mujer, validado por el aumento de su capital simbólico, que convierte su ser y estar en el *habitus* empresarial actual en una más de las personas que lo integran y que proyectan su realización profesional hacia la cúspide de la pirámide.

Así, en este escenario se vuelca la mirada sobre el actuar de ellas como gerentes generales o en un cargo equivalente. En el laberinto que deben recorrer para alcanzar este cargo se percibe que se mueven sin escrúpulos laborales, los que según la literatura serían principalmente el tiempo, la vida social en torno a lo laboral, los viajes, enfrentar y solucionar conflictos, la toma de decisiones drásticas, entre otras características (Eagly, 2007; Tokman, 2011; OIT, 2017) que, por contraste, se suelen adjudicar al capital simbólico del hombre como ventajas para ascender a altos cargos de liderazgo.

Una de las barreras a las que se enfrenta la mujer en el *habitus* empresarial, circunscrita al concepto de techo de cristal, es la percepción de que da prioridad a la vida familiar por encima de la vida laboral, lo que provocaría que la mujer con aspiraciones profesionales deba postergar sus estudios o sus trabajos, y en un futuro sus especializaciones o ascensos laborales por priorizar el cuidado de los hijos y de su hogar (Heredia et al., 2011). Ya advertía Bourdieu (2000) que históricamente se le ha asignado a la mujer un rol de actor secundario, que versa sobre ser el pilar de la constitución y resguardo del núcleo familiar. Sin embargo, al seguir la idea de Eagly (2007) se identifica que estos no son más que algunos de los impredecibles recovecos del laberinto, dado por el peso del *habitus* y la palabra.

Bajo el concepto de laberinto, ya se habla de crianza compartida y conciliación, no aún como términos generalizados, pero sí con la conciencia de que estos provienen del poder impuesto sobre las relaciones (Foucault, 1992) mujer-líder empresarial, mujer-trabajo, mujer-cuidado familiar, hombre-líder empresarial, hombre-trabajo, hombre-cuidado familiar. En este sentido, se considera que, si se incorporan a las políticas empresariales, ayudarían a atenuar las diferencias de género. Sin embargo, esta fútil necesidad de nominar



metafóricamente desde la dificultad y la merma, desarrollada por la academia, naturaliza una forma de ver el ser y estar en el *habitus* empresarial.

Esta distinción, realizada por Eagly (2007), es una evidencia de cómo el rol doméstico del cuidado familiar en el siglo XXI ya no es un tema asociado netamente a la mujer. En este mismo sentido, Tokman (2011) reafirma que la mujer puede ser menos elegible que el hombre cuando en una empresa o compañía no existen medidas que, por ejemplo, otorguen las mismas flexibilidades horarias a hombres y mujeres, políticas que apuntan al cambio paradigmático de equidad de género. Como se ve, la discusión académica comienza a evidenciar acciones que dan cuenta de espacios organizacionales en los que se comprende el cuidado familiar como una tarea compartida.

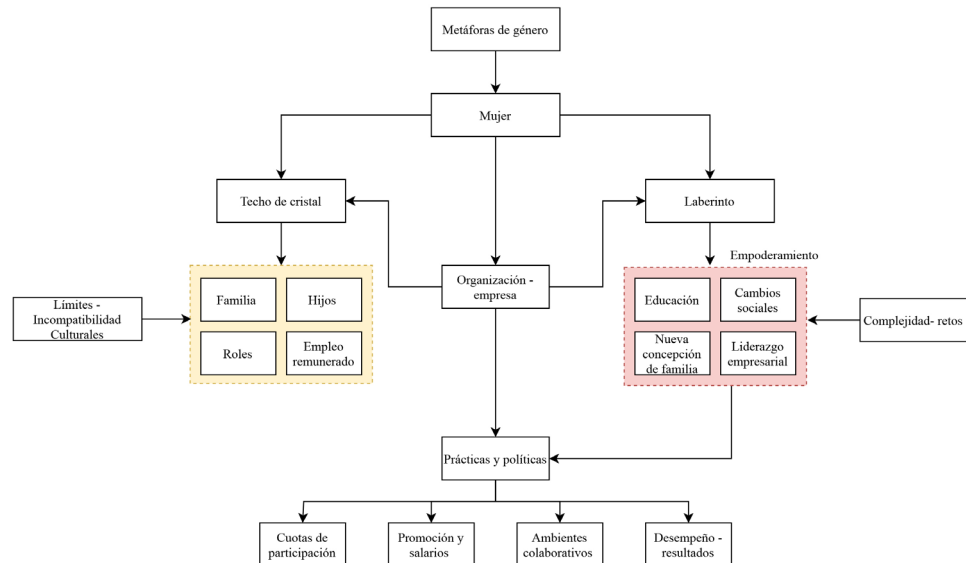
Otra de las barreras esgrimidas en la literatura es que las mujeres se sienten incapaces de asumir cargos de liderazgo, lo cual las autolimita. Esto se puede corroborar con la baja tasa de postulación a altos cargos, 25 % menor que la de los hombres (GrupoExpro, 2017, en Garcés, 2017). Más allá de la falta de seguridad, lo que realmente prevalece en estas postulaciones es el autoconocimiento que permite evaluar finalmente si es posible acceder o no a un cargo superior o de primera línea (Godoy & Mladinic, 2009; OIT, 2017). Sin embargo, hoy se evidencia que ya hay mujeres formadas en áreas duras y, por ende, mujeres que se postulan a cargos ocupados por profesiones principalmente circunscritas en el pasado a los hombres (Centro de Estudios EY, 2016; Salvaj, 2016). Esta realidad se perpetúa desde la forma en que la academia aborda el desarrollo profesional de la mujer bajo acciones, percepciones, pensamientos, esto es, desde el *habitus* del siglo XIX.

Estas huellas del *habitus* empresarial, que construyen el imaginario hombre y mujer, se han extrapolado también a los tipos de liderazgo que hoy se ejercen y que dan confianza al quehacer de cualquier persona que detenta un cargo directivo. Siguiendo a Eagly (2007), al liderazgo transaccional, que se relaciona con estereotipos masculinos, se le adjudica entre otras características la ventaja de utilizar su tiempo para entablar relaciones interpersonales de socialización extralaborales (capital social), lo que viene aparejado a la posibilidad de proyectar su ascenso jerárquico con algo más que los hechos mensurables a partir de la gestión realizada (meritocracia) (Centro de Estudios PwC Chile, 2016; Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2015).

Salvaj (2016) señala que la mujer, al circunscribirse principalmente al espacio físico de su lugar de trabajo, se ha centrado más a dedicar tiempo a funciones propias de la gerencia interna de una empresa, una acción que se asocia con la reproducción del imaginario de mujer cuidadora, donde nuevamente se ve el peso del *habitus* empresarial ligado al concepto de techo de cristal. De igual manera, indica que las herramientas o espacios que usa para la creación de redes terminan siendo menos efectivas en correspondencia con su contraparte masculina (Tokman, 2011; Salvaj, 2016), lo cual merma su incremento de capital social, es decir, lo que, en palabras de Spence et al. (2016), se traduce en capital económico.

A la luz del concepto contemporáneo de laberinto, en el *habitus* empresarial hoy en día se valora y valida el liderazgo transformacional, que persigue resultados por medio de acuerdos que mejoren la gestión dando preferencia a las relaciones y a la calidad de vida, mezclado con rasgos agénticos, propios del sexo masculino (PNUD, 2017). Así pues, el tipo de liderazgo que requiere la empresa contemporánea (Eagly, 2007; Desuc, 2017; OIT, 2017; Roldán, 2017) ubica la combinación de liderazgo transformacional más rasgos agénticos, o liderazgo transaccional más rasgos comunales, como una fórmula exitosa para construir las redes del *habitus* empresarial del siglo XXI (World Economic Forum, 2016; Desuc, 2017; INE, 2015), ahora algo más distanciadas de las divisiones sexuales.

En síntesis, como se ve en la Figura 1, hay una transición del techo de cristal, donde priman los límites y condicionamientos ampliamente marcados por la cultura, a un segundo plano; ahora, a partir de retos y complejidades, se identifica una ruta que posibilita la conciencia de la sociedad hacia la construcción de escenarios de empoderamiento de las mujeres que van más allá de cuotas de participación, para constituirse en políticas integrales en torno a una cultura de equidad de género. Esto hace que la empresa propicie ambientes colaborativos que evalúen por desempeño y resultados, en vez de aplicar prejuicios y estereotipos anquilosados en el siglo XX.



**Figura 1.** Metáforas del desarrollo profesional de la mujer en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

## Metodología

Este trabajo se construyó bajo un enfoque cualitativo. En primer lugar, se hizo una revisión de literatura; por un lado, artículos científicos en revistas indexadas y, por otro, publicaciones de instituciones gubernamentales y organismos multilaterales que se enfocan en temas de mujer, género y empresa, y alta dirección en las organizaciones. Los documentos se rastrearon a través de bases de datos como Science Direct, Ebsco, Dialnet, Redalyc, Scielo, entre otras. Esta selección tuvo en cuenta la relevancia de la temática en el contexto chileno y latinoamericano, por lo cual también se dio prioridad a los documentos de organismos oficiales en Chile, como INE (2015), Desuc (2017), PNUD (2017), y organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (OECD, 2016), la OIT (2017) y el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2016).

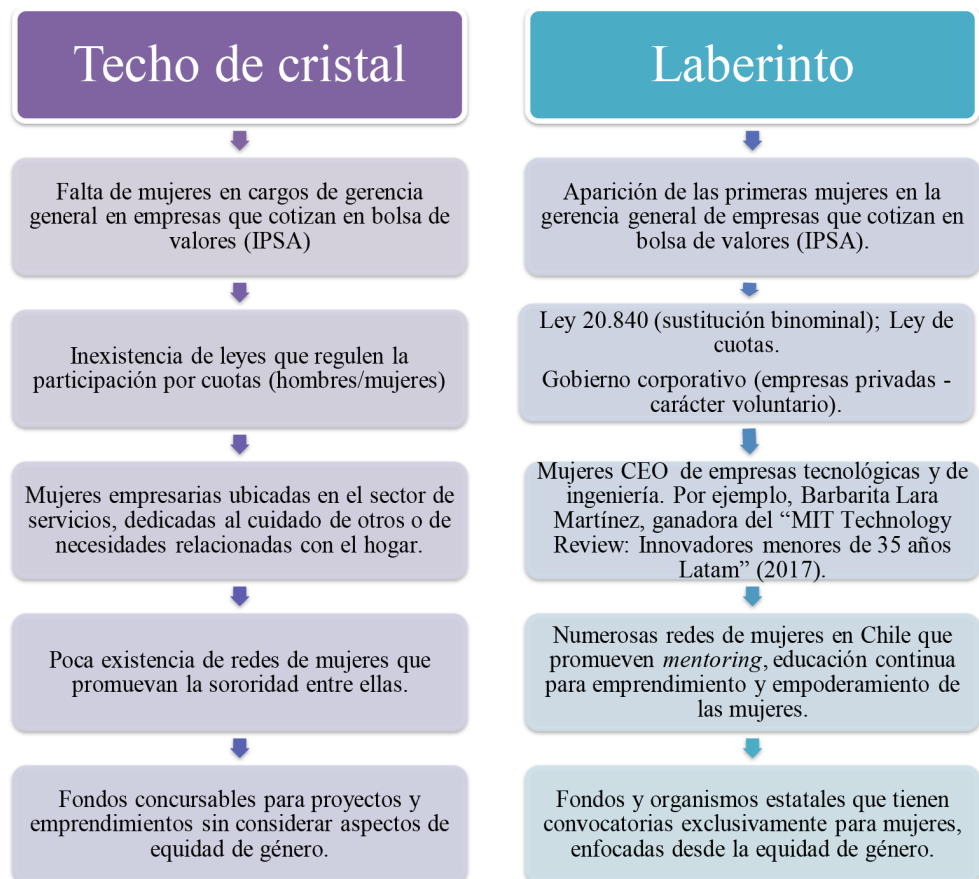
En esta dinámica, se identificaron las metáforas de *techo de cristal* y *laberinto* como elementos fundamentales para analizar los datos proporcionados por las fuentes utilizadas en el estudio desde la perspectiva del *habitus* de Bordieu (2000). De acuerdo con Ahrens & Champan (2006): “El investigador del campo cualitativo busca articular las teorías en la práctica de los miembros de la organización y sus motivaciones, así como las formas en que se relacionan con las actividades observadas en el campo” (p. 825). Por lo tanto, se trató de replicar la interpretación que hicieron Spence et al. (2017) para el contexto chileno, dando prioridad a la relación del capital social, capital cultural y capital económico con el *habitus* de Bourdieu (2000), específicamente en el *habitus* empresarial de hombres y mujeres en Chile. Esto evidencia el cambio de comportamiento del techo de cristal hacia el laberinto.

## Habitus empresarial en el caso de Chile

La realidad de Chile, donde las mujeres solo ocupan el 8,8 % de cargos de alta dirección (Durán, 2017), dista mucho de la realidad de países como Noruega, que está a la vanguardia en equidad de género, con un 43,5 % de participación de mujeres en estos cargos, o de países Latinoamericanos como Argentina (16 %) o México (23 %) (Grant Thornton, citado en Avolio & Di Laura, 2017). Más crítica se torna la situación nacional al saber que no ha existido ninguna mujer liderando directorios en este país (Garcés, 2017) y que un porcentaje importante de los cargos de liderazgo de alto nivel son ocupados por mujeres familiares de los controladores de las mismas compañías o por mujeres extranjeras, en cuyas empresas de origen se trabaja con declaraciones de igualdad de género (Barrientos & Hess, 2016).

Esta realidad manifiesta que los estudios realizados sobre la situación de la mujer en Chile a nivel de altas esferas de liderazgo construyen un relato desde la inequidad social (INE, 2015), pero a su vez incorporan datos del imaginario del laberinto que da cuenta

del *habitus* del siglo XXI, al señalar que la no incorporación de mujeres en estos altos niveles se traduce en un desaprovechamiento de la oportunidad de aumentar la rentabilidad de las empresas (World Economic Forum, 2016; Deloitte, 2017; Centro de Estudios PwC Chile, 2016). El *habitus* empresarial chileno ha tenido una mutación lenta, que comienza a anclarse en el tejido relacional que lo construye. En el contexto chileno, han sido los discursos institucionalizados los que han generado acciones que han posibilitado las transformaciones a nivel de percepciones, pensamientos y apreciaciones, que son las que, en definitiva, están propiciando la incorporación de mujeres a cargos de liderazgo de alto nivel en las empresas que operan a nivel nacional (Figura 2).



**Figura 2.** Mutación del *habitus* empresarial en Chile, del techo de cristal al laberinto.  
Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, a las acciones marginales del *habitus* empresarial chileno que impulsan su mutación, se suman las iniciativas gubernamentales y los acuerdos de buena voluntad

que se están haciendo tanto a nivel público como privado, que procuran crear condiciones más favorables con la finalidad de que las mujeres que aspiran a ocupar cargos empresariales de primer nivel puedan en un futuro llegar a hacerlo (Desuc, 2017; Garcés, 2017; OIT, 2017).

Por ejemplo, en materia legal se ha avanzado por medio del establecimiento de “Normas para la difusión de información respecto de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por las Sociedades Anónimas Abiertas”, que hace la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Con estas normas, se les otorga a las empresas una vía amigable para fomentar la igualdad de género a nivel de cargos de alto liderazgo (Barrientos & Hess, 2016), entre las que se destacan, según Gabaldón (2015), las que emanan de la NGC 386, por cuanto traen aparejadas mayores repercusiones para motivar la entrada de mujeres a estos espacios. A ello se suma la aprobación del sistema binominal, en el año 2015, y la creación del Ministerio de la Mujer y la Igualdad de Género, en el año 2016. Estas son dos iniciativas potentes para sentar las bases de un cambio paradigmático sobre la reconceptualización del ejercicio de los roles de género en el *habitus* empresarial chileno (Godoy & Mladinic, 2009), que sin duda irán permeando cada vez más el *habitus* empresarial.

En esta misma línea de acciones marginales que impulsan la reconceptualización de la relación mujer-empresa, y con ello el *habitus* empresarial, el Gobierno de Chile, apoyado por el BID y el Foro Económico Mundial, tomó en 2016 la primera iniciativa de la región latinoamericana y del Caribe (OIT, 2017) en relación con la equidad de género: “Iniciativa de Paridad de Género”, cuyo norte es reducir brechas salariales, aumentar y mejorar la participación laboral femenina, así como aumentar la presencia de mujeres en cargos jerárquicos. Patillo (2017) actualiza esta información mostrando que, efectivamente, ha habido una reacción hacia estas acciones que nacen en los márgenes del *habitus* empresarial: “un cuarto de las 40 empresas del IPSA —las más transadas en la bolsa— se ha hecho parte de este programa: Banco Santander, Aguas Andinas, CMPC, Colbún, Engie Energía, Latam, Falabella, CGE, CAP y Cencosud” (Patillo, 2017, párr. 4).

Uno de los hallazgos es que la incorporación de mujeres en las altas esferas de poder repercute positivamente en las finanzas de las organizaciones, de modo que aumenta su rentabilidad (World Economic Forum, 2016; Desuc, 2017). Este hecho, según Spence et al. (2017), es el que valida como parte del *habitus* empresarial a sus integrantes, pues han sido capaces de capitalizar por medio de la experiencia adquirida en el campo las relaciones que construye en espacios asociados a su trabajo, relaciones de amistad o parentesco, niveles educativos. Esto acrecienta su capital simbólico, el cual, en definitiva, las y los convierte en personas que han accedido al *habitus* del alto nivel organizacional.

Por su parte, Tokman (2011) reafirma esta relación entre las mujeres en cargos directivos de alto nivel y el aumento de la rentabilidad empresarial, aunque desde una postura más crítica respecto al caso chileno, por cuanto ve que es una relación contradictoria con el desarrollo político, económico y social sostenido que ha contribuido a generar una imagen de Chile que lo distingue del resto de Latinoamérica (OECD, 2016). A su vez,

Torres (2017) muestra cómo, al año 2015, las empresas IPSA con mujeres en su directorio poseen ganancias superiores en un 66 % a aquellas en que solo hay hombres, con un menor riesgo y una mayor rentabilidad en los últimos tres años.

Entonces, siguiendo a Spence et al. (2016), la promoción de la adquisición del capital simbólico se apoya en el crecimiento del capital económico del *habitus* empresarial chileno. En este contexto, el hecho de que las organizaciones que incorporan a mujeres en altos cargos de liderazgo organizacional posean mayor rentabilidad (Torres, 2017; Salvaj, 2016) valida su forma de ser y estar en el *habitus* de las empresas IPSA. Los argumentos que se pueden extraer de la literatura reflejan la inclusión de rasgos asociados al liderazgo transformacional, advertido por Eagly (2007) con metáfora de laberinto, dentro de los cuales se destaca la tendencia intrínseca de la mujer a conciliar diferencias (o disminuir la confrontación).

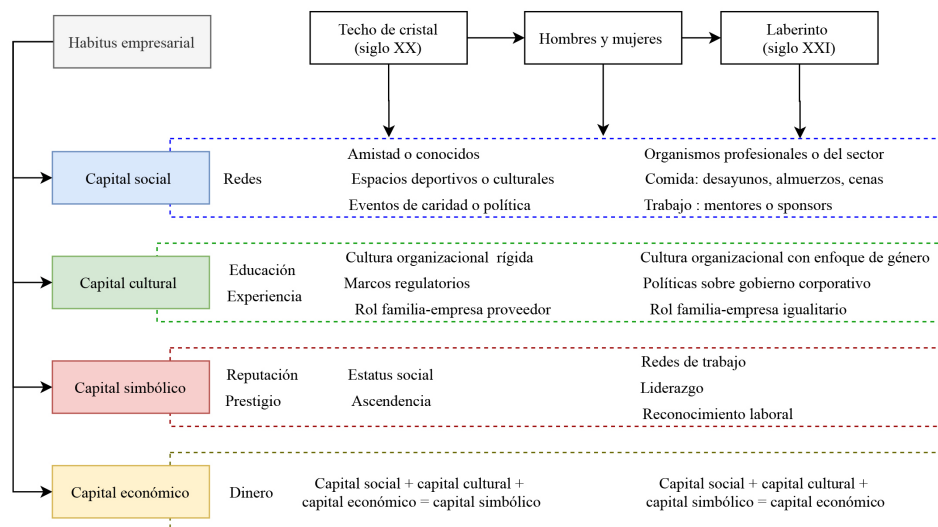
En este contexto, cobra importancia insistir en que aquellos rasgos que antes eran considerados como obstáculos para llegar a ocupar cargos de alto liderazgo (estilo de liderazgo, espacios y tiempos de socialización) hoy son considerados ventajas competitivas de estas posiciones estratégicas, tanto para hombres como para mujeres, en el *habitus* empresarial chileno.

## Metáforas que reflejan la capitalización del desarrollo profesional de la mujer

El metafórico término de *laberinto* da cuenta de cómo tanto hombres como mujeres adquieren indistintamente capital simbólico a partir de la capitalización económica del capital social y cultural (Figura 3). Esto señala la resignificación nominal, y con ella la transformación del *habitus* empresarial, que se percibe a través de las posibles causas que la literatura encuentra sobre la escasa participación de las mujeres en cargos directivos de alto nivel y como integrantes de directorios.

El *habitus* empresarial está conformado por el tipo de interacciones y de personas con las que se relacionan sus miembros (capital social), el nivel educativo, las casas de estudio por las que transitan y la familia de la que provienen (capital cultural), así como la autonomía sobre el manejo del dinero (producto del trabajo) y los beneficios que este puede generar en ámbitos comerciales o empresariales (capital económico), que al conjugarse forjan una posición reconocida y legitimada por quienes interactúan en el *habitus* (capital simbólico). Estas condiciones evidencian transformaciones en el *habitus* empresarial, en la medida que la participación de la mujer se refería metafóricamente con la expresión de techo de cristal en el siglo XX, mientras que en pleno siglo XXI se abrió paso una imagen de la mujer en este *habitus* asociada con el laberinto.

Entonces, el *habitus* empresarial hace que los hombres y las mujeres transformen sus acciones. Por ejemplo, cuando se habla del techo de cristal, sale a la luz la creación



**Figura 3.** *Hábitus* empresarial y capitalización profesional, siglos XX y XXI.

Fuente: Elaboración propia.

de redes de trabajo dadas justamente por los límites de la sociedad, es decir, se relacionan solamente en escenarios por fuera del campo laboral como eventos de caridad, juegos deportivos, que determinan una libertad del individuo que solo goza cuando sus actividades familiares no son prioridad. Por ello, el capital social en este escenario se convierte en una barrera para las mujeres. En cambio, el laberinto identifica, por ejemplo, que la comida se ha vuelto un elemento funcional de las relaciones, así que estas involucran desayunos, almuerzos o cenas de trabajo como espacios propicios para socializar y negociar. A esto se ha sumado el proceso de mentoría y los *sponsors*, que contribuyen a que los individuos se conozcan con otros que se ubican en la misma área en el mercado laboral, lo cual amplía sustancialmente las redes.

En cuanto al capital cultural y simbólico, se encontró que en el *hábitus* empresarial chileno se empezó a validar y valorar el trabajo realizado por las mujeres desde la metáfora del laberinto, ya que se muestran los logros a través de un reconocimiento de su labor, su liderazgo y sus redes para capitalizar su reputación, lo cual deriva en una mejor imagen de las compañías. En este sentido, las condiciones culturales han ido migrando hacia lo que funciona, es decir, el cumplimiento de marcos regulatorios sobre gobierno corporativo y una cultura organizacional que propicia escenarios de justicia y equidad de género. Finalmente, el *hábitus* empresarial ha reconfigurado la posición de la mujer y el hombre en la familia, al constituir un equilibrio en la relación con el trabajo. Como se ve, el *hábitus* empresarial ha ido mutando mediante la incorporación de conceptualizaciones que permiten ir desdibujando los imaginarios ligados a este espacio de desarrollo humano,



para continuar propiciando una resignificación de los lugares propios de las esferas de liderazgo de alto nivel.

## Conclusiones

Como se ha visto, en el caso de Chile ha habido una transición en el *habitus* empresarial. En un primer momento (hasta la primera década del siglo XXI), como lo refleja el concepto de techo de cristal, el papel de la mujer en el *habitus* empresarial se circunscribía a ocupar un lugar destacado, pero limitado, aún por debajo del papel del hombre, lo que significa que todavía no se capitalizaba su ser y estar en ese *habitus*. En un segundo momento (segunda década del siglo XXI), por medio del concepto de laberinto se ve cómo la introducción de la primera metáfora repercutió en las relaciones dentro del *habitus* empresarial, dado que ahora se ve a la mujer forjando una ruta personal que, si bien no funciona como un manual para que otras mujeres asciendan en su carrera profesional, sí ha resignificado una forma de estar en esa esfera de élite donde las interacciones, antes asociadas únicamente al concepto de mujer, hoy son prestigiosas y valoradas también en el hombre.

Ante este escenario cada vez más auspicioso para el país —aunque no por ello hay que asumirlo de forma triunfalista, como tampoco facilista—, no queda más que tomar partido y apostar por el surgimiento de alianzas entre el sector gubernamental, el empresarial y el académico, para que desde allí puedan surgir miradas complementarias que continúen impulsando las nuevas formas con las que se está delineando la relación semántica mujer-empresa, que actualmente permea al *habitus* empresarial de las altas esferas de toma de decisiones empresariales.

Es pertinente asumir una perspectiva crítica al analizar el *habitus* empresarial, ya que esta permite ver cómo se construyen nuevas concepciones sobre los acuerdos que se gestan dentro de la sociedad para buscar transformaciones que visibilicen y contribuyan a la autoconciencia de la población —en este caso, desde la perspectiva de género para evidenciar los cambios en el poder antropocéntrico en el mundo de los negocios—, puesto que la información que presentan las organizaciones sobre equidad de género describe de forma parcial la realidad, debido a que se han anquilosado en conceptos como el de techo de cristal.

La metáfora del laberinto, por el contrario, ilustra un camino sobre el cual transitan las mujeres en la actualidad. Este camino requiere de reflexiones y replanteamientos desde el *habitus* empresarial para llegar a transformaciones organizacionales que permeen el comportamiento laboral y contemplen otras esferas como las de la familia, lo público, lo privado, lo institucional, entre otras.

Así, surge la necesidad de seguir ahondando en este tema para conocer, por una parte, cuál es el capital simbólico que se ha seguido construyendo aisladamente en mujeres que lideran empresas IPSA, no solo en Chile, sino también, de manera comparativa, en otros países de Latinoamérica y países emergentes en contraste con países desarrollados.



Por otra parte, es importante revisar si la literatura académica continúa mirando a la mujer profesional y empresaria que ocupa altos cargos de liderazgo en compañías de élite desde la orilla de la brecha de género, o si ya ha comenzado a evidenciar el nuevo *habitus*, en el que se han incorporado interacciones propias de las mujeres que incrementan el capital simbólico y económico.

## Agradecimientos

Las autoras desean agradecer a la Universidad de Valparaíso y a la Universidad Central (Bogotá) por su apoyo en la realización de este artículo.

## Declaración de divulgación

Las autoras declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo. Este hace parte del proyecto de investigación “*Mentoring* para empresarias Valparaíso-Bogotá. Ecosistema Mujer. *Mentoring* + redes de trabajo”

## Financiamiento

Las autoras no declaran fuente de financiamiento para la realización de este artículo.

## Sobre las autoras

**Lorena Natalia Cuadra Palma** es licenciada en lingüística y literatura hispánica, y magíster en literatura chilena e hispanoamericana de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Docente investigadora de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, Chile.

<https://orcid.org/0000-0002-7607-7309> - Contacto: [natalia.cuadra@uv.cl](mailto:natalia.cuadra@uv.cl)

**Katherine Restrepo Quintero** es contadora pública del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, magíster en estudios y gestión del desarrollo de la Universidad de La Salle. Docente investigadora del Departamento de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Ataralawaa Amaa de la Universidad Central, Bogotá D.C., Colombia.

<https://orcid.org/0000-0002-5305-9992> - Contacto: [krestrepoq@ucentral.edu.co](mailto:krestrepoq@ucentral.edu.co)

## Referencias

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>
- Avolio, B., & Di Laura, G. (2017, abril). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la Cepal*, 122, 35-62. <https://bit.ly/2JkGuvf>
- Barrientos, F. & Hess, A. (2016). *La diversidad de género en los directorios chilenos*. Working Papers 6. Centro de Gobierno Corporativo. <https://bit.ly/3brLs5k>

- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Centro de Estudios PwC Chile. (2016, octubre). *Newsletter Capital Humano*. <https://pwc.to/2QPtdp>
- Centro de Estudios. (2016). *¿La diversidad de género es rentable? Análisis global sobre la igualdad de género en el entorno empresarial*. EY. <https://go.ey.com/3dxL33c>
- Comesaña, G. (2001). Lectura feminista de algunos textos de Hannah Arendt. *Anales del Seminario de Historia de la Filosofía*, 18, 125-142. <https://dx.doi.org/10.5209/ASHF>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2010). *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir*. Trigésimo tercer periodo de sesiones de la Cepal. <https://bit.ly/33QJFo1>
- Cooper, C. (1992). The non and nom of accounting for (m)other nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3), 16-39.
- Deloitte. (2017). *Women in the boardroom: A global perspective*. Deloitte's Global Center for Corporate Governance. <https://bit.ly/3dEuOBl>
- Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Desuc). (2017). *Informe de mujeres en alta dirección*. <https://bit.ly/2vUPIAE>
- Durán, P. (2017). *Índice de diversidad de la alta dirección. Empresas IPSA 2017*. <https://bit.ly/2WRhOCs>
- Eagly, A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12. <https://bit.ly/2ULnET8>
- Foucault, P. (1992). *El orden del discurso*. Tusquets Editores.
- Gabaldón, P. (2015). *Chile. Liderazgo femenino en el sector privado*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/2QRXblU>
- Garcés, I. (2017, 10 de abril). El techo de cristal: la piedra de tope de las mujeres que quieren ser jefas. *El Mostrador*. <https://bit.ly/2vW0G3r>
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhē*, 18(2), 51-64. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psykhe/v18n2/art04.pdf>
- Heredia, E., Ramos, A., & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179. <https://bit.ly/3dEwmLF>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2015). *Mujeres en Chile y mercado del trabajo. Participación laboral femenina y brechas salariales*. <https://bit.ly/2WPFqGb>
- OECD. (2016). *Donor support to southern women's rights organisations. OECD Findings*. <https://bit.ly/3bzFOhK>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. <https://bit.ly/2QSJCmp>
- Pattillo, M. (2017). Un cuarto de las empresas IPSA ya es parte de la Iniciativa de Paridad de Género Chile, instancia que en total suma 80 firmas adheridas. *El Mercurio. Economía y Negocios*. <https://bit.ly/39lmp2s>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017, 5 de abril). *Chile en 20 años Un recorrido a través de los Informes sobre Desarrollo Humano*. <https://bit.ly/2JnK3AU>
- Salvaj, E. (2016). *Abriendo la "Caja Negra". Factores que impactan en la travesía de las mujeres hacia la Alta Dirección* [informe completo]. <https://bit.ly/2JoE6DE>
- Spence, C., Carter, C., Belal, A., Husillos, J., Dambrin, C., & Archel, P. (2016). Tracking habitus across a transnational professional field. *Work, Employment and Society*, 30(1), 3-20. <https://doi.org/10.1177/0950017015574824>
- Spence, C., Carter, C., Husillos, J., & Archel, P. (2017). Taste matters: Cultural capital and elites in proximate StrategicActionFields. *Human Relations*, 70(2), 211-236. <https://doi.org/10.1177/0018726716649247>

- Spence, C., Dambrin, C. Carter, C., Husillos, J., & Archel, P. (2015). Global ends, local means: Cross-national homogeneity in professional service firms. *Human Relations*, 68(5), 765-788. <https://doi.org/10.1177/0018726714541489>
- Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial* [informe de estudio]. <https://bit.ly/3buWOFR>
- Torres, A. (2017, 20 de abril). *Presencia femenina en directorios mejora la salud de las empresas* [inauguración de año académico]. Escuela Auditoría, Valparaíso.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. <https://bit.ly/2JnsBMM>