



## desafío de liderar para las mujeres en Chile

Paula Neef Lyng<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doctoranda, Universidad Americana de Europa.

Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI. © 2023 by Elizabeth Sánchez Vázquez is licensed under

## Resumen

Las mujeres en el ámbito laboral enfrentan un conjunto de desafíos, entre los que se encuentran su inserción al trabajo, las brechas en los ingresos e insertarse y ocupar posiciones de liderazgo. En este contexto, ocupar posiciones de liderazgo es una de las brechas más grandes que enfrentan. En este marco, el artículo indaga en las investigaciones que han abordado el liderazgo de mujeres en Chile con la finalidad de construir un estado del arte al respecto. Se emplea como estrategia de búsqueda y análisis de las investigaciones la metodología *scoping review*. Los resultados dan cuenta de las persistentes brechas de género que enfrentan las mujeres en cargos de liderazgo, donde la cultura y las políticas institucionales se transforman en un facilitador u obstaculizados para ellas. Los resultados dan cuenta de las persistentes brechas y la necesidad de repensar desde el desarrollo organizacional como desde las políticas públicas el rol de las mujeres en cargos de liderazgo.

## Palabras claves:

Liderazgo, Trabajo, Género, Mujeres, Chile

## Abstract

Women in the workforce face a set of challenges, including their entry into employment, income gaps, and their ability to access and hold leadership positions. Among these, obtaining leadership roles is one of the largest gaps they face. In this context, the article explores research that has addressed women's leadership in Chile, aiming to build a state-of-the-art review on the subject. A *scoping review* methodology was used to search and analyze the relevant research. The findings reveal the persistent gender gaps women encounter in leadership roles, where culture and institutional policies either facilitate or hinder their advancement. The results highlight the ongoing disparities and the need to rethink, both from an organizational development and public policy perspective, the role of women in leadership positions.

## Keywords

Leadership, Work, Gender, Women, Chile

## Introducción

El ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado durante los últimos años, llegando a un 72,1% a nivel mundial. Sin embargo, existe una brecha considerable para lograr la paridad de género en el trabajo. En este contexto, la brecha de salario entre hombre y mujeres ha aumentado de un 13,2% a un 13,5% entre el 2021 y 2022, lo que evidencia una posición más débil de la mujer en el mundo del trabajo frente a los hombres (*Woman in Work*, 2024).

Considerando estas diferencias, la ocupación de puestos corporativos por mujeres ha mostrado ser más lenta (OIT, 2024). De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la presencia de las compañías y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente de varones, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones a nivel educativo y social.

Este fenómeno aún no es suficientemente claro y la explicación desde las capacidades vinculadas al sexo se agota a sí misma. El asunto parece estar más relacionado con variables psicológicas, sociales y culturales que deben ser estudiadas a profundidad desde diversos métodos de análisis para alcanzar una mayor comprensión de la situación e intentar favorablemente, promover la equidad.

En este marco, Bullough et al. (2022) se destaca la relevancia de comprender y abordar las expectativas de género, la cultura de la sociedad y el entorno empresarial para promover el emprendimiento femenino. Esto se vuelve relevante debido a la persistencia de los estereotipos de género en cargos de liderazgo en el caso de Irlanda (Berkery & Ryan, 2024). Lo mismo sucede con las barreras y brechas estructurales y culturales que enfrentan las mujeres en el medio oriente (Metcalf, 2008; Manning & Robertson, 2015; Howe-Walsh & Turnbull, 2016).

En este contexto, esta contribución indaga y profundiza en las investigaciones que han abordado el liderazgo de mujeres en Chile. Es importante indicar que el artículo es parte de una investigación más amplia de la tesis doctoral que aborda el liderazgo femenino en Chile y que tiene como finalidad proponer un modelo de intervención para mujeres líderes.

El artículo presenta una primera sección donde se profundiza en investigaciones que han abordado el rol de las mujeres en el ámbito del trabajo, enfatizando en las barreras y desafíos que enfrentan. Una segunda sección da cuenta del ejercicio del liderazgo de las mujeres en el ámbito político y social, donde se enfatiza en las características particulares de las mujeres para liderar en diferentes contextos y desafíos.

Metodológicamente, el artículo se ha elaborado con el enfoque de Scoping review (revisión del alcance) de la literatura. Este tipo de revisión de la literatura, a diferencia de la revisión sistemática de literatura (RSL), tiene como finalidad clarificar conceptos y definiciones, identificar evidencia en un campo

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

determinado, indicar la forma en cómo se ha desarrollado la investigación en un campo específico, identificar características o factores relacionados con un concepto y analizar las brechas de conocimiento, en un periodo corto de tiempo (Munn et al., 2018).

La búsqueda bibliográfica se realizó a partir de diferentes bases de datos (WoS, Scopus y Scielo), además de considerar libros e informes relacionados con la temática. Se buscó información relacionada en un primer momento a las mujeres en posiciones de liderazgo en Chile y, en un segundo nivel, las barreras que enfrentan las mujeres para el ejercicio de posiciones de liderazgo en el trabajo en Chile.

### **Barreras institucionales**

En relación con la inserción de las mujeres al mundo del trabajo, la evidencia indica en el caso de Chile que existe una brecha relevante, tanto en el acceso como en los ingresos, en contraste con los hombres. De acuerdo al index elaborado por *Woman in Work*, Chile se encuentra en el puesto 31 en el ranking de mujeres en el trabajo (de 32 países), con un 78,7% de mujeres trabajando a tiempo completo y con una brecha salarial de un 14,4% (*Woman in Work*, 2024).

Además, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) la tasa de ocupación femenina alcanza un 46,4%, mientras que la de los hombres es un 65%, lo que muestra una brecha de 18,6 puntos porcentuales. Junto con lo anterior, el desempleo femenino sigue siendo mayor, situándose en 8,6% frente al 7,3% de los hombres.

En el ámbito de los estudios terciarios, en Chile, las estadísticas sobre la participación de hombres y mujeres en carreras profesionales muestran diferencias significativas en sus elecciones académicas. Según los datos más recientes, las mujeres tienen una mayor presencia en áreas como salud, educación y ciencias sociales, con el 76,2%, 75,4%, y 71,9% de la matrícula, respectivamente. Por el contrario, los hombres predominan en áreas como tecnología, con un 79,1%, y ciencias, con un 54,3%. En el ámbito de las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), las mujeres representan solo el 22,6% de los estudiantes matriculados en 2024. Aunque ha habido un aumento en los últimos años, sigue existiendo una marcada brecha de género en estas áreas. Diversas iniciativas, como el programa "+MC" (Más Mujeres Científicas), están trabajando para cerrar esta brecha.

Ahora bien, es relevante destacar que solo un 32% de las mujeres tiene una carrera profesional ininterrumpida en Chile, debido principalmente a los problemas de integración trabajo-familia y la falta de capacidad de los entornos organizativos, laborales y sociales para potenciar la posibilidad de conciliación entre el trabajo y la familia (Kuschel & Salvaj, 2018).

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana. RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

En este contexto, resulta coherente que, así como las mujeres tienen una menor posibilidad de una carrera profesional, solo un bajo porcentaje de ellas puedan ocupar puestos de liderazgo. La Evidencia sostiene que solo un 30% de ocupa cargos de alta dirección en sector público y un 18% en el sector privado. Se destaca que solo un 3% de la totalidad de directores generales son mujeres en el país. Esta situación se podría explicar producto del limitado acceso a las redes de poder empresarial que tienen las mujeres, lo que dificulta su promoción profesional y su desempeño en cargos de alto nivel, lo que se contrapone con las posibilidades que tienen los hombres en situaciones similares (Godoy, 2009).

### **Barreras estructurales**

Asimismo, existen barreras estructurales, los prejuicios conscientes e inconscientes, el techo de cristal<sup>2</sup> y el acantilado de cristal<sup>3</sup>, que obstaculizan las oportunidades de liderazgo de las mujeres. Estas barreras se ven agravadas por estereotipos culturales y prácticas organizativas que dificultan el acceso de la mujer a posiciones de liderazgo (Khushal, 2022).

Sumado a lo anterior, otro elemento que potencia las brechas de las mujeres al mundo del trabajo y la toma de decisiones radica en las evaluaciones laborales en las cuales persisten los estereotipos de género que enfrentan las mujeres a la hora de postular a puestos de trabajo. Ahora bien, se ha evidenciado que estos

---

<sup>2</sup> El techo de cristal representa las barreras invisibles pero efectivas que impiden a las mujeres avanzar hacia los puestos de liderazgo más altos debido a los estereotipos de género y las prácticas discriminatorias (Kulich & Iacoviello, 2017; Kulik & Rae, 2019; Sabharwal, 2015). Frecuentemente, se considera que las mujeres carecen de los rasgos considerados necesarios para el liderazgo, lo que conduce a evaluaciones menos favorables y oportunidades limitadas para su avance (Kulich, 2015a; Kulik & Rae, 2019)

<sup>3</sup> Cuando las mujeres logran romper el techo de cristal a menudo se encuentran en roles de liderazgo precarios o cuando son promovidas en momentos críticos o de crisis. Este fenómeno es definido como acantilado de cristal. Estas posiciones suelen ser de alto riesgo, debido a la alta probabilidad de fracaso (Bruckmüller et al., 2014; Kulich, 2015b; Morgenroth et al., 2020; Sabharwal, 2015). Se ha documentado que las mujeres tienen más probabilidades de ser designadas para roles de liderazgo durante crisis o cuando el desempeño organizacional es deficiente, lo que las pone en una situación propensa al fracaso y bajo mayor escrutinio (Kulich, 2015b; Morgenroth et al., 2020; Sabharwal, 2015). Además, el efecto del acantilado de cristal se evidencia en ámbitos, como los negocios, la política y la educación, donde las mujeres líderes suelen enfrentarse a entornos desafiantes (Bruckmüller et al., 2014; Lasna Kabir, 2020; Timmer & Woo, 2023).

estereotipos disminuyen cuando los evaluadores poseen información específica, directa y precisa de los evaluados (Godoy, 2009).

Junto con lo anterior, al analizar los prejuicios y estereotipos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo en el ámbito laboral, se evidencia que los hombres en Chile tienen percepciones más estereotipadas y negativas de las mujeres como directivas en comparación con la percepción de las mismas mujeres. Incluso al comparar las percepciones con participantes estadounidenses del estudio, se encontró que las percepciones son más estereotipadas en el caso de los participantes de Chile que los de los de EE. UU. En este contexto, los prejuicios culturales y de género se ha evidenciado que afectan negativamente a la percepción de las mujeres en puestos directivos (Owen et al., 2003).

En este marco, en Chile se ha abordado de forma específica el rol de las mujeres líderes en el ámbito de la minería, contexto dominado por hombres de forma histórica. Las mujeres líderes sindicales de la industria minera del cobre en Chile experimentan una tensión constante entre subordinación y subversión como miembros y líderes de la organización sindical, luchando constantemente por su validación en un sector dominado por los hombres, enfrentándose tanto a la autonomía como a la dominación debido a las diferencias laborales y de género (Segovia, 2021).

Situación similar se ha evidenciado en el caso de mujeres líderes al interior de las minas, quienes enfrentan el rechazo de los hombres subordinados como de sus pares líderes por ser mujeres. En contextos de desigualdad de género, trayectorias ascendentes, interrogan al orden tradicional, enfrentando tensiones sobre las representaciones de los roles familiares, poder y reconocimiento, redefiniendo sus identidades. Al mismo tiempo, desarrollan su “agencia” a través de un conjunto de estrategias individuales que incluyen: arreglos conyugales más igualitarios, continuidad de estudios, identidad basada en la acción, éxito y logros. Integran para el ejercicio del liderazgo la seguridad en su carácter y la confianza sí mismas con trato amoroso, rechazando la masculinización de los liderazgos (Caro et al., 2021).

En el contexto de las escuelas, las directoras de escuelas en Chile enfrentan diversas barreras en su progresión profesional, siendo las líderes de escuelas del sector público quienes enfrentan más desafíos en comparación con aquellas en escuelas privadas y semi-privadas (Arroyo & Bush, 2023). Ahora bien, las directoras en escuelas primarias urbanas son generalmente mejor valoradas por los docentes en prácticas de liderazgo en comparación con sus colegas masculinos, lo que indica una ventaja percibida de las mujeres en el liderazgo educativo (Weinstein et al., 2023).

Al mismo tiempo, se ha analizado el rol de la mujer en cargos de gestión en las universidades, donde enfrentan barreras que hacen complejo su acceso a cargos de dirección. Al igual que en los casos anteriores,

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana. RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

una de las principales dificultades es el equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares de las académicas, debido a la inexistencia de políticas y estrategias institucionales de conciliación, lo que conduce a las mujeres a buscar en la esfera privada los resguardos necesarios para ejercer en sus puestos de trabajo, generándose una barrera que condiciona el ejercicio profesional de las académicas (Gaete Quezada, 2018).

### **Barreras político-culturales**

Las investigaciones que abordan el liderazgo de las mujeres en el ámbito político y social sugieren que las mujeres en Chile enfrentan una subrepresentación en el liderazgo político, experimentan desafíos y éxitos únicos en varios sectores, y han evolucionado sus roles de liderazgo a través del activismo y los movimientos feministas.

Históricamente las mujeres han desatado por su liderazgo transnacional (1940-1970), generando alianzas con organizaciones internacionales como Women's International League for Peace and Freedom (WILPF) and the Women's International Democratic Federation (WIDF) para abordar prioridades políticas locales (Lanfranco González, 2022).

En este marco, a pesar del activismo significativo durante la dictadura de Pinochet, se ha evidenciado que las mujeres se organizaron para promover y lograr el fin de la dictadura. Ahora bien, persiste la subrepresentación de mujeres en el mundo político, a pesar del activismo político post-dictadura (Richards, 2007).

Es relevante considerar que, en la elección presidencial del año 2005, los candidatos, especialmente Michelle Bachelet, emplearon definiciones basadas en el liderazgo de género para presentarse asimismo como mejor cualificados para liderar el país y cuestionar las habilidades de los oponentes. En este contexto, ¿Poseen las mujeres las cualidades personales y las características de liderazgo político que necesita un presidente, características que a menudo se supone que tienen los políticos varones?

Michelle Bachelet, Joaquín Lavín y Sebastián Piñera (2005/6), recurrieron a definiciones de género específicas, aunque diferentes, del liderazgo político tanto para presentarse como la persona mejor cualificada para liderar Chile como para cuestionar las capacidades de sus oponentes. Lavín y Piñera desplegaron estratégicamente creencias sobre las conexiones aceptadas entre los hombres, la masculinidad y la política para promover sus capacidades de liderazgo y atacar las capacidades de Bachelet para ser presidenta.

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana, RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

Además, enmarcó explícitamente su estilo de liderazgo como más femenino y vinculó su estilo de liderazgo a sus capacidades para promover una mayor inclusión y participación en la democracia chilena. Bachelet contrarrestó los ataques de sus oponentes a su capacidad de liderazgo afirmando que estos ataques revelaban la continua resistencia a la inclusión de las mujeres como líderes políticas (Thomas, 2011).

En este contexto, a pesar de la elección de Michelle Bachelet como presidenta, las mujeres siguen estando subrepresentadas en el liderazgo de los partidos políticos y en cargos electos en Chile (Morel, 1989). Por lo anterior, se ha enfatizado la necesidad de aumentar su presencia en la política formal (Franceschet, 2000).

A nivel social, específicamente durante las crisis, tras el terremoto y tsunami de 2010, las mujeres desempeñaron roles cruciales en la gestión de la ayuda de emergencia y los esfuerzos de recuperación, demostrando su adaptabilidad y liderazgo en situaciones de crisis. Luego del terremoto y tsunami que sufrió Chile durante el año 2010, el rol de las mujeres fue clave y efectivo para generar alianzas con organismos internacionales y abordar necesidades políticas locales.

La investigación reveló que el liderazgo masculino durante los procesos de respuesta y recuperación está vinculado a los roles tradicionales de género, aunque la continuidad del mismo difiere entre ambas fases. En cuanto a las mujeres, se observó que en la fase de respuesta son muy activas en la gestión de la ayuda de emergencia, tarea vinculada a sus roles reproductivos y de cuidado. El liderazgo de las mujeres también aparece en la fase de recuperación, donde destaca la dimensión colectiva de sus acciones, desafiando en cierta medida estos roles y destacando su capacidad de adaptación a los retos del desastre (Fernández et al., 2023).

Las mujeres en Chile han asumido roles de liderazgo en organizaciones de la sociedad civil, aprovechando sus perspectivas únicas para influir en las agendas de desarrollo local, regional y global, a pesar de enfrentar represión económica y política (Cosgrove, 2011)

## **Discusión**

El objetivo del artículo fue indagar respecto de las posiciones de liderazgo de las mujeres en Chile. En general, se observa un acceso de las mujeres a diferentes espacios dominados históricamente por hombres, donde en algunos casos la mujer se ha insertado con mayor propiedad y, en otros, aun enfrentan una serie de barreras que impiden su acceso. Las investigaciones revisadas evidencian que las mujeres en Chile experimentan desafíos, dificultades y barreras que deben enfrentar al ocupar puestos de liderazgo.

[Revista de Investigación Multidisciplinaria Iberoamericana. RIMI](#) © 2023 by [Elizabeth Sánchez Vázquez](#) is licensed under

Ahora bien, las investigaciones sobre mujeres en altos cargos han abordado las evaluaciones laborales (Godoy, 2009), la inserción de la mujer en altos cargos en la minería (Caro et al., 2021), las mujeres en cargos de gestión en las universidades (Gaete Quezada, 2018), sobre lo cual se subraya que la desigualdad de género en los altos cargos es persistente (PNUD, 2019).

En este marco, las mujeres en Chile han logrado avances significativos en diversos roles de liderazgo, desde las esferas políticas y educativas hasta la gestión de crisis y el activismo en la sociedad civil. El liderazgo de mujeres en Chile se manifiesta en diversos ámbitos, desde la gestión de desastres y la política comercial hasta el activismo transnacional y el trabajo social.

A pesar de los avances, persisten desafíos significativos, como la brecha de género en roles de liderazgo y la necesidad de políticas que reconozcan y apoyen las contribuciones de las mujeres. Las experiencias de mujeres líderes como la expresidenta Michelle Bachelet y, las prácticas de resistencia en contextos de precariedad subrayan la importancia de continuar promoviendo la igualdad de género en todos los sectores. La contribución de las mujeres sigue moldeando el panorama social y político del país. Los esfuerzos colectivos de estas mujeres destacan su resiliencia y capacidad para liderar, a menudo frente a barreras sistémicas y roles de género tradicionales.

No obstante, persisten los desafíos continuos y la subrepresentación de las mujeres en deferentes espacios de toma de decisión. Existen algunos espacios que se han abierto para las mujeres, como aquellos relacionados con la sociedad civil y la gestión en contextos de desastres. No obstante, el ámbito del trabajo continúa siendo dominado por los hombres y, más en las posiciones de liderazgo, donde las mujeres tienen una menor participación.

Se puede esgrimir que esta situación se debe a la posición sociohistórica de la mujer en la sociedad, que la circunscribe a los roles de cuidado y crianza principalmente, y prejuicios que enfrentan las mujeres cuando se insertan en espacios masculinizados o dominados por hombres. Barreras y brechas estructurales y culturales que enfrentan las mujeres en Chile no distan de las barreras que enfrentan las mujeres en otros contextos (Berkery & Ryan, 2024; Metcalfe, 2008; Manning & Robertson, 2015; Howe-Walsh & Turnbull, 2016). Por lo cual, los desafíos son locales, pero al mismo tiempo globales para la inserción de la mujer a los espacios de liderazgo.

La revisión realizada ha permitido acercarse a conocer el estado actual de la mujer en los espacios de liderazgo en el país y, en este marco, se da cuenta de la necesidad de incidir en la agenda política para desarrollar acciones tendientes a posibilitar el acceso y permanencia de la mujer en puestos de liderazgo.

Es importante indicar que la búsqueda bibliográfica se ha realizado con base en investigaciones que se han desarrollado específicamente en Chile, lo que podría presentar algunos sesgos a la hora de seleccionar e interpretar la información, debido a que las investigaciones a nivel nacional tienen focos o puntos de interés que dejan de lado otros que no han sido abordados a la fecha, y que pueden aportar nuevos antecedentes no considerados en esta revisión.

En este contexto, la información que se ha analizado se ha considerado desde una perspectiva que tiene relación con mujeres en posiciones de liderazgo, en ámbitos que han sido más estudiados en el país por sobre otros. En el caso de Chile, la minería ha sido un punto de interés por la relevancia de la industria en el país, pudiendo poner en desmedro otras áreas que han sido en menor medida estudiadas, como el microemprendimiento femenino, el área de la medicina, entre otras.

## Referencias

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Arroyo, D., & Bush, T. (2023). Women's leadership in education: A perspective from Chilean school leaders. *Management in Education*, 37(2), 63–73. <https://doi.org/10.1177/08920206211019402>
- Berkery, E., & Ryan, N. F. (2024). Think manager – Think male or female: exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period. *Gender in Management*, 39(3), 328–344. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0099>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T. S., & Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58(2), 985–996. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>
- Caro, P., Román, H., & Armijo, L. (2021). Mujeres en altos cargos en minería en Chile. Agencia y tensiones de género. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 28, 1. <https://doi.org/10.29101/crcs.v28i0.14438>
- Cosgrove, S. (2011). *Leadership from the margins: women and civil society organizations in Argentina, Chile, and El Salvador* (Vol. 48). <https://doi.org/10.5860/CHOICE.48-6605>
- Fernández Saavedra, A. G., González Arias, R., Dema Moreno, S., & Cocina Díaz, V. (2023). Gender and leadership in the wake of the 2010 earthquake and tsunami in Chile. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 32(2), 323–336. <https://doi.org/10.1108/DPM-04-2022-0093>
- Franceschet, S. (2001). Women in Politics in Post-Transitional Democracies: the Chilean case. *International Feminist Journal of Politics*, 3(2), 207–236. <https://doi.org/10.1080/14616740110053010>
- Gaete Quezada, R. (2018). Conciliación Trabajo-Familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 81–100. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.615>
- Godoy, L. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *PSYKHE*, 18, 51–64. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282009000200004>.

- Howe-Walsh, L., & Turnbull, S. (2016). Barriers to women leaders in academia: tales from science and technology. *Studies in Higher Education, 41*(3), 415–428.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.929102>
- Khushal, S. (2022). Book Review: Women and Leadership: Real Lives, Real Lessons. *Leadership, 18*(3), 465–468. <https://doi.org/10.1177/17427150211030134>
- Kulich, C. (2015a). Glass Ceiling/Glass Cliff. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–2). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110287>
- Kulich, C. (2015b). Glass Ceiling/Glass Cliff. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–2). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110287>
- Kulich, C., & Iacoviello, V. (2017). Glass Ceiling and Glass Cliff. In *The SAGE Encyclopedia of Political Behavior*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483391144.n153>
- Kulik, C. T., & Rae, B. (2019). The Glass Ceiling in Organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.41>
- Kuschel, K., & Salvaj, E. (2018). Opening the “Black Box”. Factors Affecting Women’s Journey to Top Management Positions: A Framework Applied to Chile. *Administrative Sciences 2018, Vol. 8, Page 63, 8*(4), 63. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI8040063>
- Lanfranco González, M. F. (2022). Between National and International: Women’s Transnational Activism in Twentieth-Century Chile. *International Review of Social History, 67*(S30), 49–74.  
<https://doi.org/10.1017/S0020859021000687>
- Lasna Kabir, S. (2020). ‘Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff?’ Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In *Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia* (pp. 87–109). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36012-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36012-2_5)
- Manning, T., & Robertson, B. (2015). Explorations into sex, gender and leadership in the uk civil service part 1. Introduction, background and theoretical considerations. *Industrial and Commercial Training, 47*(5), 244–252. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0007>
- Metcalf, B. D. (2008). Women, management and globalization in the Middle East. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 83, Issue 1, pp. 85–100). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9654-3>
- Morel, I. (1989). Women’s action in Chile. *Women’s Studies International Forum, 12*(1), 125–127.  
[https://doi.org/10.1016/0277-5395\(89\)90091-5](https://doi.org/10.1016/0277-5395(89)90091-5)

Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797–829. <https://doi.org/10.1037/bul0000234>

Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>

OIT. (2024, June 17). *ILOSTAT Explorer*.

Owen, C. L., Scherer, R. F., Sincoff, M. Z., & Cordano, M. (2003). Perceptions of Women as Managers in Chile and the United States. *American Journal of Business*, 18(2), 43–50. <https://doi.org/10.1108/19355181200300011>

PNUD. (2019). *Una década de cambios hacia la igualdad de género en Chile (2009-2018): avances y desafíos*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Richards, P. (2007). Women and Politics in Chile. *Canadian Journal of Political Science*, 40(3), 804–805. <https://doi.org/10.1017/S0008423907071016>

Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399–426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>

Segovia, T. (2021). Being a Chilean copper union leader: between social struggle and loyalty to machismo. *Gender, Place & Culture*, 28(9), 1286–1305. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2020.1845615>

Thomas, G. (2011). Michelle Bachelet's Liderazgo Femenino (Feminine Leadership). *International Feminist Journal of Politics*, 13(1), 63–82. <https://doi.org/10.1080/14616742.2011.534662>

Timmer, J. D., & Woo, D. S. (2023). Precarious positions: glass ceilings, glass escalators, and glass cliffs in the superintendency. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1199756>

Weinstein, J., Sembler, M., Weinstein, M., Marfán, J., Valenzuela, P., & Muñoz, G. (2023). A female advantage? Gender and educational leadership practices in urban primary schools in Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1105–1122. <https://doi.org/10.1177/17411432211019407>

*Woman in Work*. (2024, June 17).