

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



***“ANÁLISIS DEL ROL DE LA MUJER EN LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS”***

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

PROFESOR GUÍA: SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

ALUMNA: SRTA. MARÍA PATRICIA TORO CEREZO

Viña del Mar, 2013

DEDICATORIA

La presente memoria está dedicada con mucho cariño a las personas más importantes de mi vida, mis padres, Marta y Cesar, hermanos y sobrinos. A ellos les debo todo lo que soy como persona. Gracias a sus esfuerzos he logrado cumplir mis sueños y metas propuestas.

Se la dedico también a mi pololo, Mauricio, por estar presente en los últimos 4 años de mi vida y en mis mayores logros, a todos mis familiares y amistades que han estado presentes en este largo proceso, quienes han sido muy importantes para el término de este ciclo, y el comienzo de un próspero futuro, lleno de éxito.

“A TODOS ELLOS, MUCHAS GRACIAS”

AGRADECIMIENTO

Para comenzar quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi madre Marta y mi padre Cesar, quienes con mucho esfuerzo y amor, me han entregado valores y las herramientas necesarias para salir adelante en la vida. Muchas gracias a ustedes por su gran apoyo incondicional para poder cumplir mis sueños. También quiero agradecer a mis hermanos y sobrinos por su apoyo y gran cariño durante mi vida y proceso de estudio. Y a mis amigas Norma, Natalia, Camila y Johana quienes han estado junto a mí en todo momento.

Por ultimo agradezco a mi profesor Ernesto Fernández por su ayuda, paciencia y buenos consejos.

“DE CORAZÓN, GRACIAS”

Resumen

El propósito de esta tesis es descubrir si existe alguna relación entre la participación femenina y el éxito de las empresas al internacionalizarse. Se comenzara con la introducción de la mujer al mercado laboral, sus características y rol en los altos cargos directivos. Se realizara un estudio a mujeres en altos cargos directivos de empresas internacionales. También se realizaran preguntas sobre el proceso de internacionalización. Lo que concluye que la presencia femenina sí tiene relación con el éxito del proceso, pero también el hombre es importante.

Abstract

The purpose of this thesis is to discover whether there is any relationship between female participation and success of the companies to internationalize. It began with the introduction of women into the labor market, their characteristics and role in senior management. There will be a study of women in senior management positions in international companies. There will also be questions about the process of internationalization. What we concluded that the presence of women does have bearing on the success of the process, but also the man is important.

Índice General.

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	5
1.1 Incorporación de la mujer al mundo laboral.	6
1.2 Participación laboral de la Mujer en Chile: 1958-2003.....	14
1.3 Factores relacionados con la participación laboral de la mujer.....	16
1.4 Características generales de la mujer en cargos de alta dirección.....	31
1.5 Empresa Internacional.	33
1.6 El éxito en la internacionalización de una empresa.	33
1.7 Las Mujeres en las empresas internacionales.	36
1.8 Síntesis.	38
Capítulo 2.....	40
2.1 Análisis	41
Capítulo 3.....	45
3.1 Internacionalización Empresarial.	45
3.2 Proceso de Internacionalización empresarial:	46
3.3 Análisis.	55
CONCLUSIÓN	60
BIBLIGRAFIAS Y REFERENCIAS.....	62

ANEXOS	67
Anexo 1. “Mujer Empresaria”	67
Anexo 2. “Rasgos del liderazgo femenino en las empresas”	67
Anexo 3. “Gestión femenina”	68
Anexo 4. “Rol de la mujer en la Gran empresa”	69
Anexo 5. “Brechas Salariales por Género.(Considerando misma edad y nivel de educación)”	71
Anexo 6. “Rol gerencial de la mujer”	71
Anexo 7. “Estilo de Gestión Femenina”	74
Anexo 8. “Políticas empresariales que promueven la participación femenina en cargos de alta responsabilidad”	74
Anexo 9. “Investigación: ¿Qué hace que un equipo sea más inteligente? Más mujeres”	75
Anexo 10. “Proceso de internacionalización de una empresa”	79
Anexo 11. “Factores que influyen en la internacionalización”	80
Anexo 12. “Factores del éxito en la internacionalización”	80
Anexo 13. “Relación entre las variables determinantes y el éxito de la internacionalización”	81
Anexo 14. “Síntesis de los modelos de éxito exportador”	82

Anexo 15. “Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos”	83
Anexo 16. “Análisis de Preguntas”	86
Anexo 17. “Incorporación de la Mujer al Mercado Laboral”	86
Anexo 18. “Participación femenina en las empresas”	88
Anexo 19. “Factores relacionados con la incorporación femenina al trabajo”	90
Anexo 20. “Razones de incorporación al trabajo”	93
Anexo 21. “Rol de la Mujer versus logros económicos y sociales”	94
Anexo 22. “Dirección femenina en los altos cargos”	96
Anexo 23. “Rol femenino en la Internacionalización empresarial”	99
Anexo 24. “Mujeres y Economía chilena”	102
Anexo 25. “Internacionalización de una empresa”	103
Anexo 27. “Participación femenina en el proceso de internacionalización”	105
Anexo 28. “Rol de la mujer en la Internacionalización”	106
Anexo 29. “Aceptación Femenina en el Mercado Internacional”	107
Anexo 30. “Decisiones en la internacionalización empresarial”	110
Anexo 31. “Internacionalización Empresarial”	111
Anexo 33. “Internacionalización”	111
Anexo 34. “Barreras de Internacionalización”	112

Anexo 35. “Análisis de entrevista a Sociólogo”	114
Anexo 36. “Entrevistas a mujeres en altos cargos directivos”	118
Anexo 37. “Entrevista a Sociólogo”	157
Anexo 38. “Internacionalización Empresarial”	171
Anexo 39. “Proceso de Internacionalización empresarial”	171
Anexo 40. “Entrevistas Proceso de Internacionalización empresarial”	190

Índice de Figuras

Figura 1: "Evolución de la participación laboral femenina en Chile"	16
Figura 2: "Participación laboral femenina según nivel de educación"	19
Figura 3: "Evolución de la tasa de ocupación según el sexo"	24
Figura 4: "Total de ingresos por sexo y según nivel de educación"	25
Figura 5: "Participación laboral femenina por tramo de edad"	28
Figura 6: "Evolución de jefatura femenina en los hogares chilenos"	30
Figura 7: "Proceso de Dirección estratégica de la internacionalización"	47
Figura 8: "Análisis Estratégico internacional"	49
Figura 9: "Formulación Estratégica Internacional"	51
Figura 10: "Implantación Estratégica Internacional"	53

Índice de Tablas

Tabla 1: "Participación laboral de la mujer, porcentaje de participación sobre total de población en cada tramo de edad"	15
Tabla 2: Participación laboral de la mujer según educación"	18
Tabla 3: "Tasa laboral femenina según hijos"	20
Tabla 4: "Actitud de la mujer frente al trabajo"	23
Tabla 5: "Correlación entre participación femenina y actividad económica"	27
Tabla 6: "Salarios de mujeres con 33 o más horas de trabajo semanal"	28
Tabla 7: "Empleo Femenino"	30

Índice Anexos.

Anexo 1. “Mujer Empresaria”	67
Anexo 2. “Rasgos del liderazgo femenino en las empresas”	67
Anexo 3. “Gestión femenina”	68
Anexo 4. “Rol de la mujer en la Gran empresa”	69
Anexo 5. “Brechas Salariales por Género.(Considerando misma edad y nivel de educación)”	71
Anexo 6. “Rol gerencial de la mujer”	71
Anexo 7. “Estilo de Gestión Femenina”	74
Anexo 8. “Políticas empresariales que promueven la participación femenina en cargos de alta responsabilidad”	74
Anexo 9. “Investigación: ¿Qué hace que un equipo sea más inteligente? Más mujeres”	75
Anexo 10. “Proceso de internacionalización de una empresa”	79
Anexo 11. “Factores que influyen en la internacionalización”	80
Anexo 12. “Factores del éxito en la internacionalización”	80
Anexo 13. “Relación entre las variables determinantes y el éxito de la internacionalización”	81
Anexo 14. “Síntesis de los modelos de éxito exportador”	82

Anexo 15. “Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos”	83
Anexo 16. “Análisis de Preguntas”	86
Anexo 17. “Incorporación de la Mujer al Mercado Laboral”	86
Anexo 18. “Participación femenina en las empresas”	88
Anexo 19. “Factores relacionados con la incorporación femenina al trabajo”	90
Anexo 20. “Razones de incorporación al trabajo”	93
Anexo 21. “Rol de la Mujer versus logros económicos y sociales”	94
Anexo 22. “Dirección femenina en los altos cargos”	96
Anexo 23. “Rol femenino en la Internacionalización empresarial”	99
Anexo 24. “Mujeres y Economía chilena”	102
Anexo 25. “Internacionalización de una empresa”	103
Anexo 27. “Participación femenina en el proceso de internacionalización”	105
Anexo 28. “Rol de la mujer en la Internacionalización”	106
Anexo 29. “Aceptación Femenina en el Mercado Internacional”	107
Anexo 30. “Decisiones en la internacionalización empresarial”	110
Anexo 31. “Internacionalización Empresarial”	111
Anexo 33. “Internacionalización”	111
Anexo 34. “Barreras de Internacionalización”	112

Anexo 35. “Análisis de entrevista a Sociólogo”	114
Anexo 36. “Entrevistas a mujeres en altos cargos directivos”	118
Anexo 37. “Entrevista a Sociólogo”	157
Anexo 38. “Internacionalización Empresarial”	171
Anexo 39. “Proceso de Internacionalización empresarial”	171
Anexo 40. “Entrevistas Proceso de Internacionalización empresarial”	190

INTRODUCCIÓN

La incorporación de la mujer al mercado laboral ha ido aumentando considerablemente al pasar los años. Estudios han demostrado que el rol de la mujer es fundamental para el buen funcionamiento y buenos resultados económicos de las empresas.

En esta tesis se estudia si existe una relación entre la participación femenina en los altos cargos directivos y el éxito de la internacionalización de las empresas. Se dará una respuesta a la pregunta planteada. Con la finalidad de precisar, identificar y definir cuáles son las razones de la incorporación femenina al mundo laboral, cuales son las características de las mujeres que dirigen empresas, cuál es su rol dentro del desarrollo económico de las compañías y cuál es el rol que cumplen las mujeres dentro del desarrollo de las empresas e internacionalización de estas, señalando el por qué es fundamental la participación femenina en la internacionalización de las empresas.

Especialmente, se abordan temas que ayudan a comprender y analizar por qué la participación femenina es primordial para obtener buenos resultados económicos y sociales en las empresas nacionales e internacionales.

Se realizarán entrevistas a mujeres que tengan participación en algún cargo directivo dentro de una empresa internacional, con el objetivo de descubrir que rol

cumplen ellas en estas empresas y al mismo tiempo se realizarán entrevistas a hombres y mujeres de distintas empresas internacionales para estudiar en qué etapa del proceso de internacionalización es fundamental la participación femenina.

En el capítulo uno, se define como fue evolucionando la participación de la mujer en el mundo laboral, ya sea por razones del entorno social o bien motivos personales, maternos y culturales. Las mujeres han alcanzado un papel fundamental en la sociedad, aumentando día a día su participación en distintos ámbitos de la sociedad. Se explicaran cuáles son las características que abarcan las mujeres en la alta dirección de las empresas. Enfatizando en el rol fundamental que tienen las mujeres para que las relaciones dentro de la empresa como también las relaciones que tiene la empresa con el resto de las compañías sea óptima y entreguen buenos resultados económicos. La participación femenina en cargos directivos en las empresas otorga bienestar y comprensión para los trabajadores en general.

En el capítulo dos, se realizó un estudio que está enfocado en mujeres que dirigen compañías internacionales. Se abordan diversos temas respecto a cómo fue su incorporación al mundo laboral y cómo estas han surgido dentro de las empresas, con el objetivo de identificar cuál es su papel como mujer dentro de la empresa internacional, llegando a realizar una síntesis integrando todas las respuestas obtenidas por las mujeres entrevistadas.

En capítulo tres, se realizó también una entrevistas, a personas de ambos sexos que se encuentren trabajando en empresas internacionales, con el objetivo de descubrir en qué etapa del proceso de internacionalización de la empresa es fundamental el rol femenino.

“Al tener la información entregada por diversos antecedentes y estudios, se puede decir que la participación femenina es fundamental en el proceso de internacionalización, pero en etapas específicas, debido a sus características de liderazgo y comprensión hacia los trabajadores, pero debido a que aun en muchos países aún existen grandes barreras hacia la participación femenina en el mercado laboral, como en la vida social, es fundamental a la vez que participen hombres y mujeres en el proceso de internacionalización, debido a que ambos sexos aportan diversas características particulares que dan un gran potencial al éxito del proceso de internacionalización”.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1

En el presente capítulo se trata de obtener una claridad conceptual para poder introducir al tema práctico de la tesis, realizando una revisión a través del tiempo de cómo ha cambiado la sociedad en el mundo laboral y enfocándose en la incorporación de la mujer al mercado laboral.

La incorporación de la mujer al mundo laboral es una tendencia que gana cada vez mayor reconocimiento en las políticas públicas. Muchos gobiernos como también organizaciones internacionales, se están percatando que el desarrollo en el ámbito laboral de la mujer, tiene un impacto positivo en diversas áreas. Primero, aumenta el crecimiento económico y da oportunidades de empleo a otras mujeres, mejora las condiciones sociales, educación y salud de las mujeres como también de sus familias.

También se enfocara en la internacionalización de las empresas, esta ha ido aumentando considerablemente en el transcurso de las últimas décadas. Se demostrara que impacto tiene la mujer en la internacionalización de las empresas, se verá si es un rol fundamental en las empresas la participación de las mujeres para llegar al éxito.

Los cambios sociales que ha tenido el mundo global a través de los años ha sido un impulsor de la incorporación de la mujer al trabajo. La creciente globalización de los mercados ha obligado a las empresas a replantearse sus estrategias de internacionalización. Desde el punto de vista empresarial, se demostrará que es

fundamental analizar sus factores de éxito, en los cuales las mujeres han desempeñado un papel fundamental en esto.

Se analizarán las razones por las cuales las mujeres son importantes en las empresas nacionales como también en el desarrollo internacional de estas.

1.1 Incorporación de la mujer al mundo laboral.

A comienzos del año 1984, se produce una incorporación masiva de la mujer al mundo laboral.

Aproximadamente desde los años 1984 a 1989, un millón de mujeres ha tenido acceso al desempeño e incorporación de una actividad profesional. Al pasar los años la incorporación de la mujer ha ido en aumento. Durante el último trimestre de 1994, el 34 por ciento del total de trabajadores era representado por mujeres.

“Las mujeres desempleadas en general, y sobre todo las mujeres que quieren reincorporarse a la actividad laboral después de estar apartadas unos años del mundo laboral, no tienen facilidades para conseguir un puesto de trabajo asalariado. Este hecho ha provocado que muchas mujeres en estas circunstancias hayan tomado la decisión de montar una pequeña empresa o de crear su propio puesto de trabajo, aprovechando la experiencia laboral y profesional adquirida.”
(Olga Pizarro)

a) Cambios en el entorno social.

Tradicionalmente, los hombres siempre han tenido una intervención mayor en el tiempo dedicado a su vida laboral que las mujeres. La existencia de unas costumbres sociales todavía muy arraigadas constituye uno de los principales obstáculos con que se encuentra la mujer para poder desenvolverse profesionalmente.

Sin embargo en los últimos años han ido cambiando mucho las cosas en este sentido, y la mujer ha ido accediendo al mundo del trabajo de una forma más regular. Para ello, han sido determinantes los siguientes factores:

- Matrimonios a edad más avanzada.
- Planificación de la maternidad.
- Independencia de la mujer en el ámbito de la pareja.
- Aumento de la tecnología doméstica.
- Aumento de servicios personales (servicios domésticos, escuelas infantiles, etcétera).
- Incremento del consumo familiar.
- Esperanza de vida más larga.

Todos estos cambios han perfilado la evolución de la sociedad en los últimos años, y de esta forma han aumentado la disponibilidad de tiempo por parte de la mujer y en su independencia económica (ver anexo 1). Es evidente y ante hecho concretos que todos estos cambios han sido fruto de una transformación

socioeconómica, y de la manera de vivir y concebir el mundo, que ha derivado hacia un cambio en la mentalidad de la personas.

Los cambios económicos y sociales han ido mejorando la calidad de vida de las personas y han provocado un incremento considerable del consumo. La creación de una nueva clase media con un ritmo de vida que no se puede mantener únicamente con el sueldo del hombre, ha obligado a la mujer a adquirir una formación y cualificación profesional para poder acceder a un puesto de trabajo, y ha procurado situarse a un alto nivel de competitividad para mantenerlo, y a la vez estar a la par con el hombre.

b) Cambios en el mercado laboral.

Los cambios técnico-científicos tan acelerados que han generado la economía y la producción de bienes y servicios en el último cuarto de siglo, así como la internacionalización financiera, productiva y de mercados a nivel mundial, han alterado totalmente las ofertas laborales locales, las relaciones de producción y el concepto mismo de trabajo.

Respecto a la estructura empresarial, esta ha evolucionado considerablemente, en el sentido de que se precisan organizaciones reducibles muy cualificadas y polivalentes para atender la producción de bienes y servicios que genera la empresa, y los nuevos modelos deben tender a reducir al máximo las propias estructuras para reducir el capital de gastos fijos. El objetivo radica en no comprometer el futuro de la empresa a costa de soportar unos gastos de personal

improductivos en épocas de recesión de las demandas. Por tanto, se imponen las estructuras externas, flexibles, de colaboración circunstancial, tanto de una obra directa como indirecta.

Del crecimiento del sector de servicios, del incremento del trabajo autónomo, de las profesiones liberales, y de la flexibilidad de las estructuras empresariales se deduce que está adquiriendo mucha preferencia el sector del autoempleo en las profesiones liberales o independientes, que se dan de alta como autónomos y prestan sus servicios en una o diversas empresas de forma externa o como proveedores de servicios.

La masificación y diversificación progresiva del mercado de trabajo y el papel cada vez más importante de la especialización para poder cubrir determinadas necesidades son factores decisivos la incorporación de las mujeres al mundo laboral. De las transformaciones que se están produciendo se derivan las siguientes consecuencias:

- La mujer ha demostrado su capacidad, aun cuando no se haya aprovechado en un porcentaje muy elevado (Ver anexo 2).
- Se ha incrementado la competencia profesional femenina.
- La mujer escoge carreras con mayor potencial de desarrollo profesional y económico.
- Existe una aceptación de la mujer como profesional no solamente en puestos de trabajo no cualificados.

- Se da una integración de la mujer en las empresas en puestos de dirección y como ejecutivas (Ver Anexo 3).

c) Cambios en la cualificación de la mujer.

Paralelamente a los cambios del entorno social que han favorecido la incorporación de las mujeres al mundo laboral, también se ha producido una importante evolución en sus competencias, motivada por los siguientes aspectos:

- El acceso masivo de las mujeres a la enseñanza superior.
- El aumento de sus conocimientos profesionales, mediante la especialización.
- La formación permanente (ocupacional, de adultos, reciclajes profesionales, etc.).
- El incremento de la experiencia, derivada del mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral.

“Hace algunos años, la presencia de las mujeres en las universidades era minoritaria y en algunas facultades prácticamente no existía. Pero en las últimas décadas, el acceso e incorporación de la mujer a la enseñanza superior ha crecido masivamente. Hoy día las mujeres constituyen más de la mitad de alumnos de las facultades y escuelas universitarias; únicamente en las escuelas técnicas superiores continúan sido minoría, especialmente en las carreras pertenecientes al área de ingeniería y tecnología.” (Olga Pizarro)

d) La motivación de las mujeres emprendedoras.

La actividad empresarial femenina en España, publicado por el Instituto de la Mujer el año 1990, se destacan las siguientes motivaciones principales de las mujeres para crear su propia empresa:

- Ocupacionales.
- Realización personal.
- Empresariales.
- Bienestar económico.

Según las investigaciones sobre la motivación empresarial, el aspecto económico no figura casi nunca en primer lugar entre los emprendedores, mientras que en las mujeres ganar dinero no es casi nunca una motivación intrínseca para crear una empresa, sino que va vinculada a un deseo de independencia económica directamente relacionado con su autorrealización.

- Necesidad de autoempleo:

Las cifras más elevadas de desempleo en todos los países de la Unión Europea corresponden a las mujeres, especialmente el de larga duración. Ante esta circunstancia, muchas mujeres deciden crear su propio puesto de trabajo, ya sea mediante modalidades de autoempleo y/o montando una pequeña empresa. Para las mujeres de más de treinta y cinco años, generar su propia ocupación parece ser el único camino posible para formar parte del mercado laboral.

Las mujeres que se auto emplean suele trabajar de forma independiente en su hogar o en un pequeño despacho, desde donde presta servicios o colaboraciones a las empresas. Muchas profesionales, o mejor dicho, mujeres con formación universitaria, están optando por esta vía laboral, trabajando como autónomas. En ocasiones, son mujeres emprendedoras con vocación empresarial, que deciden poner en práctica su idea, estableciéndose de manera independiente. También existen empresarias que, sin formación universitaria ni empresarial, se dan de alta de autónomos y comercializan un producto o un servicio. Ellas mismas pueden contratar trabajadores o colaboradores para ampliar y diversificar sus ofertas de productos o servicios. Mediante el autoempleo muchas mujeres se están abriendo paso en el mundo laboral e impulsan con sus proyectos la economía local y mundial, tanto urbana como rural. Sin embargo, muchas de estas mujeres tienen grandes dificultades para desarrollar su actividad emprendedora.

- Autorrealización:

El deseo de autorrealización, se inicia de la necesidad de auto valorarse y de conseguir un reconocimiento social, es otra motivación importante que manifiestan muchas mujeres. Para crear una empresa es fundamental la determinación, para poder pasar de la idea o ilusión a la estrategia de búsqueda de medios económicos para hacer posible el negocio. La actividad empresarial pone a prueba todas nuestras capacidades que a menudo desconocemos. La autorrealización es la afirmación y expansión creciente de estas habilidades y capacidades que se posee. Las mujeres aprenden e incrementan su capacidad comercial y de

relaciones humanas, que son habilidades que suelen desarrollar extraordinariamente. A la pregunta de qué trabajo prefieren, la mayoría acostumbra a responder que todo aquello que esté relacionado con las relaciones humanas, sociales, con el trato con clientes, proveedores, etcétera.

- Otras motivaciones:
 - o Independencia.

Otro aspecto que motiva a la mujer a emprender un proyecto empresarial por su cuenta es el denominado “techo de vidrio”. Muchas profesionales asalariadas soportan, por motivos de discriminación evidentes, una barrera invisible encima suyo que les imposibilita la promoción y el ascenso en su puesto de trabajo. En consecuencia, muchas mujeres optan por independizarse y, con la experiencia adquirida, crean su propia empresa en el mismo sector y en directa competencia con aquella en que originariamente trabajaban.

- o Herencia o transmisión familiar.

En estos casos la motivación empresarial tiene su origen en las circunstancias familiares. Los empresarios que no han tenido hijos varones o cuando estos no han querido continuar el negocio paterno, han formado a sus hijas motivándolas y orientándolas hacia estudios profesionales que les permitieran estar en condicione de heredar la empresa. Un caso similar ocurre en las herencias por matrimonio, cuando la mujer se responsabiliza y asume la dirección de la empresa del marido difunto.

1.2 Participación laboral de la Mujer en Chile: 1958-2003

“La tasa de participación laboral de la mujer se mantuvo relativamente estable durante las décadas de los sesenta y de setenta, pero luego aumentó alrededor de 15 puntos porcentuales entre mediados de los ochenta e inicios del año 2000. Las tendencias muestran, por una parte, la participación de las mujeres más jóvenes tiende a caer, por la extensión del ciclo de estudios que tiene lugar en el período. Por otra, la tasa de participación de las mujeres entre 25 y 60 años muestra un aumento significativo de alrededor de 20 puntos porcentuales, empezando a crecer gradualmente a partir de fines de los años sesenta, para acelerar su expansión desde mediados de los ochenta en adelante. No obstante, pese a los desarrollos de las últimas décadas, el nivel de participación de la mujer en el país es relativamente bajo desde una perspectiva de comparación internacional.”
(Larrañaga, Participación laboral de la mujer en Chile: 1958-2003)

Por otra parte hay importantes aumentos en el nivel de participación laboral femenino desde mediados de la década de los ochenta, cuya principal causa es el impacto del crecimiento económico sobre la disponibilidad de empleos, así como sobre las características de las ocupaciones y los niveles de salarios asociados. Y, por otra parte, las preferencias o actitudes contrarias al trabajo de las madres fuera del hogar parecieran constituir un factor de importancia para explicar el relativamente bajo nivel de participación laboral de la mujer en comparación con otros países.

La tasa de participación de la mujer entre 15 y 60 años, del año 1987 a 2003 en Chile, se muestra a continuación. Encuesta Casen.

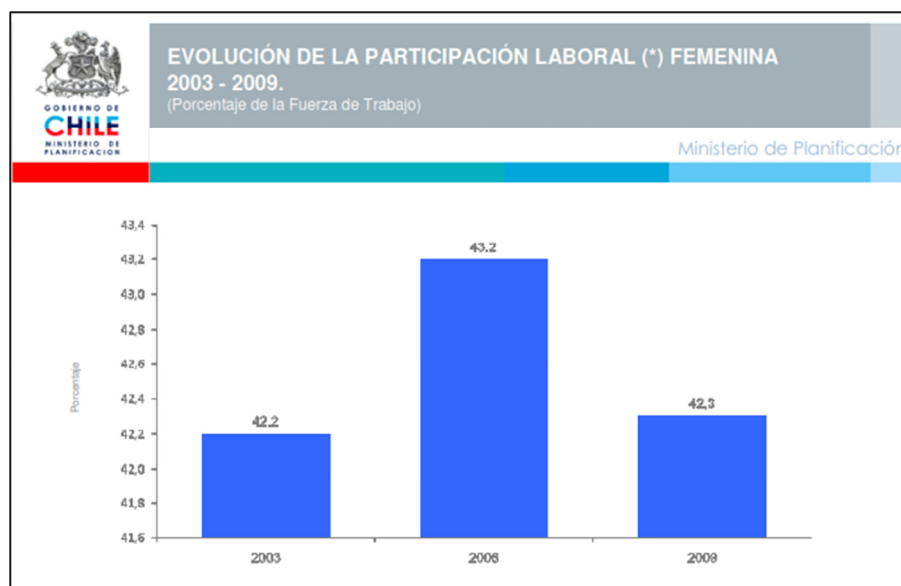
Tabla 1: "Participación laboral de la mujer, porcentaje de participación sobre total de población en cada tramo de edad"

Cuadro 1. Participación laboral de la mujer, Santiago 1958-2003 (porcentajes de participación sobre total de población en cada tramo de edad)					
Período	Tramo de edades				
	15-19	20-24	25-39	40-60	15-60
1958-62	31,8	49,1	41,0	32,7	38,2
1963-67	30,3	47,9	40,2	31,7	37,0
1968-72	21,7	49,6	44,5	33,9	38,2
1973-77	18,3	46,5	43,5	32,8	35,8
1978-82	15,2	46,7	46,0	34,8	37,4
1983-87	14,9	47,4	50,9	36,2	40,4
1988-92	13,3	48,5	51,9	41,4	42,6
1993-97	14,7	49,7	55,7	47,3	46,7
1998-03	15,6	48,0	60,5	52,1	50,1

Fuente: Bases de datos de la encuesta de empleo de la Universidad de Chile, años respectivos.

Los datos muestran que, a partir de los años ochenta, el porcentaje de mujeres que participa en el mercado laboral crece apreciablemente, después de haberse mantenido estable durante las dos décadas anteriores. Por su parte, los datos de la encuesta Casen reportan que la participación laboral de la mujer a nivel del país se incrementó en alrededor de 15 puntos porcentuales entre los años 1987 y 2003.

Figura 1: "Evolución de la participación laboral femenina en Chile"



Fuente: Elaboración Sernam.

La participación femenina ha ido aumentando respecto del año 2003 al 2009, con un gran aumento en el año 2008 en un 43,2 por ciento.

1.3 Factores relacionados con la participación laboral de la mujer.

a) Participación de la mujer y educación:

Una de las variables que tienen más relación con la participación laboral de la sociedad es el nivel de educación adquirido de las personas. A medida que aumenta la escolaridad aumentan los niveles de capital humano más avanzados, permitiendo el acceso a trabajos mejores remunerados lo cual hace más atractiva la forma de trabajar fuera del hogar. Como los niveles de educación aumentan la remuneración en el trabajo, esto facilita que las mujeres sustituyan las labores del

hogar por la adquisición de bienes y servicios que pueden traer el trabajo remunerado, como son el servicio doméstico, los jardines infantiles y los bienes electrodomésticos.

Un mayor nivel de educación también incide en otros factores relacionados con aumentos en la participación de la mujer en el mundo laboral, como son la reducción en la tasa de fertilidad, la formación de normas sociales y preferencias individuales más favorables al trabajo remunerado, así como un mayor crecimiento económico, con su consiguiente impacto en la creación de empleos.

Las estadísticas de participación de la mujer según nivel de escolaridad se presentan en la tabla 2 y figura 2 para los datos de la Universidad de Chile y de la encuesta Casen, respectivamente. Las estadísticas se presentan para las mujeres entre 25 y 60 años, puesto que estamos interesados en analizar el efecto de la escolaridad ya cursada. En cambio, las mujeres más jóvenes están sustituyendo trabajo remunerado por una mayor duración de los estudios, una situación distinta a la que queremos analizar aquí. Los tramos de escolaridad utilizados corresponden a la actual categorización de los niveles de educación. 0 a 8 años de escolaridad, correspondiente al nivel primario (y sin estudios); 9-12 años de escolaridad o nivel secundario; 13 o más años de escolaridad, que corresponde a educación de nivel terciario o superior.

Tabla 2: Participación laboral de la mujer según educación”

Cuadro 3. Participación laboral de la mujer de 25-60 años según educación (porcentajes), Santiago 1958-2003			
Periodo	Años de escolaridad		
	0-8	9-12	13 y más
1958-62	36,4	32,5	—
1963-67	34,5	34,1	66,0
1968-72	36,0	36,9	67,5
1973-77	34,4	36,5	69,2
1978-82	36,2	37,3	70,3
1983-87	37,1	41,3	72,9
1988-92	39,3	42,8	72,0
1993-97	42,9	44,9	75,3
1998-03	44,7	54,7	72,7

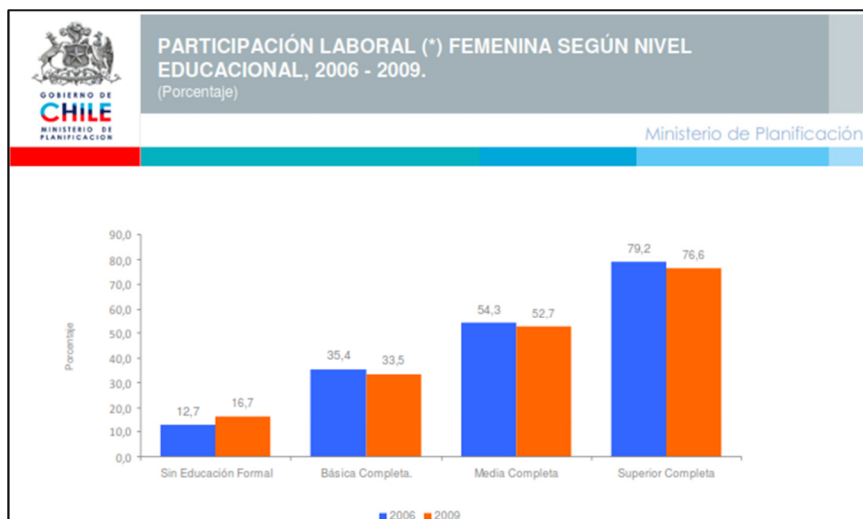
Fuente: Bases de datos de la encuesta de empleo de la Universidad de Chile, años respectivos.

Los datos de largo plazo de la Universidad de Chile para la ciudad de Santiago muestran, por una parte, que las mujeres que han tenido estudios superiores tienen una tasa de participación en el mundo laboral considerablemente mayor que una mujer que ha tenido estudios primarios y secundarios, y por otra, que las diferencias en participación laboral entre estos dos últimos grupos son de menor orden cuantitativo y con signo cambiante en el tiempo.

Por su parte, la participación laboral de las mujeres con 13 y más años de educación alcanza una tasa promedio cercana a un 70 por ciento. La participación en el trabajo por parte de las mujeres con un mayor nivel de educación crece lento pero significativamente al pasar los años, desde un nivel de 65 por ciento en los inicios de los sesenta a 75 por ciento hacia fines de los noventa. El nivel de participación es elevado en este grupo en relación al resto de grupos de mujeres,

pero claramente inferior a la tasa cercana al 90 por ciento que exhiben los hombres en igual tramo de edad, con independencia del nivel de escolaridad.

Figura 2: “Participación laboral femenina según nivel de educación”



Fuente Elaboración Sernam.

La participación laboral femenina ha ido aumentando considerablemente respecto al año 2003 en forma directamente proporcional al nivel de educación que van adquiriendo. Mientras mayor es el nivel de educación adquirido mayor es la participación laboral femenina. El año 2006 tuvo un leve incremento respecto al año 2009 en la participación femenina en el mercado laboral.

b) Participación y Fertilidad:

La crianza y el cuidado de los hijos tradicionalmente en Chile está a cargo de las mujeres madres. Esta actividad puede requerir un alto tiempo, en especial en la crianza de los hijos cuando tienen menor edad, ya que restringe a las mujeres y dificulta su participación en el mercado laboral. La relación entre fertilidad y

participación laboral está controlada por variables tales como la flexibilidad de los empleos en jornada y lugar del trabajo, número de hijos, acceso a sustitutos en el cuidado de los hijos y otras relacionadas.

La relación entre fertilidad y participación se presenta en el Cuadro siguiente para los datos de largo plazo en Santiago.

Tabla 3: “Tasa laboral femenina según hijos”

Cuadro 5. Tasa de participación laboral según número de hijos, mujeres de 25-40 años (porcentajes), Santiago 1958-2003				
	Sin hijos	Sin hijos *	1-2 hijos	3-4 hijos
1958-62	70,8	60,3	32,1	18,9
1963-67	71,9	61,5	33,0	19,2
1968-72	76,2	68,3	36,3	24,5
1973-77	74,8	69,0	36,1	25,6
1978-82	75,8	69,5	38,9	28,9
1983-87	79,5	74,0	41,9	32,8
1988-92	78,1	73,7	44,2	34,8
1993-97	80,3	77,6	48,6	38,3
1998-03	81,9	79,5	54,1	45,3
promedio	76,7	70,6	40,9	30,1

Fuente: Bases de datos de la encuesta de empleo, años respectivos.
 * Excluye servicio doméstico “puertas adentro”.

Las estadísticas de largo plazo en Santiago nos muestran una relación bien definida entre la participación laboral y la cantidad de hijos. Las mujeres que no presentan hijos tienen una alta tasa de participación laboral, con un promedio cercano al 75 por ciento si se considera a todas las mujeres o un 70 por ciento, si se excluyen a las mujeres que trabajan en el servicio doméstico que viven en su lugar de trabajo. Por su parte, alrededor de un 40 por ciento, las mujeres con uno

o dos hijos tienen una tasa de participación laboral, mientras que aquellas que tienen 3 o 4 hijos tienen una participación laboral cercana al 30 por ciento.

Todos los grupos expuestos presentan crecimientos importantes de participación a lo largo del período. Si se compara el quinquenio 1958-62 respecto del período 1998-2003, se tiene que grupos de mujeres sin hijos desplazan a las mujeres trabajadoras domésticas, aumentando su tasa de participación de 67 a 80 por ciento. En el caso del grupo de mujeres con uno o dos hijos, el aumento es desde 32 a 54 por ciento, mientras que para las mujeres con tres o cuatro hijos tienen un incremento desde 19 a 45 por ciento. De esta manera, las brechas de participación entre mujeres con distinto número de hijos se reducen en el período, aun cuando sigue habiendo una marcada relación entre participación laboral y fertilidad.

c) Preferencias:

Los comportamientos económicos que tienen las personas son determinados por la confluencia de preferencias, precios e ingresos. Las preferencias señalan qué quieren hacer las personas; pero los precios y el ingreso indican qué pueden hacer efectivamente. Las decisiones de lo que se consume en el supermercado, tiene que ver con las preferencias conformadas por gustos de distintos bienes. Por otro lado, las decisiones en la asignación de tiempo entre el trabajo remunerado y las actividades del hogar son influenciadas por preferencias más complejas, en las cuales intervienen normas, valores y roles dentro de la sociedad.

Las preferencias son un factor importante al tomar una decisión de participación en el mercado laboral, como en aquellos casos en que el trabajo remunerado tiene un carácter opcional, como sucede cuando en un hogar existe otro ingreso económico. En este caso las preferencias tendrán menos importancia ya que no es obligación trabajar, pero pasa también en el sentido contrario cuando en el hogar es realmente importante un ingreso más.

Las preferencias no se pueden observar directamente. Una de las formas para observarlas es a través del comportamiento efectivo de las persona. Como por ejemplo una preferencia de la situación A sobre la situación B cuando la persona elige A pudiendo elegir B

Esta aplicación requiere datos no disponibles en el contexto de la participación de la mujer en el mundo laboral. Sin embargo, las muestras presentadas por mujeres con pareja y sin pareja, muestra que hay un factor importante al momento de las preferencias hacia el trabajo o no. Las mujeres que no tienen pareja, son comparables en términos del número de niños, nivel de escolaridad y otros ingresos del hogar (Ver Anexo 4).

El siguiente cuadro presenta la distribución de respuestas de la población chilena respecto del citado índice, clasificado en cuatro categorías según nivel de rechazo o aceptación. Más de 60 por ciento del total de los entrevistados manifiesta una actitud negativa respecto del trabajo remunerado de la mujer (índice negativo o medianamente negativo). El rechazo al trabajo de la mujer es más fuerte mientras

menor sea el nivel de educación de los entrevistados: cerca del 79 por ciento de las personas con 0 a 3 años de educación tienen opinión negativa en la materia, comparado con un 44 por ciento de las personas con 13 y más años de escolaridad. Este resultado es coherente con la hipótesis de que las preferencias son uno de los vínculos entre escolaridad y la participación laboral de la mujer. (Larrañaga, Participación laboral de la mujer en Chile: 1958-2003)

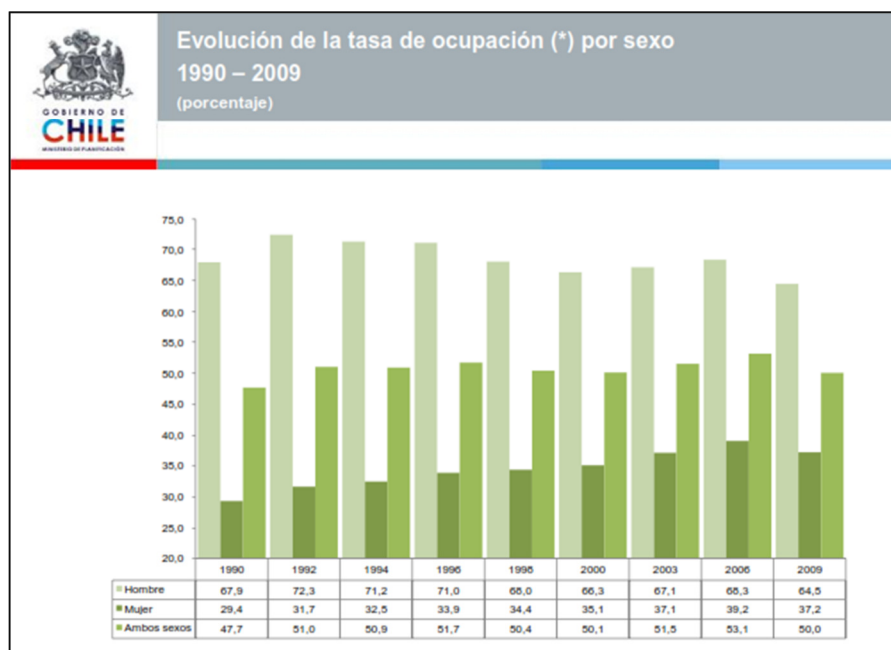
Tabla 4: “Actitud de la mujer frente al trabajo”

Cuadro 8. Distribución porcentaje de respuestas, índice de actitudes frente al trabajo de la mujer					
Años escolaridad	Actitud negativa	Actitud medianamente negativa	Actitud medianamente positiva	Actitud positiva	Total
0-3	37,6	41,1	15,8	5,5	100,0
4-6	29,5	44,5	18,3	7,7	100,0
9-12	19,5	41,6	27,2	11,7	100,0
13 y más	7,9	35,6	37,1	19,4	100,0
	20,5	40,7	26,5	12,3	100,0

Fuente: Centro de Estudios Públicos, Encuesta Nacional de Opinión Pública, diciembre de 2002.

Otros antecedentes recogidos en la encuesta citada apuntan en similar dirección. Con un 82 por ciento, los entrevistados dicen que “la vida familiar se resiente cuando la mujer trabaja tiempo completo”, como también estiman que “un niño en edad preescolar sufre si su madre trabaja” con un 63 por ciento. Por otra parte un 54 por ciento dice que “ser dueña de casa es tan gratificante como tener un trabajo remunerado” y finalmente, pero no menos sorprendente, un 43 por ciento opina que “la labor del hombre es ganar dinero, mientras que la labor de la mujer es cuidar el hogar y la familia” (otro 15 por ciento está indeciso frente a esta afirmación).

Figura 3: “Evolución de la tasa de ocupación según el sexo”



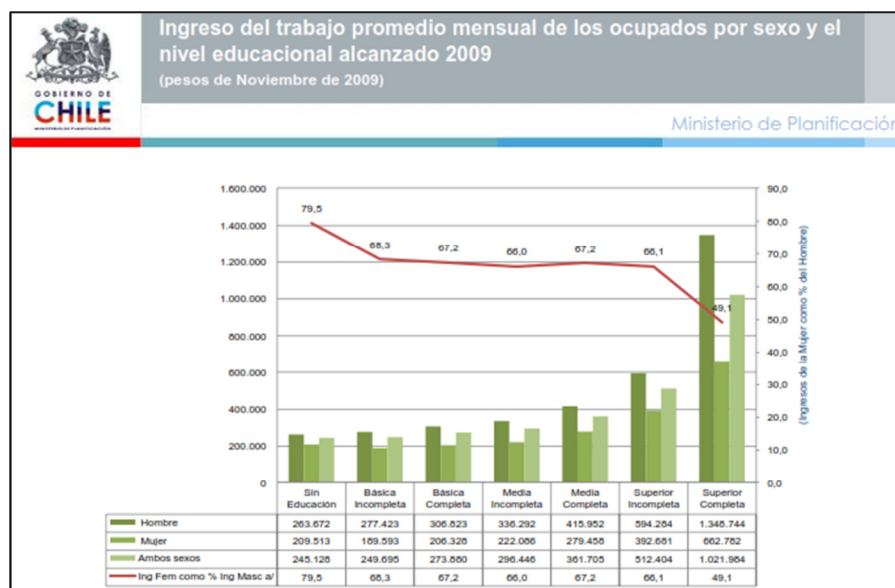
Fuente: Elaboración Sernam.

Este grafico demuestra la tasa de participación de mujeres y hombres desde el año 1990 al 2009, demostrando que la participación femenina en el mundo laboral ha sido constante durante estos años, con un pequeño incremento el año 2006. Pero aun así existiendo una gran brecha salarial (Ver Anexo 5).

d) Demanda por trabajo, características de los empleos y salarios:

El nivel de participación de las mujeres en el mundo laboral dependerá sustancialmente de la disponibilidad de empleos que del mercado del trabajo, como también las características de los puestos de trabajo y el nivel de remuneración asociados.

Figura 4: "Total de ingresos por sexo y según nivel de educación"



Fuente: Elaboración Sernam.

El ingreso es un factor fundamental al momento de tomar la decisión las mujeres de incorporarse o no al mercado laboral, este factor es directamente proporcional al nivel de estudio que hayan adquirido las mujeres durante su vida.

e) Ciclo de vida:

El número de personas que participan en el mercado laboral crece considerablemente a medida que la cantidad de jóvenes que ingresan al mercado es mayor al número de personas que se retiran de este al término de su ciclo de vida laboral. La oferta de participantes crece en la misma medida en que los factores estructurales, como son los cambios en el nivel de escolaridad y en la tasa de fertilidad. Por otra parte, la actividad económica es un determinante al

momento de la demanda de empleos, ya que el crecimiento económico tiene una directa relación con el aumento de empleos disponibles.

Si el mercado de trabajo está en equilibrio, los incrementos en la oferta y la demanda crecerán en la misma proporción, ajustándose en el nivel de los salarios. En cambio, habrá un alza de los salarios reales si, la demanda por empleos es mayor que la oferta de estos, y esto a su vez puede producir un incremento adicional de participación laboral, puesto que al haber un mayor salario se hace más atractivo el mercado laboral. Por otra parte, puede ocurrir lo contrario, si se genera un exceso de oferta de trabajo, esto puede disminuir los salarios reales.

Debido al fuerte aumento de la actividad económica desde mediados de los años ochenta en Chile esto ha sido un factor fundamental para el incremento de la participación femenina en el mercado laboral. Así lo muestra el grado de correlación entre el nivel de ingreso per cápita y la tasa de participación laboral de la mujer, el cual asciende a 0,936 en el período 1987-2003). En cambio, la relación entre actividad económica y participación de la mujer es difusa en los períodos previos de bajo crecimiento económico. La correlación entre ambas variables es de 0,352 en los años 1960 a 1973, y de 0,197 entre 1974 y 1989, sugiriendo que las variaciones en la tasa de participación responden a otro tipo de factores.

El fuerte aumento de la tasa de participación de la mujer en el periodo de mayor crecimiento económico tiene como causa el aumento de los salarios reales (Ver Anexo 6). De acuerdo con los datos a escala de país, entre 1990 y 2003 el salario

promedio de la mujer con 33 y más horas de ocupación semanal se expandió en 63,2 por ciento en términos reales. El aumento en los salarios cubre a mujeres con distinto nivel de escolaridad, aun cuando las trabajadoras con educación secundaria obtienen ganancias un poco menores que el resto de las trabajadoras (40 versus 65 por ciento). Estos aumentos salariales reales citados se deben al incremento de la demanda de trabajo, originados en el crecimiento económico de esos años. Los mayores salarios representan a su vez un factor principal detrás de la expansión de la participación laboral de la mujer, puesto que muchas mujeres deciden incorporarse al mercado del trabajo en presencia de incrementos en los salarios reales superiores a un 50 por ciento en términos reales.

Tabla 5: “Correlación entre participación femenina y actividad económica”

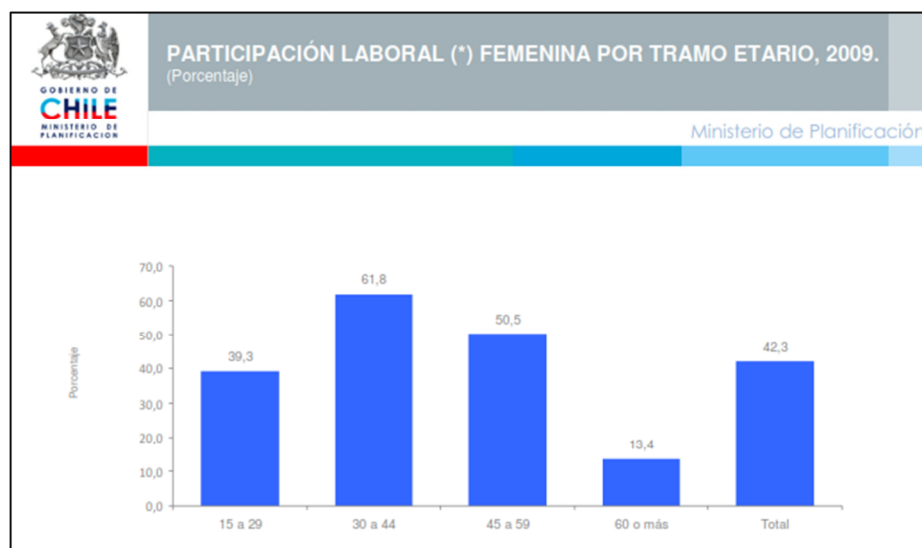
Cuadro 9. Coeficiente de correlación entre participación de la mujer y variable de actividad económica			
	1960-1973	1974-1986	1987-2003
Correlación participación mujer con:			
Producto per cápita	0,352	0,197	0,936
Tasa desempleo hombres	0,419	0,392	0,471
Tasa de empleo de la mujer	0,899	0,703	0,851
Fuente: Bases de datos de la encuesta de empleo de la Universidad de Chile.			

Tabla 6: “Salarios de mujeres con 33 o más horas de trabajo semanal”

Cuadro 10. Salarios de mujeres con 33 o más horas de trabajo semanal, Chile 1990-2003 (miles de pesos en moneda de noviembre de 2003)				
	Años de escolaridad			Total
	0-8	9-12	13 y más	
1990	76,9	110,6	212,5	133,6
1992	88,0	122,2	234,1	143,6
1994	90,6	128,5	246,6	160,0
1996	97,5	146,8	296,5	182,1
1998	104,2	159,3	342,9	209,1
2000	110,9	153,0	350,8	210,4
2003	115,1	156,1	348,6	217,5

Fuente: Bases de datos de la encuesta Casen, años respectivos.

Figura 5: “Participación laboral femenina por tramo de edad”



Fuente: Elaboración Sernam..

La participación femenina en el mercado laboral tiene relación con la etapa de vida en que se sitúen. Las mujeres entre 30 y 44 años de edad tienen una mayor tasa de participación en el trabajo, dejando de lado muchas veces la vida familiar por un trabajo estable.

f) Participación y Estructura de los hogares:

En el último tiempo ha habido una fuerte expansión en los empleos relacionados a trabajos de oficina y de servicios en las últimas décadas. Este tipo de ocupaciones aumenta su participación en el total de empleos femeninos en casi 30 puntos porcentuales durante el período de análisis. Los denominados empleos de cuello blanco desprovistos del estigma en materia del trabajo remunerado que puede ejercer la mujer casada. De esta forma, su desarrollo habría sido un factor que ha facilitado la incorporación de la mujer al mercado del trabajo en la experiencia chilena (Goldin, 1995)

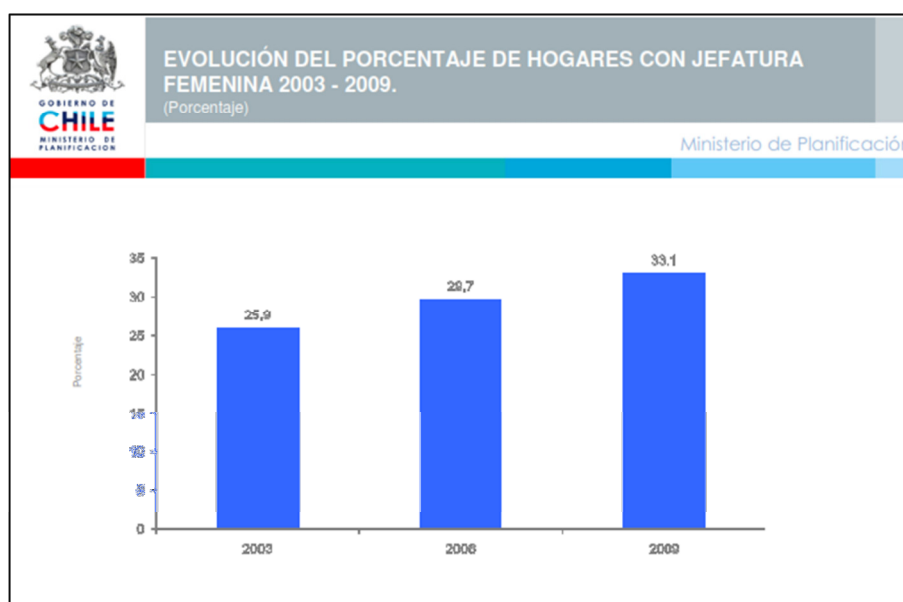
Por otra parte, la jornada promedio de trabajo de la mujer se ha mantenido estable, en 44 horas semanales. Un 75 por ciento de las mujeres participantes del mercado laboral tienen una jornada superior a las 38 horas semanales, tal como lo señala la estadística del percentil 25 de la distribución de horas de trabajo. Esto ocurre en distintas etapas de desarrollo del país, como son las décadas de los sesenta y noventa. Las estadísticas muestran solo a mujeres asalariadas que trabajadoras por cuenta propia, pero no incluye a mujeres empleadas puertas adentro, debido a que su jornada laboral es más larga.

Tabla 7: “Empleo Femenino”

Cuadro 11. Empleos femeninos, Santiago					
	Jornada laboral *			% empleo cuello blanco	% empleos cuenta propia
	promedio	mediana	percentil 25		
1958-62	45,4	48,0	37,8	42,3	19,3
1963-67	43,8	46,4	36,0	45,6	18,1
1968-72	43,9	45,0	37,3	50,9	19,5
1973-77	42,4	43,0	36,2	54,5	20,0
1978-82	44,6	44,8	40,0	56,0	16,9
1983-87	44,1	45,4	38,4	56,4	13,7
1988-92	45,7	46,8	40,0	59,2	15,9
1993-97	45,2	48,0	40,0	66,8	15,6
1998-03	43,5	48,0	37,3	67,5	15,9

Fuente: Procesamiento de las bases de datos de las encuestas de empleo.
 * Excluye servicio doméstico puertas adentro.

Figura 6: “Evolución de jefatura femenina en los hogares chilenos”



Fuente: Elaboración Sernam

Las familias desde el año 2003 han tenido un gran cambio, ya que la jefatura de las familias ha ido aumentando por parte de las mujeres, ya que estas se han ido incorporando cada día más al mercado laboral y muchas veces obteniendo un ingreso mayor al de un hombre.

1.4 Características generales de la mujer en cargos de alta dirección.

“Uno de los rasgos de la mujer que desempeña un alto cargo gerencial es tener entre 38 y 50 años de edad, con altos niveles de educación y/o experiencia, en su mayoría son casadas y con aproximadamente 3 hijos.

Los valores asociados a perfiles etarios resultan levemente superiores a lo observado en un sector de amplia presencia femenina como el financiero, donde en 2007, la mujer en cargos de gerencia y subgerencia tenían edades que se concentraban mayormente entre los 25 y 34 años (27%) para luego descender a 22% entre los 35 y 44 años de edad. (SBIF, 2007) (Ver Anexo 7). Esto se debe a que las mujeres se encuentran efectivamente más integradas con su trabajo y posiblemente sea un factor que determine mayores oportunidades de acceder a cargo de mayor responsabilidad.” (Olga Pizarro) (Ver Anexo 8).

Por otro lado, si se compara la edad que las mujeres deciden emprender, la edad a que las mujeres acceden a cargos gerenciales, es más baja. No obstante, con los datos estadísticos para el sector financiero no se descarta el azar en la sustitución de ir accediendo a posiciones de mayor responsabilidad en las empresas y el ser emprendedoras, que podría estar respaldado por la necesidad

de que las mujeres quieran administrar sus tiempos de mejor manera. (Olga Pizarro)

“Con respecto a la relación trabajo y atención familiar se pueden determinar 3 realidades. El primero corresponde a las mujeres entre 38 y 46 años de edad que tienen hijos pequeños, en algunos casos con altos niveles de dependencia. También existen aquellas mujeres que tienen sobre 46 años con hijos mayores que tienen un grado de autonomía importante. Y finalmente están las mujeres bajo los 45 años que son la minoría, que indistintamente su estado civil no poseen hijos por distintas razones, las cuales no figura el haber privilegiados el desarrollo profesional como opción sustituta.” (Olga Pizarro) (Ver Anexo 1)

En este sentido se puede señalar que las mujeres -salvo en contadas ocasiones- no relegan la maternidad en pos de un desarrollo profesional, puesto que ambas opciones resultan deseables y constituyen parte integral de su desarrollo (Ver anexo 2). El trabajo aparece como un tiempo que las mujeres dedican a sí mismas; el trabajar no sólo les permite contar con recursos económicos e información, sino que además sienten que ahí se desarrollan y crecen a nivel personal y profesional.

La compatibilidad entre la vida profesional y familiar se agudiza cuando se tiene hijos pequeños y se dificulta compatibilizar ambos roles complejos trayendo como en consecuencia que se disminuyan los tiempos para el ámbito social y recreativo, aunque en ocasiones es el costo de trabajar (Ver anexo 3).

1.5 Empresa Internacional.

Las empresas internacionales son aquellas que no solo están establecidas en su país de origen sino que también en distintas partes del mundo, para poder realizar sus actividades mercantiles como las ventas y compras de productos (Ver Anexo 10).

La mayoría de las veces se produce la internacionalización para abarcar más mercados o también para realizar alianzas estratégicas con otras empresas de distintos países. Suelen tener trabajadores de distintas partes del mundo, dependiendo de dónde se sitúen sus sedes (Ver Anexo 11).

Principalmente su dirección es desde el país de origen, pero teniendo cargos de alto mando en los distintos países con poder de decisión.

1.6 El éxito en la internacionalización de una empresa.

“En los últimos años la economía internacional está presenciando el fenómeno de la globalización. Esta globalización que actualmente domina aspectos que van mucho más allá de la económica, y que trae consigo también el fenómeno de la integración, es consecuencia de una serie de acontecimientos que podemos resumir en tres aspectos básicos:” (Calderon) (Ver Anexo 13).

- El comercio internacional ha aumentado en forma exponencial en los últimos 50 años.
- El crecimiento del comercio internacional dobla en la última década el crecimiento del PIB. La producción mundial se ha multiplicado por siete en las últimas cinco décadas, en cambio el comercio internacional lo ha hecho por catorce. Esta gran evolución ha estado acompañada a la vez por la internacionalización de la producción, como por ejemplo el año 2005 las inversiones extranjeras en el continente Asiático aumentaron en un 45 por ciento respecto de años anteriores y en Latinoamérica aumentaron también a un 44 por ciento (Ver Anexo 14).
- Existe un enorme impulso técnico, y con este mismo impulso es capaz de mover bienes, servicios, personas e información a costos muy bajos. Desde hace una década el gran desarrollo de tecnologías de la información y de las comunicaciones, han permitido la creación de una plataforma a escala global, basada fundamentalmente en Internet, que permite a un creciente número de personas conectarse, participar, colaborar y competir, compartir conocimientos y tareas en una escala nunca antes vista. (Friedman, 2006)
- Existe una fuerte desregulación en la economía mundial que coexiste con sistemas multilaterales de comercio, reglas y normas comunes que tienen el papel de regular el intercambio de bienes, servicios e información entre países a escala mundial. En este sentido, en los últimos 5 años se ha demostrado con hechos reales la integración internacional, como por

ejemplo, la Unión Europea aceptó en 2004 a 10 nuevos miembros, la OTAN acogió en el mismo año 7 miembros, Camboya y Nepal se agregaron a la Organización Mundial del Comercio.

“A partir de estas premisas, se puede definir que la globalización es la causa de la creciente integración de los países del mundo en distintos ámbitos, especialmente en la internacionalización de las actividades económicas. EL fenómeno globalización no es algo nuevo, esta etapa viene aconteciendo desde el final de la segunda guerra mundial, debido al enorme impacto de las tecnologías de la información y la velocidad sin precedentes de esta evolución.” (Calderon) (Anexo 15).

El entorno globalizado lleva a las empresas a vivir la realidad de los distintos países al internacionalizarse, para poder entender mejor el nuevo paradigma comercial que los llevara a formular mejores estrategias y poder sobrevivir con éxito al entorno que se están enfrentando. De hecho, Sousa (2004), al analizar 43 estudios empíricos sobre resultados de exportación publicados entre 1998 y 2004, concluye que la creciente globalización en el comercio obliga a las empresas a replantearse sus estrategias no solo para su expansión sino para asegurar su supervivencia. (Sousa, 2004)

1.7 Las Mujeres en las empresas internacionales.

“Cada vez que las empresas comienzan a participar más en actividades de negocios globales, se comienza a necesitar más gerentes globales aptos para el cargo. En la misma medida que aumenta la actividad de negocio, comienza la creciente y constante participación directiva de la mujer en los negocios internacionales.” (Michael R. Czinkota, 8va edición)

Una investigación realizada alrededor de los años 80 indicó que el 3.3 por ciento de los puestos en el extranjero en las empresas de negocios estadounidenses eran ocupados por mujeres. 5 años antes un estudio demostró que no había muchas mujeres que ocuparan cargos directivos globales en el ámbito de viajes internacionales o expatriados, por lo tanto el 3.3 por ciento que existía representó un aumento significativo en la participación de la mujer. (Czinkota, 8va edición.)

En el año 2000 el 13 por ciento de los trabajadores expatriados a otros países eran mujeres.

Una de las razones de la baja participación de la mujer en los puestos directivos de empresas internacionales, es debido a las funciones subordinadas de las mujeres en Japón, América Latina, Medio Oriente, no se permitía en estos países la dirección por parte de mujeres, porque no creían en su éxito. No obstante, las mujeres que eran enviadas a países que no existían mujeres en los cargos directivos, era tomado tan solo como una casualidad de que fuera del sexo femenino.

Todo parece indicar que las mujeres en un puesto directivo en el extranjero, gozan de grandes ventajas. Entre estas ventajas, esta la de incorporar visibilidad y facilitar y hacer más grato el contacto con los clientes, quienes asumen que las mujeres expatriadas deben ser excelentes directoras, o sus empresas no las habrían enviado al extranjero.

“Existen también investigaciones que demuestran que las empresas que presentan un mayor número de empleados, grandes ventas, activos e ingresos, envían más mujeres al extranjero que las empresas pequeñas.

Además, la cantidad de mujeres expatriadas no tienen relación con ni esta distribuida de manera uniforme entre los grupos industriales.” (Czinkota, 8va edición.)

Los grupos industriales que tienen mayor número de participación de mujeres expatriadas son la banca, electrónica, petróleo, editorial, corporaciones diversificadas, farmacéuticos, venta minoristas y la industria del vestuario. En un futuro se estima que la participación femenina en la internacionalización de las empresas aumente considerablemente en el área directiva. (Michael R. Czinkota, 8va edición)

1.8 Síntesis.

La incorporación femenina al mercado laboral ha ido evolucionando lentamente pero con un gran peso dentro del mercado laboral. La mujer con sus características tan particulares, son capaces de dirigir una empresa obteniendo grandes beneficios, ya sea para los trabajadores de la misma empresa, como para también los beneficios económicos de esta.

Las empresas internacionales son aquellas que no se encuentran establecidas solo en su país de origen si no que también en distintas partes del mundo, para poder realizar sus actividades mercantiles como ventas y compras de productos.

Las empresas requieren de un cuidadoso análisis estratégico del país objetivo. Existen factores que influyen en la internacionalización de las empresas como por ejemplo, factores estratégicos, factores comerciales, factores culturales, etc, para poder obtener éxito en su internacionalización.

La internacionalización ha aumentando considerablemente en los últimos años, debido a que existe un enorme impulso técnico, que es capaz de mover bienes, servicios, personas e información a costos muy bajos.

Las mujeres en las empresas internacionales son fundamentales, ya que a medida que va aumentando la internacionalización de las empresas, aumenta la participación de las mujeres en los altos cargos directivos en las empresas internacionales, ya que las mujeres gozan de grandes ventajas, como incorporar

visibilidad y facilitar y hacer más grato el contacto con los clientes, lo que demuestra que la participación femenina en la internacionalización de las empresas es fundamental en su éxito.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Capítulo 2

En el presente capítulo se mostrará con claridad, cómo las mujeres actualmente, trabajadoras de empresas internacionales, se desempeñan en el mercado laboral y cómo este ha reaccionado ante su incorporación al trabajo (Ver Anexo 17).

A través de entrevistas realizadas a mujeres trabajadoras, que se encuentran en altos cargos directivos en empresas internacionales, se podrá obtener con precisión y claridad cómo hoy las mujeres chilenas se han integrado al trabajo, cuáles han sido sus motivaciones para trabajar. Se podrá entender por qué las mujeres son minoría en las empresas y que rol juegan según ellas dentro de las compañías.

Se demostrará a través de una entrevista a un sociólogo, cuáles son las razones que motivan a las mujeres al incorporarse al trabajo, señalará cómo ha cambiado la sociedad respecto al papel que juega la mujer dentro de esta y dentro de las familias. Desde una perspectiva más global, dará a conocer como en general las mujeres afectan el desempeño de las empresas al internacionalizarse.

2.1 Análisis

Se realizaron entrevistas a un total de 7 mujeres, con un cargo empresarial importante dentro de empresas internacionales, situadas en Chile como en diversos países del mundo (Ver Anexo 16).

Las mujeres frecuentemente se incorporan al mercado laboral alrededor de los 20 años de edad (Ver Anexo 18), esto se debe a que la mayoría de las entrevistadas realizaron estudios universitarios, dejando de lado la maternidad, y dando énfasis a su carrera profesional (Anexo 19).

La mayoría de las entrevistadas estudió alguna carrera asociada a ser predominada por el sexo masculino (Ver Anexo 20), por lo que la participación femenina era escasa, pero hoy en día, ha ido aumentando cada vez más la presencia femenina en carreras donde predominan los hombres, obteniendo un gran desempeño académico como también un gran desempeño laboral al salir al mercado laboral (Ver Anexo 21). Sin dejar de mencionar que al momento de incorporarse la mujer al mercado laboral, estas presentan el doble de barreras que las que puede presentar un hombre con la misma carrera y con las mismas capacidades, esto se debe a que aún hoy en día en el año 2013, la discriminación hacia la mujer aún es muy fuerte (Ver Anexo 34) dentro de los países sudamericanos como asiáticos (Ver Anexo 30), por la misma razón, las entrevistadas señalan que la presencia femenina dentro de las empresas donde trabajan es mínima, pero existen y al mismo tiempo ocupan puestos directivos, los

cuales son desempeñados de una manera muy particular y con gran énfasis en el liderazgo con igualdad y comprensión (Ver Anexo 22).

Respecto a las preguntas realizadas, se puede extraer que, la participación femenina dentro de las empresas juega un papel fundamental a la hora de los beneficios económicos (Ver Anexo 24) y sociales que estas pueden tener, esto se debe a que el liderazgo femenino es muy particular, ya que estas presentan características personales como la comprensión hacia los trabajadores, tienen una alta capacidad de trabajar en equipo como también de resolver problemas en forma oportuna. Las compañías que tienen mujeres en sus altos puestos directivos son mejor consideradas a nivel internacional, debido a sus grandes capacidades de liderazgo (Ver Anexo 23).

Las empresas al internacionalizarse deben pasar por una serie de pasos (Ver Anexo 25), los cuales son muy importantes para poder lograr el éxito (Ver Anexo 33), la mujer juega un papel fundamental en este proceso (Ver Anexo 27), debido a que poseen cualidades específicas que las distinguen de los hombres, como su empatía y comprensión con los trabajadores y control sobre las cosas (Ver Anexo 28).

Por otro lado (Ver Anexo 37), se realizó una entrevista a un sociólogo de la Universidad Diego Portales (Ver Anexo 35), de la cual se puede concluir que la incorporación femenina al mercado laboral ha sido en forma paulatina durante muchos años atrás, pero aun así la sociedad sigue discriminando a la mujer por el

simple hecho de ser mujer. La participación femenina en los altos cargos directivos en Latinoamérica es inferior a la que existe en Europa (Ver Anexo 29), debido a que aún existe una sociedad machista, donde la mujer es mal vista en los altos cargos directivos, a pesar de que se han promulgado leyes que son en contra de la discriminación. Respecto a la internacionalización (Ver Anexo 34) de las empresas puede ser fructífera, pero todo depende del país al cual se quiera penetrar, ya que depende fundamentalmente de la cultura, política que esté presente. A la vez, depende también fundamentalmente de las cualidades que presente la mujer, ya que estas tienen una manera de liderar muy distinta a los hombres, dirigen emocionalmente, son más cercanas a los trabajadores y tienen una mayor capacidad de resolver problemas.

Por lo que se puede concluir que la participación femenina es fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas, pero siempre debe ser en forma equilibrada respecto al género, ya que el rol de la mujer y el hombre juegan un papel distinto, cada uno con sus cualidades respectivas que hacen el éxito completo de la empresa que busca la internacionalización.

CAPÍTULO III

PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

Capítulo 3

En el presente capítulo se mostrara como es el proceso de internacionalización de las empresas, cuales son las etapas por las que deben pasar para poder lograr un desempeño y el éxito en el país objetivo.

Hoy en día las empresas se deben enfrentar a un mundo globalizado, al cual se deben adaptar. Las mismas empresas han desempeñado un papel fundamental en este proceso, expandiéndose hacia nuevos mercados y llevando a cabo inversiones fuera de sus países de origen, con el objetivo de abarcar nuevos mercados y lograr un posicionamiento dentro del país objetivo.

La presencia femenina juega un rol importante dentro del proceso de internacionalización de las empresas, debido a las características en su forma de liderar una empresa. Se demostrara a través de entrevistados, en qué etapa del proceso de internacionalización es fundamental la participación femenina para que la internacionalización sea exitosa (Ver Anexo 38).

3.1 Internacionalización Empresarial.

La internacionalización empresarial se asocia con la estrategia corporativa de crecimiento, para poder diversificar geográficamente en un ámbito internacional a la empresa. El proceso de internacionalización es dinámico, afectando en forma directa a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura

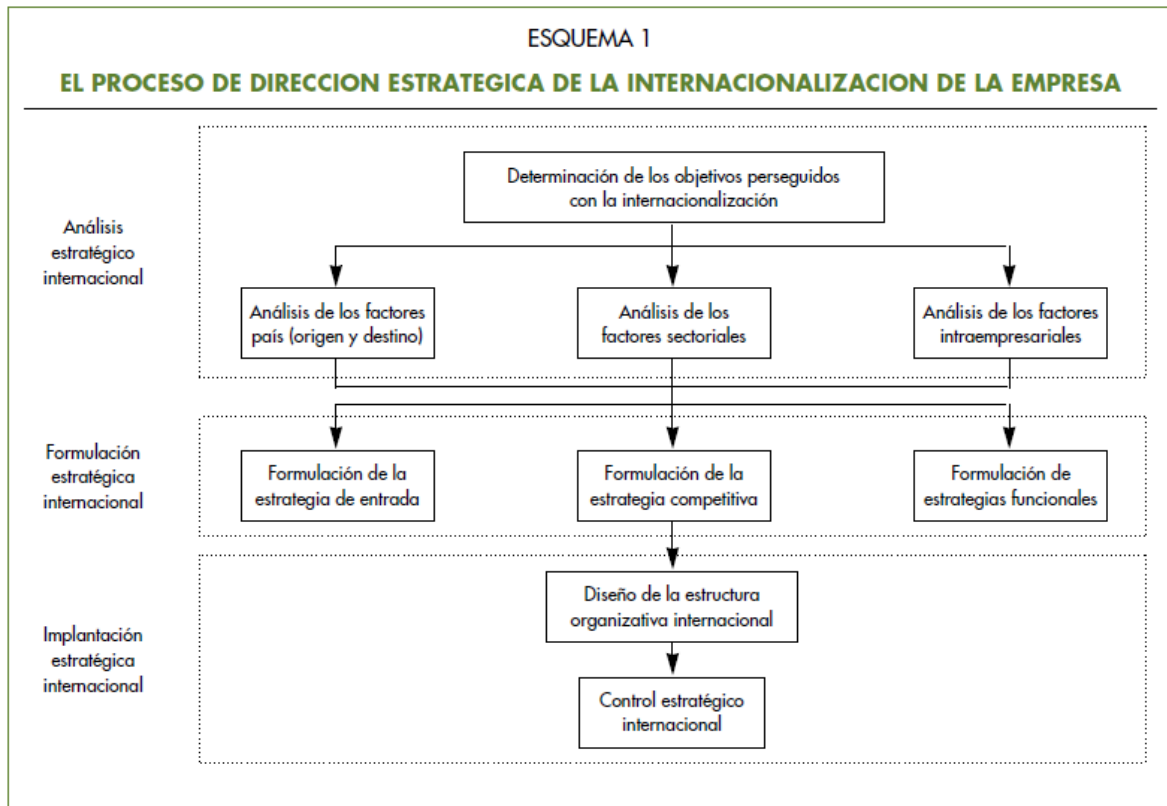
organizativa de la empresa, aumentando sus recursos y capacidades de producción, respecto al entorno internacional (Ver Anexo 39).

3.2 Proceso de Internacionalización empresarial:

La dirección estratégica es de gran importancia en el proceso de internacionalización, debido a que el entorno se encuentra inmerso en grandes cambios que afectan y condicionan directamente el actuar de las empresas al internacionalizarse. Las empresas para ser más competitivas deben ampliar la frontera nacional y buscar nuevos nichos de mercados, produciéndose lo que hoy en día se llama la era de la globalización empresarial.

Al internacionalizar una empresa debe tomar diversas decisiones, siguiendo el proceso de dirección estratégica, el cual comenzaría con un análisis estratégico, luego se debe hacer una formulación de estrategias en distintos niveles, para finalmente ponerlas en práctica en el país objetivo.

Figura 7: “Proceso de Dirección estratégica de la internacionalización”



Fuente: Dirección estratégica de la Internacionalización de la empresa.

a) Análisis Estratégico Internacional:

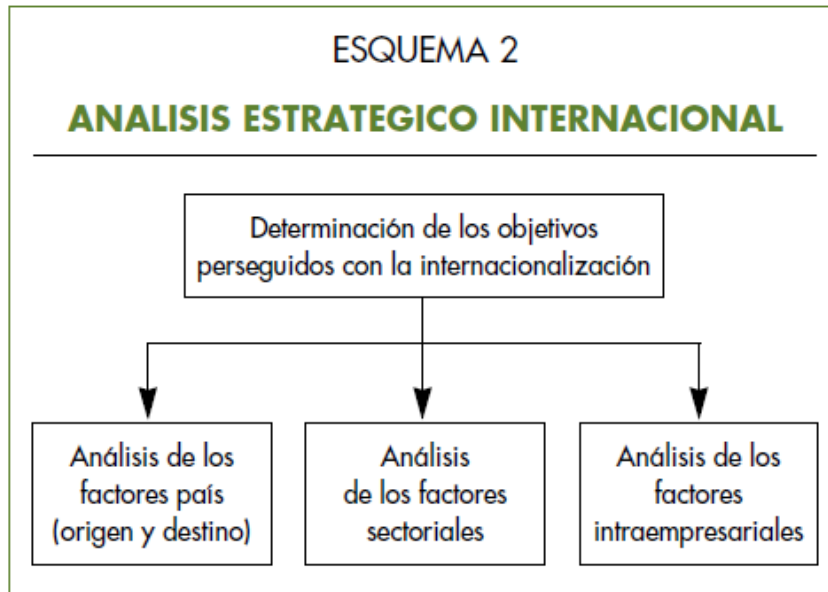
El comienzo del proceso de internacionalización, se centra en determinar los objetivos que se desean perseguir. La internacionalización es motivada por diversos factores, superar la madurez del mercado doméstico, aprovechar el crecimiento de la demanda externa, buscar una demanda de mayor calidad en el extranjero, aprovechar alguna ventaja de localización para aminorar los costes o situarse cerca del consumidor; reducir esos costes buscando economías de escala, de alcance o de experiencia; seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero; localizarse cerca de

los proveedores o los clientes; dotar a la empresa de un carácter internacional en virtud de la visión de su alta dirección; diversificar el riesgo mediante la presencia en varios mercados geográficos; o, de un modo más general, tratar de adaptarse a una realidad incuestionable del entorno actual como es la globalización.

Al tener la empresa ya sus objetivos establecidos, esta se debe enfrentar a la necesidad de analizar las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional, el país el sector y sus propias características internas.

El país en donde está la empresa debe influir de manera significativa en su competitividad internacional, debido a que las ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo en la economía descansan cada vez más en aspectos locales, respecto al conocimiento, las relaciones y las motivaciones, las cuales la competencia no puede igualar. (Ramon, 2011)

Figura 8: “Análisis Estratégico internacional”



Fuente: Dirección estratégica de la internacionalización de la empresa.

i Análisis Externo: Factores del país de origen.

La globalización puede hacer que se llegue a pensar que la localización no tiene relevancia en la internacionalización. Sin embargo, existen empresas que obtienen el éxito y son líderes internacionalmente, debido a que se encuentran situadas en lugares determinados. Por ende, el entorno en que se encuentra inmersa la empresa influye de manera significativa en su competitividad internacional. Debido a esto, las ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo en la economía descansan cada vez más en aspectos locales, debido a sus conocimientos, relaciones y motivaciones, que la competencia no puede igualar debido a sus distancias.

ii Análisis externo: Los factores del país de destino.

Como ya se ha demostrado en el Modelo del Ciclo de Vida del Producto, el estudio de los factores de localización debe incluir también los principales aspectos vinculados al país de destino. En este contexto, se encuentran algunos factores clásicos que pueden constituir ventajas de localización como; el tamaño del mercado potencial, disponibilidad y coste de los inputs o infraestructuras con que cuenta el país. No obstante, se deben tener en cuenta otros factores como; la cultura nacional, el entorno legal y medioambiental, el riesgo de cambio y el riesgo país.

iii Análisis Externo: Los factores Sectoriales.

El análisis externo encuentra una segunda línea en el sector o entorno específico. En este sentido, la empresa deberá identificar las presiones relevantes que afronta a la hora de competir, y analizar en qué grado está presente en su sector el fenómeno de la globalización.

“Se puede considerar que un sector es de ámbito internacional si, desde el punto de vista de la demanda, los compradores tienen la posibilidad de sustituir fácilmente productos nacionales por productos importados y, desde el punto de vista de la oferta, si los fabricantes pueden dirigir con facilidad su oferta desde los Mercados nacionales hacia los exteriores”. (Grant, 1996)

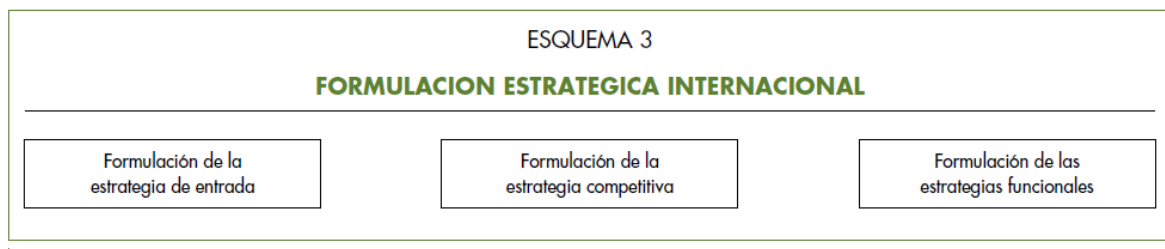
iv Análisis Interno: Los factores intraempresariales.

En un mismo país, dentro de un mismo sector económico, se pueden encontrar empresas que obtienen distintas rentabilidades, a pesar de que se encuentran en un mismo sector empresarial, por lo que es necesario analizar un tercer elemento, los factores internos de la empresa. La teoría de recursos y capacidades realiza un énfasis en destacar la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen las empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo.

b) Formulación de Estrategias Internacionales:

Las empresas deben adoptar tres decisiones importantes y esenciales, modalidad de entrada, forma de competir y manejo de las áreas funcionales.

Figura 9: “Formulación Estratégica Internacional”



Fuente: Dirección estratégica de la internacionalización de la empresa.

i Estrategia de entrada en los mercados exteriores.

Existen 3 distintas alternativas para abordar la entrada en el exterior, exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior. La interacción existente entre la empresa y el país anfitrión adopta distintas formas, debido a sus distintas naturalezas del flujo de intercambio de cada caso, como bienes y servicios a los cuales se les debe incorporar conocimientos y capital. En consecuencia de esto, la alternativa de inversión es la más comprometida, debido a que el riesgo asumido es mayor, por lo que los beneficios potenciales que se pueden llegar a obtener también son mayores.

ii Estrategias competitivas internacionales.

Para poder tener una estrategia competitiva internacional adecuada, se deben tener claras las variables a considerar para el diseño. Existen dos dimensiones consideradas básicas al momento de diseñar la estrategia; la eficiencia global, fundamentada en la coordinación entre operaciones dispersas, las economías de escala y la estandarización y por otro lado la sensibilidad nacional, que se refiere a la adaptación a las particularidades que tienen cada país.

iii Estrategias funcionales en el ámbito internacional.

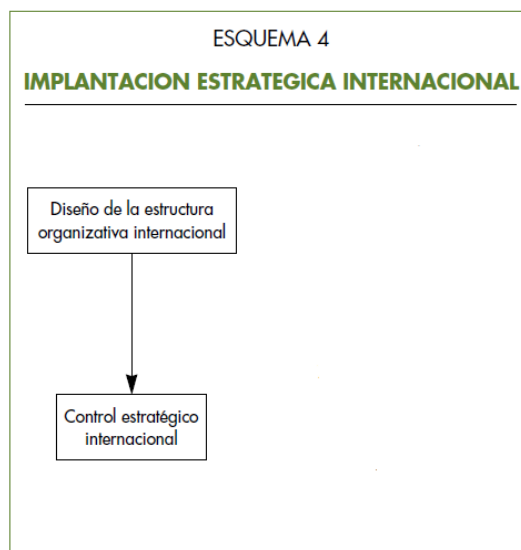
En este punto, la empresa debe prestar especial atención a los criterios para localizar y coordinar las actividades funcionales y a las implicaciones que sobre esta tiene el enfoque competitivo elegido. Para esto, se deben diseñar estrategias de producción, marketing, ingreso más demanda, finanzas y recursos humanos.

Por otro lado, la empresa deberá trasladar alguna de sus actividades al exterior, al país objetivo, teniendo que llegar a decidir aspectos fundamentales, como que personas ocuparan los nuevos puestos en el extranjero.

c) Implantación estratégica Internacional:

En la fase de implantación, sobresalen dos componentes esenciales, el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico.

Figura 10: “Implantación Estratégica Internacional”



Fuente: Dirección de la internacionalización de la empresa.

i El diseño de la estructura organizativa internacional.

Las estructuras organizativas elegidas por las empresas, depende de diversos factores, como su estructura de propiedad y forma jurídica, edad y tamaño, número y carácter de las actividades, relaciones con otras empresas, alcance geográfico y por ultimo estrategias planteadas. En el proceso de

internacionalización de las empresas, específicamente en las actividades exportadoras, exige a la empresa una adaptación de su estructura dependiendo de las necesidades de la gestión comercial internacional, a la vez también del tipo de producto que se vaya a comercializar, de los objetivos a alcanzar y de los medios que se pueden movilizar para la realización de estos.

ii El control estratégico internacional.

Si bien en los sistemas de control siempre existen elementos comunes, en el caso internacional existen aspectos únicos que son solo aplicables a este, como, diferencias de cambio, menor control del directivo de una subsidiaria sobre algunas decisiones, escasez de datos históricos sobre el país, falta de familiaridad de los directivos de la subsidiaria con los sistemas contables centrales, o mayor dependencia respecto a sistemas formales, este último se debe a que la comunicación informal con una filial exterior suele ser menos frecuente que en el caso doméstico. Por lo que en consecuencia el control que se debe llevar de las empresas filiales en el extranjero es muy complicado, debido a que la comunicación entre la empresa central y sus trabajadores en el extranjero, no siempre es la adecuada, por la falta de conocimiento en distintos aspectos fundamentales del país afiliado.

3.3 Análisis.

Hoy en día el fenómeno de la globalización juega un rol fundamental para las empresas, ya que las lleva a enfrentar cada día nuevas amenazas y oportunidades, por lo que muchas empresas se ven impulsadas a traspasar las fronteras y convertirse en una empresa internacional (Ver Anexo 40).

El proceso de internacionalización es de carácter estratégico para la empresa, por lo que debe tomar en cuenta diversos factores que presenta el país de destino elegido, como el modo de entrada, la organización interna de la empresa, la manera de competir con el resto del mercado, etcétera.

Cualquier empresa que tome la decisión de internacionalizarse debe seguir un proceso de dirección estratégica para lograr una adecuada penetración de mercado, para ellos debe enfrentar tres principales etapas, análisis del entorno, formulación e implantación de estrategia.

La incorporación de la mujer al mundo laboral ha sido de gran relevancia para el mundo entero, debido a que la presencia femenina en el trabajo abrió grandes puertas a diversos tipos de nuevos mercados. Hoy en día existe una gran cantidad de productos y beneficios dedicados exclusivamente a la mujer trabajadora, pero esto consigo trajo repercusiones en distintos ámbitos de las familias como en el mundo entero. La mujer al incorporarse al trabajo desplazo distintas cosas, como contraer el matrimonio a edad más avanzada o bien ser soltera, la planificación de la maternidad, trayendo consigo un aumento considerable en el envejecimiento de

la población, el aumento de la tecnología domestica ha ayudado a que la mujer pueda tener más posibilidades al momento de entrar al trabajo, y bien el aumento de los servicios personales han aportado considerablemente a la incorporación de la mujer al trabajo, debido a que existen hoy en día escuelas infantiles, servicios domésticos, los cuales facilitan que las madres trabajadoras puedan desempeñar de forma correcta sus labores como trabajadora.

El mundo entero ha sufrido grandes transformaciones para que la mujer pueda tomar un papel fundamental dentro de este. Los cambios en la economía, en la mentalidad de las personas, cambios en la educación, cambios en las familias, aumento de la esperanza de vida, todos estos han ayudado a que la mujer pueda tener un papel fundamental dentro del mercado laboral.

Se ha podido demostrar que la presencia femenina en las empresas es fundamental para el buen funcionamiento de estas, pero a la vez también para la economía a nivel mundial. Las mujeres presentan distintas características en su forma de liderar que son de gran aporte para las empresas y más si estas se encuentran en un alto cargo directivo, ellas presentan un estilo democrático al liderar, esto quiere decir que al momento de tomar una decisión toman en cuenta a la mayoría, presentan un acercamiento al dialogo con los trabajadores por lo que estos las prefieren en puestos de gerencia, sus respuestas y decisiones son firmes y constantes, presentan una mayor creatividad en la forma ejercer la dirección, son más comunicativas y abiertas a las relaciones con sus pares y trabajadores y tienen una alta disponibilidad al cambio, esto quiere decir que son capaces de

enfrentar grandes problemas y reaccionar de la mejor forma ante cualquier imprevisto, en el caso de la internacionalización siempre se presentan grandes desafíos para las empresas las cuales necesitan una reacción oportuna y precisa, por lo que las mujeres son indispensables para poder tomar la mejor decisión de cómo reaccionar y que hacer, dentro de otras características que presentan las mujeres, son muy preocupadas del abuso de poder dentro de las empresas, presentan una gran atención a los sentimientos y al uso de la inteligencia emocional al momento de dirigir una compañía, pero muchas veces las mujeres han dejado de lado su forma femenina de liderar y han optado por un liderazgo más con características masculinas, por lo que su manera particular de liderar ya no es tan singular como la femenina, pero la combinación de ambas características, la femenina como la masculina, son fundamentales para obtener un buen liderazgo al momento de internacionalizar una empresa o como también al momento de tomar decisiones de gran importancia, si bien, la mujer presenta características singulares y de muy buena aceptación por el mundo y por los trabajadores de las empresas, es fundamental que estas a veces tomen un rol masculino para ciertas situaciones, debido a que hoy en días aún existen países donde la presencia femenina en altos cargos directivos es mal vista, como en algunos países de Sudamérica o del Medio Oriente.

La mayoría de las mujeres llegan a obtener un puesto gerencial o directivo a mayor edad, particularmente después de los cuarenta años, debido a que la mayoría ingresa al trabajo a los 20 años de edad, debiendo especializarse en

algún área para poder destacar por sobre los hombres y al mismo tiempo desplazando la maternidad por el trabajo, la mayoría son madres pero a tardía edad.

Si bien la presencia femenina es fundamental en el buen desempeño de las empresas ya sea a nivel local como internacional, la presencia masculina también es importante para que la empresa pueda tener un proceso de internacionalización exitoso, debido a que ambos con sus peculiares características aportan distintas cosas que al momento de planear, dirigir, gestionar y controlar son fundamentales.

El éxito de una empresa al internacionalizarse se obtienen de los resultados financieros y estratégicos que puedan satisfacer a la empresa.

Las empresas para poder internacionalizarse deben realizar una serie de pasos, deben realizar un análisis estratégico internacional, deben formular una estrategia de acuerdo al país que quieren penetrar y por ultimo deben implantar la empresa estratégicamente para poder obtener el éxito en la internacionalización. Debido a las características que presentan las mujeres en su forma de dirigir una empresa, estas son fundamentales en el proceso de formulación de la estrategia, debido a que al momento de realizar una estrategia de entrada, una estrategia competitiva y una estrategia funcional, sus características como la creatividad, la comprensión y la buena visión estratégica ayudan considerablemente a que al momento de formular la estrategia sea más precisa respecto a las características que presenta el país objetivo. También en la etapa de la implantación de la estrategia, donde se

realiza el diseño de la estructura organizativa y el control de la estrategia implantada, la presencia de la mujer en los altos cargos directivos al momento de realizar la internacionalización sus rasgos particulares vuelven a dar buenos resultados, debido a que al realizar la estructura organizativa adecuada las mujeres tienen una mayor cercanía con los trabajadores, por lo que su liderazgo es mejor aceptado por los trabajadores, y respecto al control de la estrategia implantada, estas también son importantes.

Por ende, la presencia femenina en el proceso de internacionalización de las empresas, es fundamental, pero en ciertos puntos del proceso de internacionalización, debido a que la presencia masculina también aporta en gran medida al éxito, ya que al igual que las mujeres aportan con sus características singulares, pero a la vez también porque aún existen muchas barreras en algunos países hacia las mujeres y más en su presencia femenina en los altos cargos directivos.

Por lo que se puede concluir que la participación femenina es fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas, pero siempre debe ser en forma equilibrada respecto al género, ya que el rol de la mujer y el hombre juegan un papel distinto, cada uno con sus cualidades respectivas la cual hacen el éxito completo de la empresa que busca la internacionalización.

CONCLUSIÓN

Al realizar un minucioso estudio a diversos autores, los cuales han dedicado su vida a estudiar la participación femenina en el mercado laboral, se pueden destacar diversos factores por los cuales las mujeres se han ido incorporando al mercado laboral en Chile como en el resto del mundo. Las mujeres día a día han tenido un mayor ingreso a las universidades, por lo que han aumentado sus conocimientos y especialización en diversos sectores empresariales, como también han desplazado la maternidad, por lo que su ingreso al mercado laboral a sido más fácil que si tuvieran familia.

La inserción de la mujer al mundo laboral ha aumentado considerablemente en los últimos años, por lo que han nacido nuevos mercados destinados exclusivamente hacia la mujer trabajadora, como tiendas que se dedican solo a la venta de ropa y accesorios para mujeres trabajadoras, como a la vez servicios, que apoyan a aquellas mujeres que son madres y desean trabajar. De esta forma la incorporación femenina en el mercado laboral, le dio un gran crecimiento a la economía en general.

La presencia femenina en las empresas juega un rol fundamental, debido a que diversos estudios han demostrado que al haber presencia femenina en un grupo de trabajo, los rendimientos obtenidos, ya sea económicamente como socialmente, son mayores que al tener solo hombres en aquel grupo. Todo esto se debe a que la mujer en sí, presenta características que son particulares de ellas, lo

que precisamente en su manera de dirigir una empresa las hace ser más aceptadas que las de los hombres, esto se debe a que el sexo femenino es más empático con los trabajadores, tienen una mayor cercanía con estos, tienen la capacidad de resolver problemas en forma oportuna, son más claras al momento de dar ideas y son más creativas. Pero muchas veces estas llegan a tomar un rol masculino para dirigir una compañía, debido a que aún existe una gran brecha entre el hombre y la mujer, respecto a cómo son valorados.

Mediante los estudios realizados se puede concluir que la presencia femenina tiene un rol fundamental en el proceso de internacionalización de las empresas, pero debido a sus características es fundamental en las etapas de formulación de la estrategia internacional y en la etapa de la implantación de la estrategia.

Pero debido a que aún existen en muchos países demasiadas barreras de entrada hacia las mujeres al mercado laboral, como es en América y en Asia, la presencia masculina a la vez también juega un rol fundamental, ya que tienen características que son muy distintas a las de una mujer, lo que hace que en la etapa de análisis estratégico sean fundamentales.

Por lo que en síntesis se puede decir que la presencia femenina juega un rol fundamental en el proceso de internacionalización, pero de la misma forma que el hombre también lo es.

BIBLIOGRAFIAS Y REFERENCIAS

- Beibe., P. E. (s.f.). **"Rol gerencial de la mujer"**.
- Calderon, H. (s.f.). **"El exito de la internacionalizacion en un entorno global"**.
- Czinkota, M. R. (8va edicion.). **"Marketing Internacional"**.
- Duran Herrera, J. (2011). **"Estrategia y Economia de la empresa Multinacional."** Madrid.
- Duran, J. (1984, Julio.). **"Consideraciones en torno a las estraegias corporativas de la empresa multinacional"**. Información Comercial Española, Revista de Economía, número 611, 33-44.
- Friedman. (2006).
- Goldin. (1995). **"Aumento de la participacion de mano de Obra femenina en las Maldivas"**.
- Grant, R. (1996). **"Direccion estrategica, conceptos, tecnicas, y aplicaciones"**. Madrid.
- Herrera, D. y. (2011). **"Estrategia y economía de la empresa multinacional"**. Madrid.
- Kefalas, A. (1990). **"Global Business Strategy, a Systems Approach"**, Cincinnati. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Larrañaga, O. (s.f.). *Participación laboral de la mujer en Chile: 1958-2003*. Santiago.

- Larrañaga, O. (s.f.). "**Participación laboral de la mujer en Chile: 1958-2003**". Santiago, Chile.
- Julie L. Loden. (1987). "**Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre**". Barcelona: Hispano Europea.
- Long, M. (s.f.). "**Las características diferenciales de la mujer gerente**".
- Michael R. Czinkota, I. A. (8va edición). "**Marketing Internacional**".
- OIT. (enero de 2009) Organización Internacional del Trabajo. "**Tendencias mundiales del empleo**": Ginebra.
- Pla, J. (2004). "**Dirección de Empresas Internacionales**". Universidad Complutense de Madrid.
- Popplestone. (1993). "**Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir**".
M. Amparo Ramos López
- Ramon, E. C. (2011). "**La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa propuesta de un marco teórico integrador**".
- Slater, A. y. (1989).
- Sousa, C. (2004).
- Tokman, A. (2011). "**Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial**". Sernam.
- Woolley. (2011). **¿Que hace que un equipo sea mas inteligente? mas mujeres.** *Harvard business Review*, 12 y 12.
- Zou, T. y. (1998).

- Osvaldo Larrañaga. ***“Participación laboral de la mujer en Chile: 1958-2003”***. Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- Olga Pizarro, Massiel Guerra. ***“Rol de la mujer en la gran empresa”***. Centro de estudios empresariales de la mujer. Universidad del Desarrollo.
- Haydeé Calderón *, Teresa Fayos Gardó * y Berta Turbillejas ***“El éxito en la internacionalización en un entorno global; planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional”***.
- Prof. Sandalio Gómez. (2003) ***“La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia”***. IESE, Universidad de Navarra
- David Gaddis Ross. ***“Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation”***. (Forthcoming in the Strategic Management Journal)., University of Maryland, , Columbia Business School.
- Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen ***“Marketing internacional”*** 8va Edición. Michael r.
- ***“La incorporación de la mujer al mundo laboral”***.
<http://html.rincondelvago.com/mujer-y-mercado-laboral.html>. [En línea] 13 de Julio 2012.

- ***“El rol de la mujer”***. <http://www.alldgroup.com.ar/es/content/el-rol-gerencial-de-la-mujer>. [En línea] 13 Julio 2012.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. “Mujer Empresaria”

El perfil de las mujeres empresarias ha sido estudiado en múltiples investigaciones, las cuales han demostrado un cambio en sus características en los últimos años, debido a los cambios educacionales y del mercado del trabajo.

“Estas presentan un estilo de dirección más participativo, una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios de la mujer gerente, hacen conveniente combinar las ventajas comparativas de cada género al integrar el equipo gerencial.” (Long)

Anexo 2. “Rasgos del liderazgo femenino en las empresas”

- Estilo democrático, dialogante, pedagógico y mediador.
- Multidireccional y multidimensional.
- Más firme y constante.
- Más creativas en las propuestas para ejercer dirección.
- Más comunicativas y abiertas a la relaciones personales.
- Políticas de cooperación y participación.
- Relaciones interpersonales.
- Disponibilidad para el cambio.
- Crean un clima de colegialidad.

- Les preocupa el abuso de poder.
- Potencian el “aprender con los demás”
- Habilidad para combinar y reconciliar expectativas.
- Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- Mayor atención a los sentimientos y al uso de una inteligencia emocional.

Anexo 3. “Gestión femenina”

- Uso del poder.
- Resolución de problemas.
- Habilidades interpersonales
- Grupos de trabajo.
- Dirección participativa.
- Asunción de riesgos.
- Atención a la diversidad.
- Resolución de conflictos.
- Desarrollo profesional.

Anexo 4. “Rol de la mujer en la Gran empresa”

La conformación de las grandes empresas en Chile, está marcada por una baja participación de la mujer en cargos gerenciales y de alta dirección, poniendo como ejemplo la desigualdad de género presentes en el mercado laboral. En los últimos dos años ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral, pese a esto, aún existe una amplia brecha de participación entre hombres y mujeres en el mundo laboral por lo que se aprecia una segregación ocupacional horizontal y vertical, las cuales se manifiestan en la existencia de profesiones o áreas de desarrollo feminizadas, así como por ejemplo en la concentración hacia los niveles más bajos de la jerarquía laboral.

A nivel mundial, el promedio de participación por parte de mujeres en los altos cargos directivos de las principales empresas es de un 24 por ciento aproximadamente.

“Según estadísticas los más altos niveles de participación femenina en la alta dirección se registra en Filipinas con un 47 por ciento, Rusia con un 42 por ciento y Tailandia con un 38 por ciento, mientras que los países con más bajos niveles de participación son Dinamarca con 13 por ciento, Bélgica con 12 por ciento y Japón con un 7 por ciento. Por otro lado, América Latina esta cifra se ubica en un 28 por ciento, mientras que en Chile alcanza un 24 por ciento, 4 puntos por debajo que del promedio latinoamericano.” (Olga Pizarro)

En algún aspecto, este hecho guarda relación con la baja tasa de participación histórica que posee la mujer chilena en el mercado laboral, en relación a otros países de la región y del mundo.

“En nuestro país, un 24 por ciento de las mujeres en promedio se desempeñan en cargos de alta dirección. Dentro de los sectores económicos, el de servicios financieros concentra

un gran número de mujeres, llegando a 46 por ciento de la planta laboral (SBIF, 2008), así como también en comercio, recursos humanos, comunicaciones, responsabilidad social empresarial y otros servicios (comunales y sociales).” (Olga Pizarro)

Existe una desigualdad entre el número de mujeres y hombres en cargos de alta dirección, llegando a ser un fenómeno mundial. Incluso países que hoy teniendo altos índices de desarrollo en este ámbito, han vivido esta realidad en algún momento de su desarrollo, pero siempre apuntando a superar esta situación.

Una de las variables externas que afecta directamente la integración de la mujer al mercado laboral es la brecha salarial. En el siguiente gráfico es posible apreciar las diferencias salariales entre hombres y mujeres a igual edad y educación en países de América Latina.

Anexo 5. “Brechas Salariales por Género.(Considerando misma edad y nivel de educación)”



Fuente: Ñopo(2009) Bid.

En Chile las mujeres están ganando el 79 por ciento del salario de los hombres, aunque esa brecha se torna más pronunciada cuando aumenta la responsabilidad del cargo y el nivel de educación. En este sentido, las ejecutivas serían las más perjudicadas: sólo ganan el 66% del sueldo de sus pares, aspecto que está lejos de desaparecer incluso en países desarrollados. (OIT, 2009)

Anexo 6. “Rol gerencial de la mujer”

Hoy en día uno de los cambios más grandes que ha tenido el mundo laboral, social y político ha sido la incorporación de la mujer. Estas han entrado masivamente al mundo laboral en los últimos tiempos y su desempeño ha sido favorable para la economía como también como empresarias y gerentes.

Este cambio tan fundamental que ha tenido la sociedad respecto a la igualdad de roles entre hombre y mujer, ha significado una importante contribución al desarrollo de la economía local como mundial, tanto por el estilo de dirección de las mujeres, como también la innovación que incorporan ellas a los diferentes sectores. (Beibe.)

Cada día que pasa, existen más mujeres dirigiendo grandes empresas nacionales como internacionales y consejos de administración, incluso ocupando en lugares del mundo, cargos presidenciales, ministerios y a la vez comparten con los hombres decisiones sobre dinero y la economía mundial.

Pero a la vez son muchas las mujeres que prefieren empezar sus propias empresas en lugar de trabajar para otros, porque así pueden manejar sus tiempos y la toma de decisiones, conlleva un mayor desafío, pero son más reconocidas.

Una mujer emprendedora posee determinadas características personales: capacidad de iniciativa y de asumir riesgos, de tomar decisiones, de negociación, de organización, o en muchos casos, de poder ocuparse de sus tareas como madre, esposa, empresaria simultáneamente. A los hombres se les ha educado para ser proactivos. En cambio, las mujeres han sido educadas para reaccionar ante las demandas y las necesidades de los demás. “A lo largo de la vida han ido recibiendo una serie de mensajes sobre cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de ellas en los distintos roles: como madres, esposas e hijas. Este constante bombardeo, procedente de distintos medios y personas, se origina, pero a la vez configura un sistema de creencias. Es bien conocido que las mujeres tienen una mayor capacidad de realizar múltiples funciones al mismo tiempo, mientras que los hombres pueden enfocarse más. Este atributo es llamado atención distribuida.” (Beibe.)

Hoy en día aunque la sociedad ha evolucionado respecto a la mujer en el trabajo, siguen habiendo diferencias al tratar a las mujeres con altos cargos, como por ejemplo si un hombre recibe una llamada por teléfono del colegio del hijo y este deja su trabajo, es tratado como maravilloso, en cambio si una mujer deja su trabajo por un hijo, se pensara que deja de lado su responsabilidad profesional.

Cuando una mujer toma el papel de gerente o empresaria, recurre a todo lo que aprendió durante su vida respecto a los hombres que tuvo como jefes o esposo o padres, para desarrollar su nueva función. Son muy pocas las mujeres que vieron a mujeres dirigir y muchas veces ese ejemplo es un tanto sesgado con respecto a “lo que haría una mujer”, porque a la vez estas mujeres también tomaron como ejemplo a otros hombres.

Generalmente las estructuras empresariales están dirigidas por hombres, lo cual resulta difícil compatibilizar con los modos y actitudes de las mujeres, pero a la vez existen un sin número de problemas que las mujeres pueden resolver, a un menor costo, menor ruido y con mayor aprobación de la organización.

“Por otro lado existen mujeres que comienzan un emprendimiento, en este camino, mil veces se encontraron con dificultades por ser mujeres y sin embargo tropezaron varias veces con la misma piedra sin registrar que esto le ocurre a casi todas las de su género, porque a veces, los empleados, los clientes y los proveedores tienen en sus cabezas pautas culturales que no la incluyen como un igual. Es más, muchas mujeres las miran y escuchan de igual manera que lo haría un hombre, por mil y un razones, una muy simple es que no están acostumbradas a encontrarse con una mujer en ese rol.” (Beibe.)

Anexo 7. “Estilo de Gestión Femenina”

“Definen el estilo de dirección femenina como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo, y persuasivo.” (Popplestone g. y., 1993). En los años 80 (Loden, 1987) “identifico ocho áreas donde se podían identificar las diferencias entre el estilo de gestión masculina con femenina.”

Anexo 8. “Políticas empresariales que promueven la participación femenina en cargos de alta responsabilidad”

“Las nuevas políticas empresariales que promueven la participación femenina son también conocidas como “familiarmente responsables”, término acuñado por IESE Business School, considera la introducción por parte de las empresas de nuevas políticas, como, flexibilidad en los horarios laborales, que contemple la jornada parcial, modificación temporal de tareas y responsabilidades, flexibilidad en el lugar de trabajo, que les permita a las mujeres por ejemplo, el uso de videoconferencias, entre otros. Todas estas medidas o nuevas políticas ayudan considerablemente a las mujeres, ya que pueden atender diversas demandas que surgen del escenario tan fundamental como es la familia.” (Olga Pizarro)

Las empresas familiarmente responsables también cubren necesidades de las familias de las trabajadoras, tales como los gastos de guarderías infantiles, preparación del parto y maternidad, gestión del estrés, resolución de conflictos y también otro tipo de beneficios como seguros, planes de pensiones, etc.

En Chile el concepto de empresas familiarmente responsables no está totalmente arraigado en las empresas, solo cumplen con las obligaciones formales que se encuentran normadas. Son muy pocas las empresas que practican esta política y que

promueve la participación de la mujer en este sentido y muchas de las empresas que están adquiriendo esta cultura es debido a que mantienen alianzas con empresas extranjeras que tienen políticas explícitas de inclusión, como parte de la cultura socialmente responsable.

A través de estudios muchas mujeres han reconocido haber encontrado medidas más flexibles dentro de sus empresas donde se desempeñan, lo cual se debe a negociaciones internas por ambas partes, que involucra también una valorización del cumplimiento, responsabilidad y compromiso existente por parte de las empresas.

“Finalmente se puede decir que promover la diversidad de género, así como la variedad de liderazgo es de importancia estratégica para las empresas” (Mckinsey, 2007). “No obstante, más allá del desarrollo y las políticas empresariales que se adopten, en Chile aún sigue siendo un desafío, el termino de conciliación pasa por un cambio cultural de los hombres y mujeres, quienes deben ser capaces de organizar y compartir de manera equilibrada las responsabilidades del hogar como también del ámbito empresarial, considerando que el escenario que las mujeres enfrentan hoy en día es totalmente diferente al que se vivía hace unos años atrás.” (Olga Pizarro)

Anexo 9. “Investigación: ¿Qué hace que un equipo sea más inteligente?

Más mujeres”

El hallazgo: Existe poca correlación entre la inteligencia colectiva de un grupo y el CI de sus miembros individuales, pero si un grupo incluye a más mujeres, su inteligencia colectiva se eleva.

La investigación: Los profesores Woolley y Malone, junto con Christopher Chabris, Sandy Pentland y Nada Hashmi, realizaron una investigación, trabajando con individuos entre 18 y 60 años que rindieron pruebas de inteligencia estándar y fueron distribuidos aleatoriamente en grupos. A cada equipo se le pidió que realizara diversas tareas, incluyendo brainstorming, toma de decisiones y rompecabezas visuales, resolviendo también problemas complejos. Los equipos recibieron puntajes de inteligencia a partir de su desempeño.

El desafío: ¿Están sobrevaloradas las personas inteligentes? ¿Acaso las mujeres son la verdadera clave para el éxito?

Woolley: hasta ahora, hemos replicado los hallazgos dos veces. Muchos de los factores que se podrían pensar que son predictivos del desempeño de un grupo, no lo fueron. Cosas como la satisfacción del grupo, su cohesión y motivación no se correlacionaron con la inteligencia colectiva. Y, por cierto, la inteligencia individual tampoco mostro una alta correlación.

Malone: antes de llevar a cabo la investigación, temíamos que la investigación fuera solo el promedio de todos los CI individuales en un grupo. Entonces nos sorprendimos y nos llamó la atención descubrir que la inteligencia grupal tenia relativamente poco que ver con la inteligencia individual.

HBR: ¿pero el género si juega un rol?

Malone: es un hallazgo preliminar y no una convencional. El argumento típico es que la diversidad es buena y que usted debería contar con hombres y mujeres en un grupo. Pero, hasta ahora, según lo muestran los datos, mientras más mujeres, mejor.

Woolley: nuestras primeras evidencias sugieren que el desempeño puede bajar si nos vamos al extremo; que debería haber un poco de diversidad de género en vez de que todas sean mujeres.

Se dan cuenta de que están diciendo que los grupos de mujeres son más inteligentes que los grupos de hombres.

Woolley: si, y la verdad es que estoy dudando un poco. No es que no confíe en los datos. Confío en ellos. Es solo que parte de ese hallazgo puede explicarse por las diferencias en la sensibilidad social, la que, según descubrimos, también es importante en el desempeño grupal. Muchos estudios han demostrado que las mujeres tienden a obtener puntajes más altos que los hombres en los test de sensibilidad social. En consecuencia, lo que realmente importa es contar con personas que tengan una elevada sensibilidad social, independientemente si son hombres o mujeres.

De modo que ustedes no observaron una correlación negativa con los CI individuales, solo una correlación positiva muy débil. En teoría, las 10 personas más inteligentes aún podrían formar un estupendo grupo, ¿cierto?

Woolley: en teoría, si, las 10 personas más inteligentes podrían formar el grupo más inteligente, pero no se debería solo a que son los individuos más inteligentes. ¿Qué escucha usted sobre los grupos de alto desempeño? No que los miembros son todos realmente inteligentes, sino que se escuchan entre si. Comparten las críticas en forma constructiva. Tienen mentes abiertas. No son autocráticos. Y en buenos estudios, vimos con bastante claridad que los grupos que tenían personas inteligentes dominando las conversación no eran grupos muy inteligentes.

¿Pueden los equipos ser demasiado orientados al grupo? ¿Es decir, que todos sean tan socialmente sensibles que no existe un líder?

Woolley: a partir de observaciones anecdóticas, sabemos que los grupos pueden volverse demasiado centrados en sí mismos. Nuestra investigación en curso sugiere que los equipos necesitan un nivel moderado de diversidad cognitivas para ser eficientes. Los grupos extremadamente homogéneos o extremadamente diversos no son tan inteligentes.

En cierto sentido, sus hallazgos parecen demasiado obvios: que los equipos son más que una mera colección del mejor talento.

Melone: ciertamente. Esto es archiconocido en los deportes. Nuestro estudio lo demuestra con tareas intelectuales. Nos dimos cuenta de que los tests de inteligencia son una forma de predecir el desempeño de los individuos en una gama de tareas, pero a nadie se le había ocurrido usar ese mismo enfoque para predecir el desempeño grupal.

Woolley: hubo un cambio radical en la psicología cuando ese campo conto con un método empírico para medir la inteligencia individual a través de test de CI. Tenemos la esperanza de que este trabajo pueda crear un cambio igual de telúrico en la forma en que estudiamos a los grupos.

¿Podemos diseñar a los equipos para que se desempeñen mejor?

Malone: esperamos estudiar eso en el futuro. Si bien usted puede cambiar en muy poco la inteligencia de un individuo, creemos que es absolutamente posible cambiar mucho la inteligencia de un grupo. Usted podría aumentar al cambiar sus miembros o los incentivos para la colaboración, por ejemplo.

Woolley: hay cierta evidencia que sugiere que la inteligencia colectiva también existe a nivel organizacional. Algunas empresas que se manejan en la observación del entorno y en el establecimiento de metas también se destacan en la gestión de las operaciones internas y es como hacen mentoring a los empleados y, como ello, tienen un mejor desempeño consistente en tareas dispares de las operaciones sugiere una inteligencia colectiva organizacional, la cual podría ser usada para predecir el desempeño de una empresa.

Entonces, ¿este fenómeno podría extenderse más allá de los pequeños grupos que ustedes estudiaron?

Malone: las familias, empresas y ciudades tienen una inteligencia colectiva. Pero a medida que los grupos cara a cara se vuelven más grandes, tienen una menor capacidad de sacarles provecho a sus miembros. Eso sugiere que el tamaño podría disminuir la inteligencia grupal. Pero sospechamos que la tecnología puede permitir que un grupo se vuelva más inteligente a medida que aumenta de 10 personas a 50 a 500 o incluso 5000. La cosecha de conocimientos de google y la alta calidad de producto de Wikipedia prácticamente sin control centralizado, son solo muestras de que este fenómeno está comenzando lo que estamos empezando a preguntar es ¿Cómo podemos aumentar la inteligencia colectiva de las empresas, los países o el mundo entero? (Woolley, 2011)

Anexo 10. “Proceso de internacionalización de una empresa”

La internacionalización depende rigurosamente de un cuidadoso análisis estratégico del país objetivo.

El convertirse en una empresa internacional tiene un alto costo, no solo económico, sino que también, un costo de ser la mejor empresa. La meta al internacionalizarse es obtener ventajas competitivas que le permitan superar a las demás empresas.

Anexo 11. “Factores que influyen en la internacionalización”

- Factores Estratégicos.
- Factores Comerciales.
- Factores Culturales.
- Factores Operativos.
- Factores Financieros.

Anexo 12. “Factores del éxito en la internacionalización”

“Se define éxito de una empresa que se internacionaliza como “los resultados financieros y estratégicos de una empresa y la satisfacción de la empresa con su actuación exploradora” y cuyas dimensiones son financiero-económica, estratégica y satisfacción.” (Zou, 1998)

Según Shohan (1998) y Zou, Taylor y Osland (1998) dicen que.

El éxito de la internacionalización depende de los resultados de la empresa en el ámbito de los resultados estratégicos y financieros.

El éxito se ciñe al terreno de las exportaciones.

Añaden la necesidad de estar satisfecho por parte de la empresa con su aventura exportadora, con independencia de los resultados obtenidos. (Zou, 1998)

Rescatando distintas literaturas sobre los factores y variables determinantes del rendimiento de la internacionalización de las empresas, se obtienen las mismas variables del entorno, como las capacidades de la empresa, estrategias de marketing, características de la empresa, actitud de la empresa y estructura empresarial. La estrategia de marketing es un importante factor a la hora de internacionalizarse. Las características empresariales condicionan el éxito de la actividad internacional a través de la estrategia de marketing. (Slater, 1989). La estrategia de marketing internacional tiene directamente relación con el éxito que vaya a tener la empresa que se internacionaliza, y al mismo tiempo la estrategia de marketing influyen fuerzas internas y externas a la empresa. Por otra parte, la variable de marketing mix también es importante para el éxito de la internacionalización. Otros autores como Baldauf (2000), Ling Yee (2001), Gençtürk (2001), y Dhanaral (2003), destacan el papel de diferentes aspectos de la planificación de marketing internacional como una de las variables determinantes del éxito de la internacionalización.

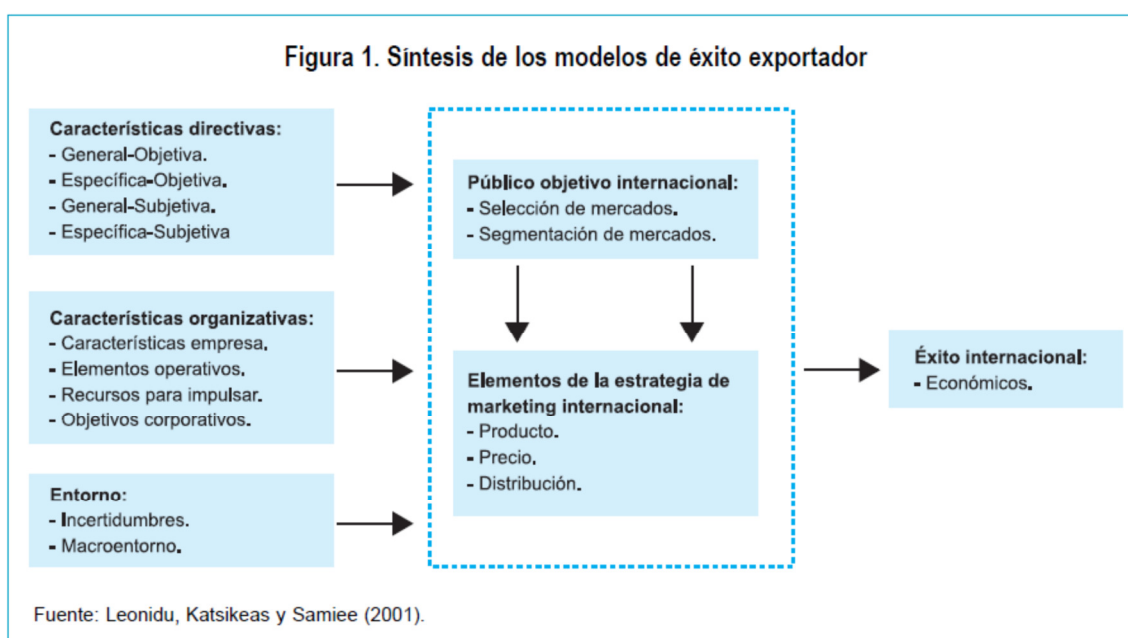
Anexo 13. “Relación entre las variables determinantes y el éxito de la internacionalización”

“El éxito que trae la internacionalización y la influencia que tienen las variables que lo determinan, ha sido expresado en modelos que explican el éxito y estos han ido evolucionando e introduciendo nuevas relaciones. Se hará especial referencia al modelo de Leonidu, Katsikeas y Samiee (2001) ya que se trata de un modelo sintetizador e

integrador de muchas de las propuestas de modelos anteriores de éxito en la internacionalización realizadas en la literatura.” (Calderon)

La principal característica de este modelo teórico es, cómo la estrategia de marketing internacional influye de forma directa sobre el rendimiento de la internacionalización y como el éxito viene explicado tanto por factores internos como externos a la empresa de carácter incontrolable.

Anexo 14. “Síntesis de los modelos de éxito exportador”



“Este modelo da credibilidad y mayor confianza a todos aquellos modelos que intuían esquemas similares a este modelo teórico, que ayuda a entender cómo alcanzar el éxito en la internacionalización, y de la misma forma sirve de guía para avanzar en esta línea de investigación global.” (Calderon)

En conclusión, es que el éxito internacional se puede llegar a obtener mediante complejos mecanismos y tal como se deduce del análisis de los modelos de éxito de la internacionalización. Dentro de estos mismos mecanismos es fundamental comprender la directa relación que tiene la estrategia de marketing sobre los resultados de la empresa en los mercados globales. Otro factor muy importante son las características empresariales o la actitud empresarial, ya que tienen influencia en el éxito a través de la estrategia de marketing. Dicho de otra manera, la estrategia de marketing desarrollada en la internacionalización depende de quienes la conforman como también de sus características como de su actitud.

Anexo 15. “Las empresas dirigidas por mujeres tienen mejores resultados económicos”

Las empresas que tienen a mujeres en puestos directivos de alta responsabilidad obtienen mejores resultados económicos. Un estudio llevado a cabo en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia y Maryland ha llegado a esta conclusión. El estudio realizado por las respectivas universidades consiste en repasar los resultados de las 1500 empresas más grandes de Estados Unidos y ver si existe alguna relación con la presencia de mujeres en la alta dirección con los resultados obtenidos. Según el estudio, estos buenos resultados son debido al estilo de dirección que poseen las mujeres, en concreto a como se gestionan las relaciones interpersonales en la empresa, así como también conseguir que la voz de los trabajadores sea escuchada.

Esta investigación se llevó a cabo por David Gaddis Ross, de la Universidad de Columbia y Cristian Dezso, de la Universidad de Maryland, quienes midieron el comportamiento de una empresa y el hecho de que una mujer estuviera al mando. Examinaron los resultados

económicos de 1500 empresas según sus ventas, crecimiento, etc., en Estados Unidos, entre los años 1996 y 2006. Analizaron una relación entre la medición de sus resultados y el porcentaje de mujeres presente en posiciones de dirección sénior, y por separado estudiaron aquellas corporaciones cuya presidencia estaba ocupada por una mujer.

Los resultados han mostrado que existe una relación positiva entre la participación de mujeres en posición directiva con el mejor resultado de las empresas. Pues bien, al hacer un estudio por separado de cuando se encuentran mujeres en la presidencia ejecutiva, llevo resultados negativos o neutros, esto lleva como conclusión que las mujeres en puestos directivos aportan valor a las empresas, mientras que, cuando se encuentran en la presidencia ejecutiva neutralizan el valor entregado por ellas.

- Relación positiva:

La investigación realizada también pone énfasis en que tipo de empresas son las que se ven más beneficiadas con la participación de mujeres en sus altos mandos. Las empresas que tienen mayor beneficio son aquellas que ponen énfasis en la investigación y desarrollo. La participación femenina es positiva si las empresas se encuentran involucradas en la innovación, donde la democracia y la participación de los trabajadores son muy importantes, donde la gestión femenina se caracteriza por eso.

Los economistas y los políticos se enfrentan desde hace décadas con una paradoja: las mujeres han entrado en el mundo laboral con mucha fuerza, sin embargo muy pocas ocupan puestos directivos. Menos de una tercera parte de las 1500 empresas más grandes de Estados Unidos analizadas tienen en sus puestos de alta dirección por lo menos a una mujer, según los datos de Standard y Poors.

En cambio, en los puestos de presidentas ejecutivas, los números son todavía menores, ellas ocupan tan solo el 2,5 por ciento de las 1500 empresas más grandes de Estados Unidos. En el año 2006, aproximadamente 12 mujeres dirigían alguna empresa que estaba dentro del ranking Fortune 500, pero este ha sido un avance considerable, ya que diez años antes solo existía una representante del sexo femenino en este ranking, ella es Ángela Brady, quien fue la primera ejecutiva de WellPoint, ocupando el número 35 en la lista Fortune 500.

Estas estadísticas son difíciles de creer, ya que el mundo cada día pide más igualdad entre sexos, además muy pocos estudios se han realizado para estudiar la directa relación entre el porcentaje de mujeres en puestos directivos con los resultados económicos de las empresas.

- Estilo Femenino:

Muchos estudios han confirmado que el estilo de gestión femenino es mucho más efectivo que el estilo de gestión asociado a los hombres. Las mujeres tienden a dirigir las empresas de una manera mucho más participativa, en contraste con las estructuras jerárquicas típicas de los directivos. Otras investigaciones, han manifestado que la participación femenina en los puestos directivos proporciona más diversidad de perspectivas, experiencias de vida y tienen más capacidad de resolver problemas. Todos estos aspectos, contribuyen directamente al éxito económico de las empresas.

Otros estudios han demostrado que el “estilo femenino de direccionar” no es necesariamente bien percibido o visto a nivel de dirección ejecutiva, donde en muchas ocasiones se espera la autocracia. La percepción es otro asunto. Las mujeres muchas veces pueden ser vistas como poco agresivas para tomar el mando de una empresa. Por

otro parte, algunos expertos dicen que la diversidad dificulta la toma de decisiones porque puede provocar disputas internas entre los trabajadores.

Otro problema al incorporar mujeres en la dirección, es que los hombres la mayoría de las veces son juzgados con más carácter en puestos de trabajo típicamente ocupados por hombres. Con estos antecedentes, se demuestra que los puestos de presidencia ejecutivo son ocupados mayoritariamente por hombres, por lo que el acceso de las directivas a este puesto se ve dificultado por las desventajas que presentan, disminuyendo su participación en tales puestos.

En conclusión, respecto a los estudios realizados, las empresas que tienen una mayor participación femenina en los altos directivos, disfrutan de un beneficio económico mayor que quienes no tienen participación de mujeres, ya que su tendencia al gestionar es fomentar que la voz de los empleados sea escuchada y dar énfasis a las relaciones interpersonales.

Anexo 16. “Análisis de Preguntas”

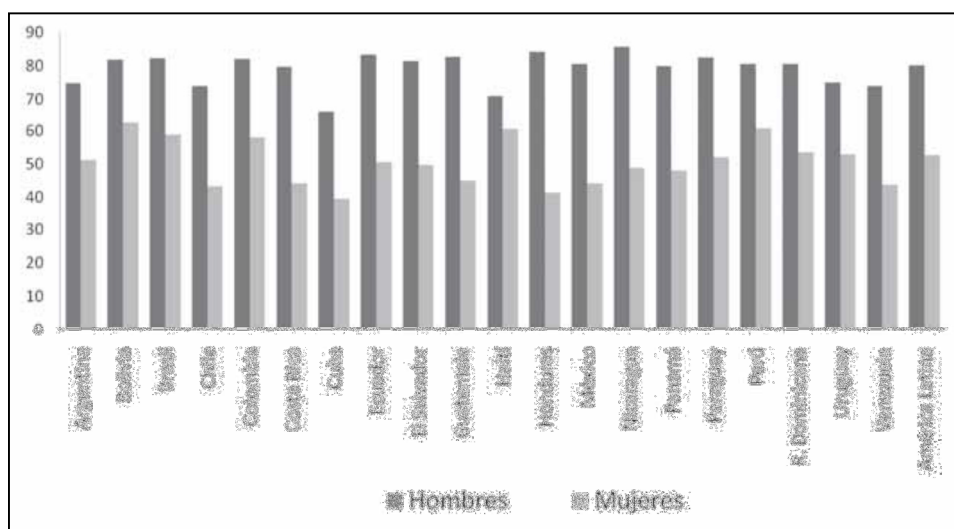
Anexo 17. “Incorporación de la Mujer al Mercado Laboral”

En la década de los 80 en Chile, se produjo una incorporación masiva de la mujer al mercado laboral.

Entre los años 1984 y 1989, las mujeres han tenido acceso al mundo laboral, debido a un gran aumento de su actividad empresarial, logrando así, que en el año 1994 el 34 por ciento de la población trabajadora chilena era representada por mujeres.

Se realizó entrevistas a mujeres de distintas edades, nivel socioeconómico, diferente empresa en que trabajaban, pero en conjunto todas tienen en común que son mujeres trabajadoras de empresas internacionales con un rol importante dentro de tu compañía, como directoras, jefas, gerentes

Tasa de participación laboral por sexo en América Latina.



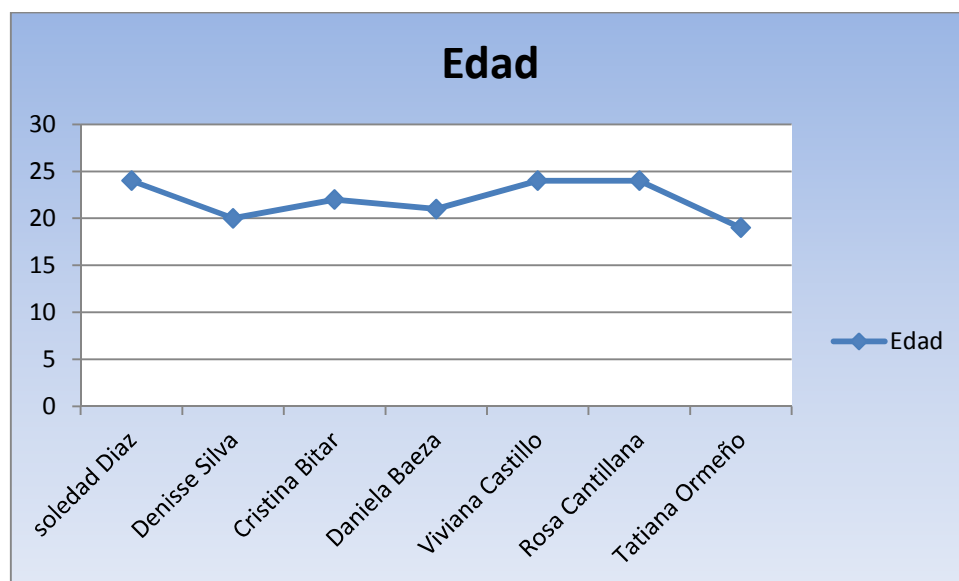
Fuente: Rol de la Mujer en las empresas.

Pregunta:

Edad de inicio laboral. ¿En qué tipo de empresa fue?

En la población chilena, la mayoría de las mujeres se integran al mundo laboral al terminar sus colegio o al terminar sus estudios universitarios, debido a diversas razones, ya sea por necesidades económicas, como mantener a toda una familia, o bien simplemente para lograr su independencia económica.

Respecto a las entrevistadas, el 100 por ciento de las entrevistadas lograron su incorporación al mercado laboral alrededor de los 20 años de edad, egresando directamente del colegio o bien luego de sus estudios universitarios.



Fuente: Elaboración Propia.

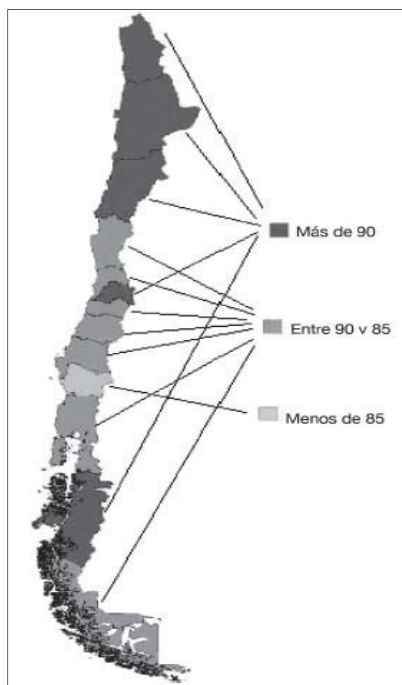
Anexo 18. “Participación femenina en las empresas”

La participación femenina ha ido aumentando considerablemente al pasar los años en el mercado laboral, debido a cambios en la sociedad. Esto se debe a que el estilo de dirección femenina dentro de las compañías ha dado un valor agregado a estas empresas.

Las empresas que poseen mujeres en sus sistemas organizacionales presentan mejores relaciones personales, un trabajo en equipo satisfactoria, mejor comprensión y resolución de los problemas, etc. “Definen el estilo femenino como abierto, no competitivo,

innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.” (Popplestone, 1993).

Probabilidad de Participación Laboral femenina por Región en Chile.



Pregunta:

¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

Hoy en día la participación femenina en el mercado laboral aumenta considerablemente, ya sea en cargos de alta dirección como en también en otros. Esto se debe a que cada día que transcurre la mujer tiene un rol más importante dentro de la sociedad, ya no solo el

hombre es el que aporta dinero al hogar sino que también las mujeres, o bien son ellas quienes tienen a su cargo la dirección de alguna empresa.

Respecto a las entrevistadas, el 86 por ciento afirma que dentro de la empresa en que trabajan existe mucha participación femenina, debido a que las empresas dan énfasis a los valores y la igualdad ante todo, porque las mujeres presentan las mismas o más capacidades que un hombre, esto se debe a que la presencia femenina dentro de las empresas dan un ambiente más agradable para trabajar, son más comprensivas con sus trabajadores y son capaces de buscar soluciones ante todo.

En cambio, el otro 14 por ciento afirma que no existe una gran participación femenina dentro de las compañías en las cuales ellas trabajan. Debido a que es una empresa dedicada a las ingenierías, esto se puede reflejar en las mismas universidades, donde las carreras predominantes por hombres son ingeniería. Pero cada día existen más mujeres que se integran a este rubro de la ingeniería.

Anexo 19. “Factores relacionados con la incorporación femenina al trabajo”

La participación femenina en el mercado laboral ha ido aumentando, debido a diversos factores. La mayoría de estos factores han sido impulsados por los cambios que ha tenido la sociedad a lo largo de los años. Recordando la década de los años 20, las mujeres no tenían voz ni voto en la sociedad. Sin embargo, la mujer al transcurrir los años ha tenido un gran cambio, de esta forma ha tenido acceso a un trabajo en forma más regular.

Pregunta:

Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuáles crees de estos factores ha sido el de mayor impacto sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Hoy en día existen diversos factores por los que el sexo femenino se ha ido incorporando al mercado laboral, como por ejemplo, el cambio en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer y uno fundamental, el desplazamiento de la maternidad.

Respecto a las entrevistadas, el 57 por ciento confirma que el entorno social es uno de los factores que más ha ayudado a la incorporación de la mujer al trabajo, debido a que la misma sociedad ha impulsado a la mujer a incorporarse al mercado laboral, debido a que las mismas mujeres quieren auto valerse por sí mismas, sin tener que depender económicamente de nadie, pero esto depende fundamentalmente del entorno económico en que se sitúe la persona, ya que si la mujer se encuentra en un sector económico bajo, donde debe alimentar sola a su familia, en este caso trabaja por necesidad, pero si es una mujer soltera y sin familia que mantener, la mayoría de ellas trabaja para satisfacer solo sus necesidades económicas.

El entorno social es fundamental para la incorporación femenina al mercado laboral. Tenemos por ejemplo en los países árabes, distintas religiones, donde el rol femenino dentro de la sociedad es despreciado por el hombre, llegando al punto que la mujer es

totalmente discriminada por el simple hecho de ser mujer. En otro 43 por ciento afirma que es debido a la cualificación de la mujer.

FACTORES	Tatiana Ormeño	Soledad Diaz	Denisse Silva	Cristina Bitar	Viviana Castillo	Rosa Cantillana	Daniela Baeza
Entorno Social	✓	✓	✓	✓			
Mercado Laboral							
Cualificación de la Mujer					✓	✓	✓
Motivación Mujeres Emprendedoras							

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 20. “Razones de incorporación al trabajo”

La mujer a lo largo de la historia ha tenido diversos cambios, impulsados por la sociedad y por ellas mismas, como dejar de lado el matrimonio, desplazan la maternidad, independencia de sus parejas, aumento de la tecnología, una esperanza de vida más larga, etc.

Todos estos cambios han perfilado a la mujer como independiente económicamente, lo que ha producido un cambio de mentalidad de la sociedad, mejorando la calidad de vida de las personas y de la clase media, aumentando los gastos de las familias, obligando en cierta forma a adquirir una mejor educación y un trabajo a las mujeres.

Pregunta:

¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego llevar a cabo una carrera laboral tan importante?

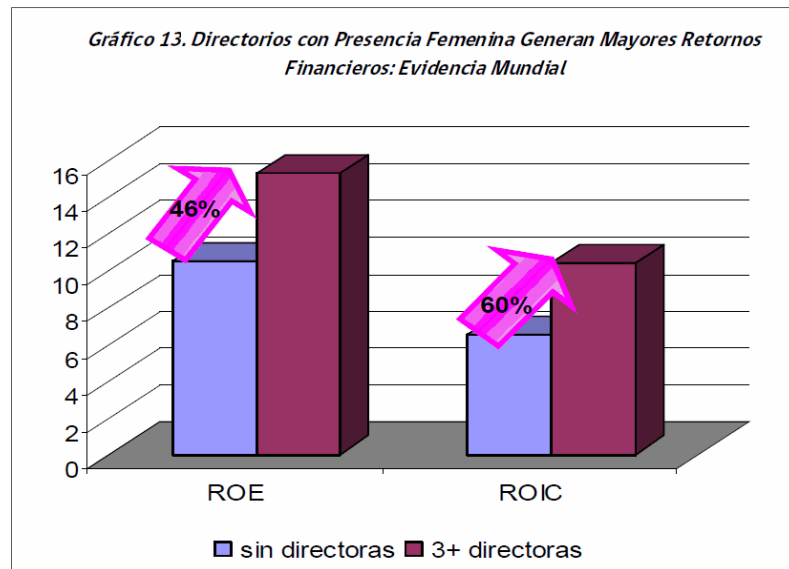
Respecto a las entrevistadas, el 86 por ciento afirma que su motivación para ingresar a la universidad, fue lograr un título universitario y así lograr no depender económicamente de nadie, ya que de esta forma tendrían más oportunidad de obtener un trabajo y así obtener su propio dinero.

El otro 14 por ciento afirma que su motivación para ingresar a la universidad, se debió a que si no seguía sus estudios debía formar una familia inmediatamente, pero a la vez también por encontrarse en un entorno donde todos eran profesionales con una carrera universitaria.

Anexo 21. “Rol de la Mujer versus logros económicos y sociales”

En los últimos años, a nivel mundial, la participación femenina en los altos cargos directivos es tan solo del 24 por ciento de la población. A nivel país, en los cargos de alta dirección también es alrededor de un 24 por ciento, pero donde se encuentra la mayor cantidad de mujeres directores es en el sector financiero, recursos humanos, comercio, con un 46 por ciento de participación.

Según estudios realizados, al encontrarse mujeres en los cargos directivos de las empresas, estas obtienen mejores resultados. Las mujeres entregan valor a las compañías, debido a su estilo de liderazgo, existe una relación positiva entre mujer en la alta dirección de una compañía y sus logros económicos.



Fuente: Elaboración Sernam.

Una investigación basada en los distintos estilos que tienen las mujeres en la dirección de una empresa en comparación al hombre, demuestra como la presencia femenina en los equipos de trabajos hace que los impactos económicos provenientes de la economía global, tengan un menor impacto, debido a que las mujeres tienen una menor aversión al riesgo, prefieren ganar menos que perder, tienen una planificación a largo plazo, son menos agresivas en la toma de decisiones, lo cual es recompensado por los mercado en los periodos de crisis. (Tokman, 2011)

Pregunta:

Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

Existen diversos estudios que confirman que la participación femenina dentro de las empresas, aumenta considerablemente los rendimientos económicos de las empresas, como también el ambiente laboral.

Respecto a las entrevistadas, el 71 por ciento afirma que la participación femenina es fundamental en las empresas, debido a sus características, como la empatía, la comprensión. La mayoría de los trabajadores prefieren tener un grupo de trabajo mixto, porque esto produce un ambiente laboral más agradable. Del mismo modo las mujeres a la dirección de una empresa tienen más cercanía con sus trabajadores que los hombres.

Todo esto lleva a que la productividad laboral aumente, lo que lleva a que empresa crezca y aumente el crecimiento económico del país. Por otro lado el 29 por ciento afirma que no existe ninguna relación entre el rol directivo que desempeñan las mujeres con los logros económicos y sociales que puedan tener las empresas.

Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Según las entrevistadas, el 100 por ciento afirma que si conocen a otras mujeres que desempeñen un rol directivo en empresas internacionales.

Según estadísticas, tan solo el 1 por ciento de los puestos de dirección son ocupados por mujeres en nuestro país. Entre ellas se destacan Walmart Chile, con su directora Claire Babineaux, Lucia Santa Cruz, directora del Banco Santander, entre otras.

Anexo 22. “Dirección femenina en los altos cargos”

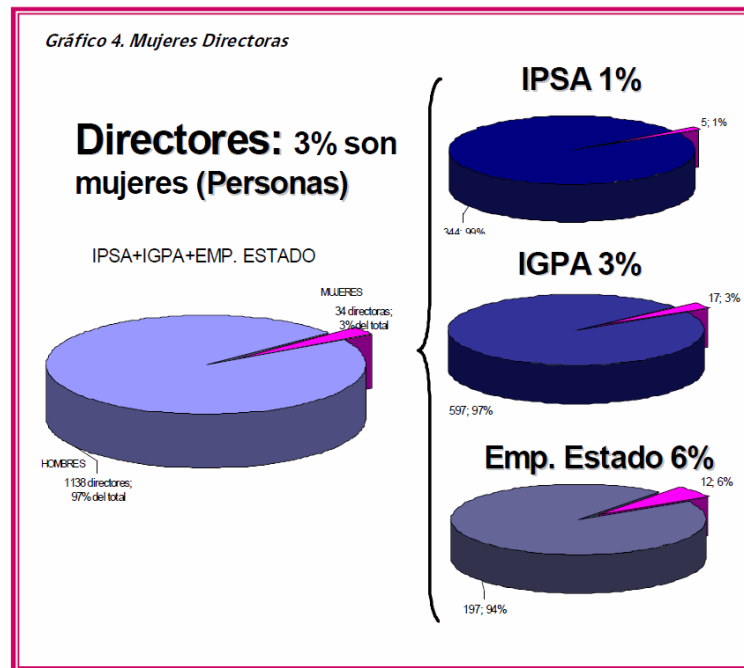
Diversos estudios, han demostrado que la gestión femenina es mucho más efectiva que la de los hombres. Las mujeres tienen a dirigir de una forma mucho más participativa, en

contraste a la manera jerárquica de los hombres. Otros estudios han demostrado que la participación femenina en los puestos directivos proporciona más diversidad de perspectivas, aplican sus experiencias de vida y tienen una alta capacidad de resolver problemas, todos estos aspectos contribuyen directamente al éxito económico de las empresas.

Las mujeres poseen rasgos fundamentales de liderazgo, que las diferencian de los hombres como.

- Estilo democrático.
- Disponibilidad para el cambio.
- Potencian el aprender con los demás.
- Énfasis en las relaciones interpersonales.

“Mujeres en cargos Directivos”



Fuente: Elaboración Sernam.

Según un estudio, en un rango de 1200 puestos directivos, solo 34 son ocupados por mujeres, siendo así solo un 3 por ciento del total de directores. El 43 por ciento es directora de empresas controladas por sus familias, solo existe una directora que es directora de una empresa IPSA y de una empresa del Estado, Cristina Bitar. (Tokman, 2011)

Pregunta:

¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

Respecto a las entrevistadas, el 100 por ciento afirma que la presencia femenina en las direcciones de las empresas da un valor agregado a estas. Ya que la gestión femenina

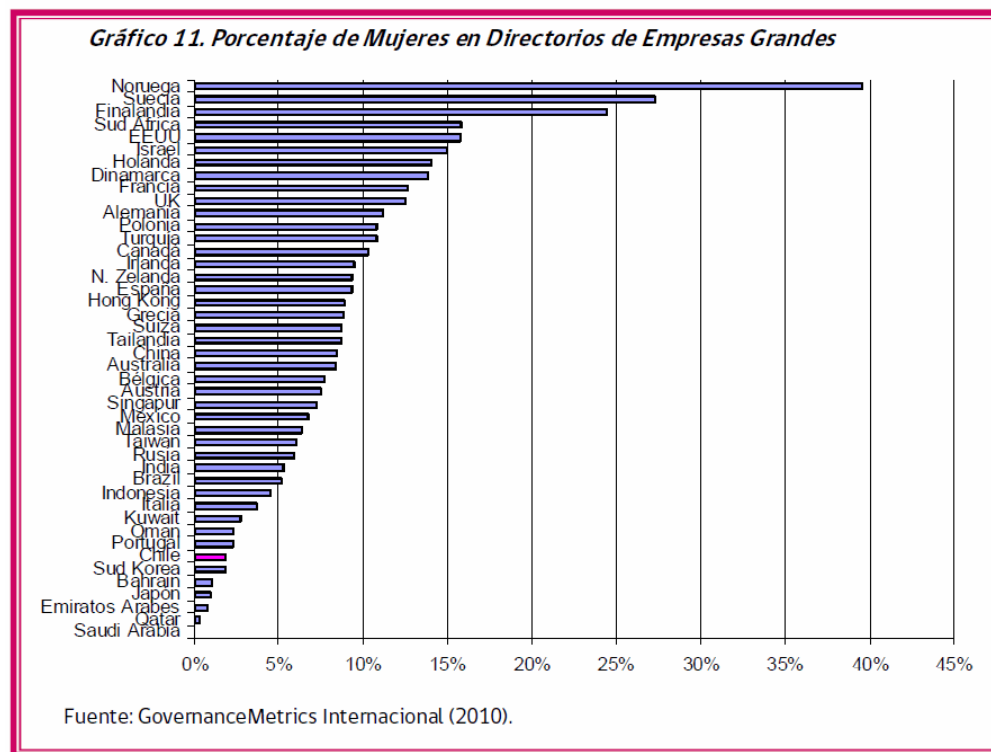
aporta características que solo ellas tienen. Abre las puertas a que otras mujeres se atrevan a ingresar al trabajo, mejora las competencias de las empresas. La presencia femenina en las gerencias rompe el techo de cristal, es una barrera invisible creada por la estructura machista, amplía el área de desarrollo de las mujeres.

Anexo 23. “Rol femenino en la Internacionalización empresarial”

En las últimas décadas, el mundo entero está presenciando el fenómeno de la globalización. No tan solo se debe al fenómeno de que la economía, sino que también se debe a al fenómeno de la integración mundial.

A medida que las empresas se globalizan, comienzan a participar más en actividades de negocios internacionales, por lo que se comienzan a necesitar más gerentes aptos para desempeñar los cargos a nivel global, en esta misma medida en que comienza el aumento de la actividad internacional de los negocios, comienza el crecimiento y una constante participación directiva de las mujeres en los negocios internacionales.

Los estudios parecen indicar, que las mujeres en los puestos directivos en el extranjero, gozan de muchas ventajas respecto a las que no lo son, debido a que facilitan y hacen más grato el contacto con los clientes. Al verlas los clientes asumen de que si son expatriadas se debe a que son excelentes directoras, por lo que son muy bien valoradas. Pero también existe la contraparte, de porque es tan baja la participación femenina, y esto se debe a que en países como Japón, América Latina, Medio Oriente, existe un machismo aún, o simplemente no se permite la dirección por parte de las mujeres como en el Medio Oriente.



En términos de internacionalización, la tasa de participación femenina en el directorio de grandes empresas, es aún mayor la diferencia con el resto del mundo. Chile tiene una presencia femenina 10 veces menor que en otras partes del mundo. Noruega Suecia y Finlandia un 20 por ciento de sus directorios son ocupados por mujeres. De las 200 empresas internacionales más grandes del mundo, solo el 11,2 por ciento de los puestos directivos son liderados por el sexo femenino. (Tokman, 2011)

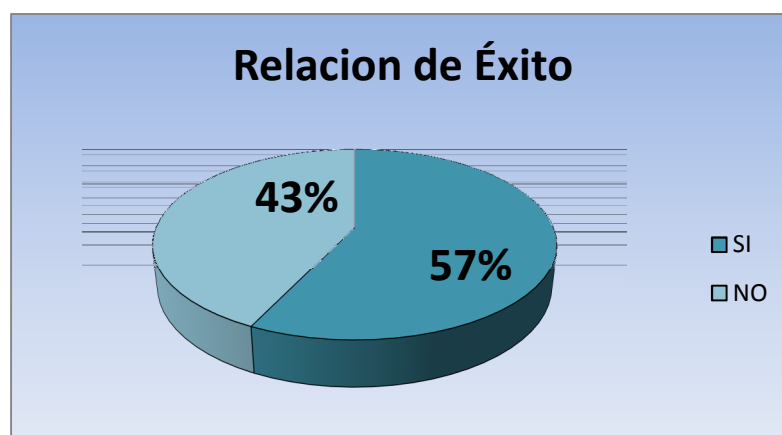
Pregunta:

Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa

relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

Respecto a las entrevistadas, el 43 por ciento afirma que no existe relación entre el éxito de la internacionalización de las empresas con la participación de las mujeres en estas, son sucesos totalmente separados. Pero no se excluye la posibilidad de que al momento de que ya las empresas sean internacionales, las mujeres toman un papel fundamental, por sus capacidades de negociación y trabajo en equipo. El otro 57 por ciento afirma que si existe una relación entre el éxito de la internacionalización de las empresas con la participación femenina, debido a que disponen de conocimiento de idiomas, desempeñan una laboral y un rol adecuado como diplomáticas, poseen la cualidad de trabajar en equipo, tienen una gran capacidad de negociar y porque tienen una rápida respuesta de adaptación a nuevas culturas.

“Mujeres Versus Éxito Empresarial”

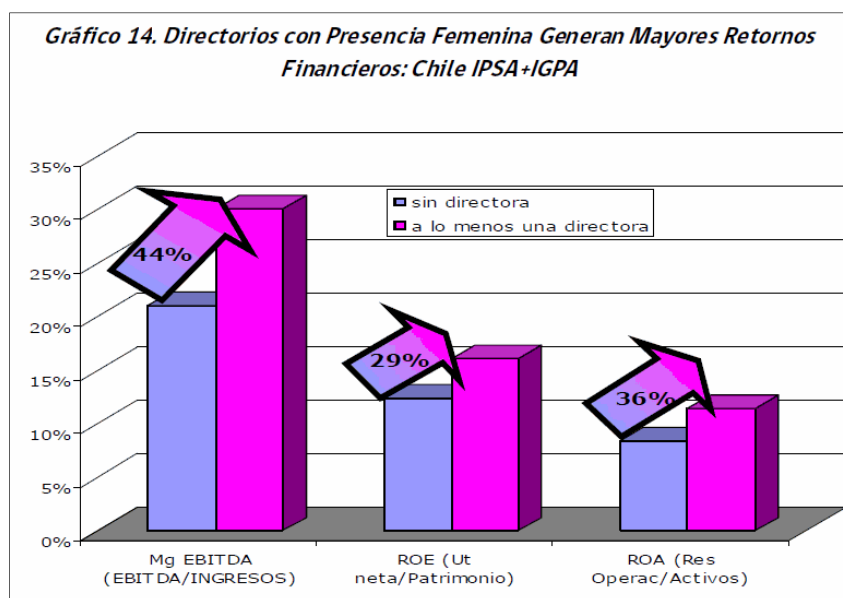


Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 24. “Mujeres y Economía chilena”

Hoy en día la participación femenina en los altos cargos directivos ha ido aumentando, en distintas proporciones en diferentes lugares del mundo.

Respecto a estudios estadísticos, los países con más alta participación femenina en altos cargos directivos, son Filipinas con un 47 por ciento, Rusia con un 42 por ciento y Tailandia con un 38 por ciento. En cambio Japón, Bélgica y Dinamarca solo tienen una participación alrededor del 7 por ciento. Por otro lado en América Latina la cifra se ubica en un 28 por ciento, mientras que en Chile se ubica 4 puntos por debajo del promedio latinoamericano, con un 24 por ciento.



Fuente: Elaboración Sernam.

Se señala que mientras mayor sea la participación femenina en los altos cargos directivos, las compañías logran un mayor desempeño económico, basado en la comunicación oportuna y el trabajo en equipo, por lo tanto, al aumentar las compañías

sus desempeños, la economía chilena se reactiva, logrando así un mayor incentivo para las mujeres. En relación a su incorporación al mercado laboral. (Tokman, 2011)

Preguntas:

¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Respecto a las entrevistadas, el 71 por ciento afirma que existe una relación entre la incorporación femenina al mercado laboral y el crecimiento económico de Chile. Esto se debe a que al incorporarse la mujer al mercado laboral, aumenta la fuerza de trabajo del país, así mismo la capacidad de producción, se generan más ingresos económicos y por lo tanto aumenta la economía chilena. Por lo que las mismas familias tienen mayores ingresos, por lo que se activa toda una economía en base al ámbito familiar y a la vez al entorno femenino, como productos exclusivos para mujeres. El otro 29 por ciento afirma que no existe relación entre la incorporación femenina al mercado laboral con el aumento de la actividad económica del país, debido a que son fenómenos independientes.

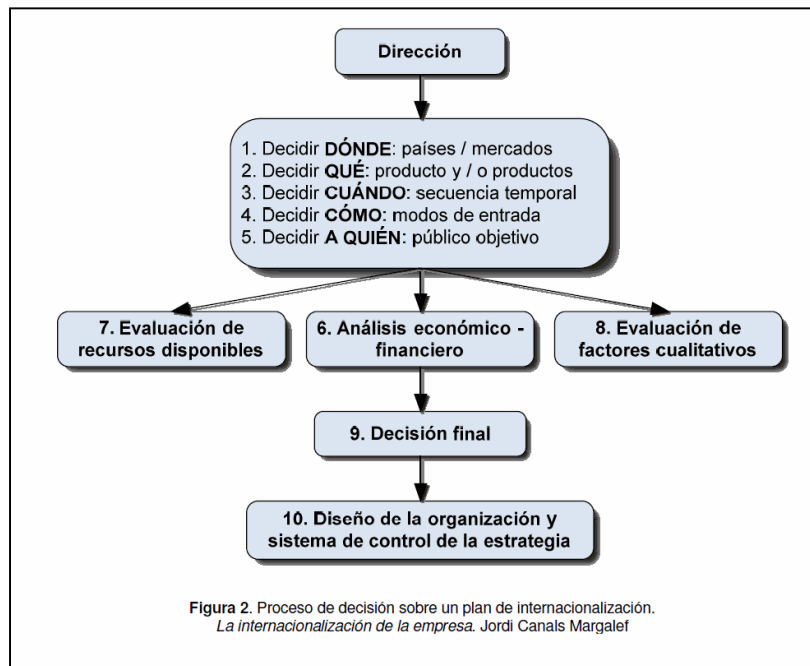
Anexo 25. “Internacionalización de una empresa”

El proceso de internacionalización es muy importante hoy en día a nivel comercial. Depende rigurosamente de un cuidadoso análisis estratégico del país objetivo al cual se quiere entrar.

El internacionalizarse tiene muy altos costos, tales como económicos y también el de llegar a ser el mejor de la industria en que se participa. Uno de los objetivos de las empresas al internacionalizarse es obtener una gran ventaja competitiva, la cual les permita superar al resto de las empresas.

Las empresas al buscar nuevos nichos de mercados, deben enfrentarse a distintos factores que se presentan en los países objetivos, tales como, factores estratégicos, factores comerciales, factores culturales, factores operativos y factores financieros. Las mujeres se destacan por participar arduamente en el ámbito comercial y cultural.

“Éxito Empresarial”



Fuente: El éxito de la internacionalización en un entorno global.

Pregunta:

¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?

¿Participaste de este?

Según las entrevistadas, el 71 por ciento no participo del proceso de internacionalización de la empresa en que trabajan, pero si han presenciado diversos negocios y proyectos que se han gestado durante su permanencia en la compañía. El otro 29 por ciento

participo del proceso de internacionalización, debido a que son parte de la compañía desde sus inicios, En el caso de Cristina Bitar fue fundadora de la compañía en que trabaja.

“Participación femenina en la internacionalización”



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 27. “Participación femenina en el proceso de internacionalización”

El proceso de internacionalización es fundamental hoy en día para las empresas, por el alto grado de globalización que se presenta. Hoy en día se necesitan con mayor frecuencia gerentes globales aptos para cargos de internacionales, en la misma medida que aumenta la globalización, comienza el crecimiento en forma constante de participación femenina en los altos cargos directivos de las empresas internacionales. Esto se debe a que estudios han demostrado que la presencia femenina en diversas fases del proceso es de gran ayuda, ya que poseen un poder de negociación mejor que el hombre, como también la busca de nuevas soluciones y nuevas ideas.

Pregunta:

En el proceso de internacionalización de una empresa. ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

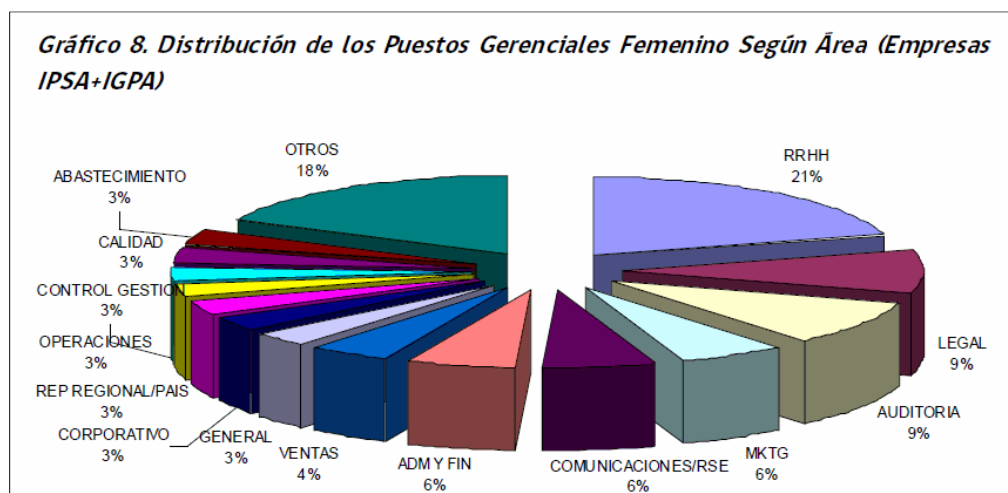
Respecto a las entrevistadas, el 71 por ciento afirmo que no es fundamental la participación femenina en el proceso de internacionalización, debido a que aún en el mundo entero existe mucha discriminación por parte de algunos países, por lo que la internacionalización hacia esos lugares, no es importante el rol femenino, pero por otro lado, la participación femenina en el proceso de expansión es medianamente importante debido a que debe existir una relación entre hombre y mujer en el proceso, ya que ambos complementan el desarrollo de la internacionalización, aportando cada uno sus cualidades administrativas y personales. Por otro lado el 29 por ciento afirma que es totalmente fundamental la participación femenina en la internacionalización, ya que la mujer posee características que la distinguen por sobre el sexo masculino, tienen un poder de negociación mayor, una visión más amplia de los problemas y sus oportunidades, entre otras.

Anexo 28. “Rol de la mujer en la Internacionalización”

La internacionalización empresarial, es un suceso que cada día comienza a ocurrir con más frecuencia, las empresas buscan mercados nuevos, con el objetivo de buscar nuevos mercados, aumentar sus ventas y hacer conocida en otros países su compañía.

El proceso de internacionalización es fundamental llevarlo a cabo paso por paso, debido a que si se deja pasar algún punto, es muy probable que la compañía no logre sus objetivos en el exterior. Cada día aumenta más la presencia femenina en la internacionalización de las empresas, debido a sus diversas cualidades. Su presencia se destaca en diversas

areas, debido a sus características que se destacan las relaciones personales, es por esto que la presencia femenina en los altos puestos directivos predomina en el area de recursos humanos.



Fuente: Elaboración Sernam.

Pregunta:

¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

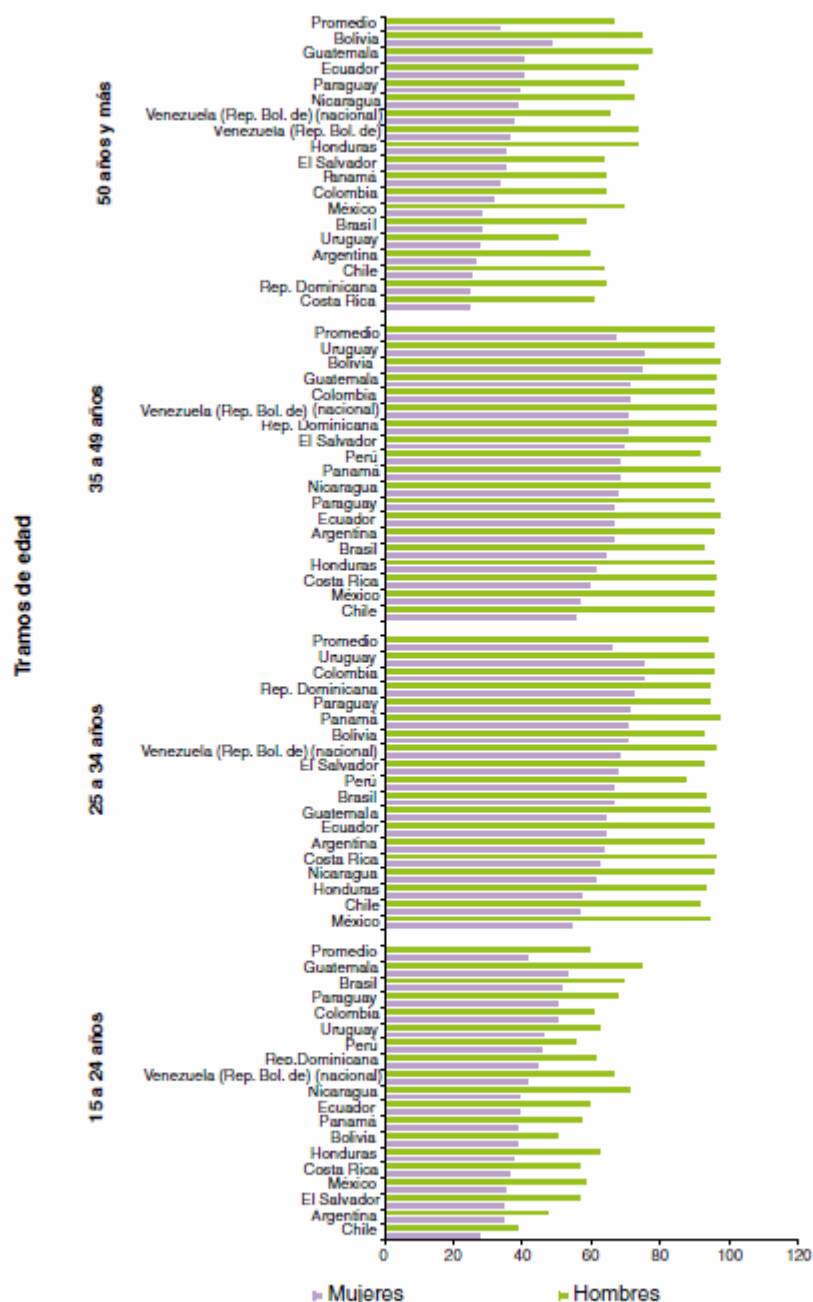
Respecto a las entrevistadas, se considera que el rol de la mujer en el proceso de internacionalización se caracteriza por tener un gran compromiso de trabajo, enfatiza el trabajo en equipo. Su participación se basa principalmente en las relaciones que pueda tener la empresa que quiere internacionalizarse con el mercado objetivo.

Anexo 29. “Aceptación Femenina en el Mercado Internacional”

La participación femenina ha ido aumentando considerablemente en los últimos años, debido al proceso de globalización.

Diversos estudios esperan que esta participación femenina siga aumentando, a causa de que la cualificación de la mujer aumente. Las posibilidades de obtener un puesto directivo, es un incentivo para las mujeres, promoviendo mayor perfeccionamiento, mayor ingreso a las universidades e institutos. Todo dependiendo del sistema cultural y político en que se encuentre la persona, en este caso la mujer. De la misma forma es fundamental la participación masculina en los procesos de internacionalización al igual que la femenina, debido a que ambos presentan características distintivas que aportan al proceso de internacionalización. (Tokman, 2011)

AMÉRICA LATINA (18 PAÍSES): TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL DE LA POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN TRAMO DE EDAD Y SEXO, ZONAS URBANAS, ALREDEDOR DE 2002
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama social de América Latina, 2002-2003* (LC/G.2209-P/E), Santiago de Chile, agosto de 2003. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.03.II.G.185; y sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Pregunta:

¿Qué crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

Respecto a las entrevistadas, todas concuerdan en que depende del mercado objetivo, ya que si, el país objetivo es del medio oriente o es un país sub desarrollado, lo más probable es que prefieran una dirección masculina, pero en los países desarrollados, la presencia femenina no es desvalorizada, si no que por el contrario, la presencia femenina en los procesos de internacionalización es valorada, debido a que las mujeres entregan nuevos enfoques en la forma de dirección empresarial.

Anexo 30. “Decisiones en la internacionalización empresarial”

Las empresas al internacionalizarse deben tomar diversas decisiones, dependiendo de los recursos que dispone y de cuáles son los objetivos de la empresa. Hay que tener siempre presente que la decisión de cómo entrar y de qué manera es fundamental para el éxito en la internacionalización. Las mujeres en las empresas tienen una mayor cercanía a sus trabajadores, en consecuencia, en el proceso de internacionalización, las mujeres toman decisiones respecto al mercado objetivo, recursos, etcétera.

Pregunta:

¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Respecto a las entrevistadas, concuerdan que las decisiones que toman las mujeres en los procesos de internacionalización, son respecto a la asignación de responsabilidades en la expansión, en las estrategias de penetración y lanzamiento del producto, en el marketing internacional, estudios de mercado, y respecto a la gestión de personal.

Anexo 31. “Internacionalización Empresarial”

Para poder lograr una penetración de mercado exitosa al internacionalizarse se deben seguir una serie de pasos. Estos pasos son análisis de mercado, planificación, implantación de estrategia y control.

Pregunta:

¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan? Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

Respecto a las entrevistadas, el 71 por ciento afirma que la presencia femenina es fundamental en la fase de análisis, debido a que el sexo femenino tiene una mayor capacidad de buscar nuevas ideas. Mientras que el otro 29 por ciento afirma que participan en el área de análisis y control de la internacionalización, esto se debe a que presentan una mayor rigurosidad en cuanto a cumplimiento de compromisos.

Anexo 33. “Internacionalización”

Cada día las empresas se enfrentan a nuevos retos en el proceso de internacionalización. En el mundo existen cerca de 65.000 multinacionales que cuentan con más de 700.000 filiales esparcidas por todo el planeta. A pesar del predominio de las 100 mayores multinacionales que emplean a más de seis millones de personas, el abanico de multinacionales es muy diverso e incluye un crecimiento número de pequeñas y medianas empresas de países como los del centro y este de Europa, o grandes empresas procedentes del tercer mundo. (Pla, 2004)

Pregunta:

¿Existen mujeres en cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

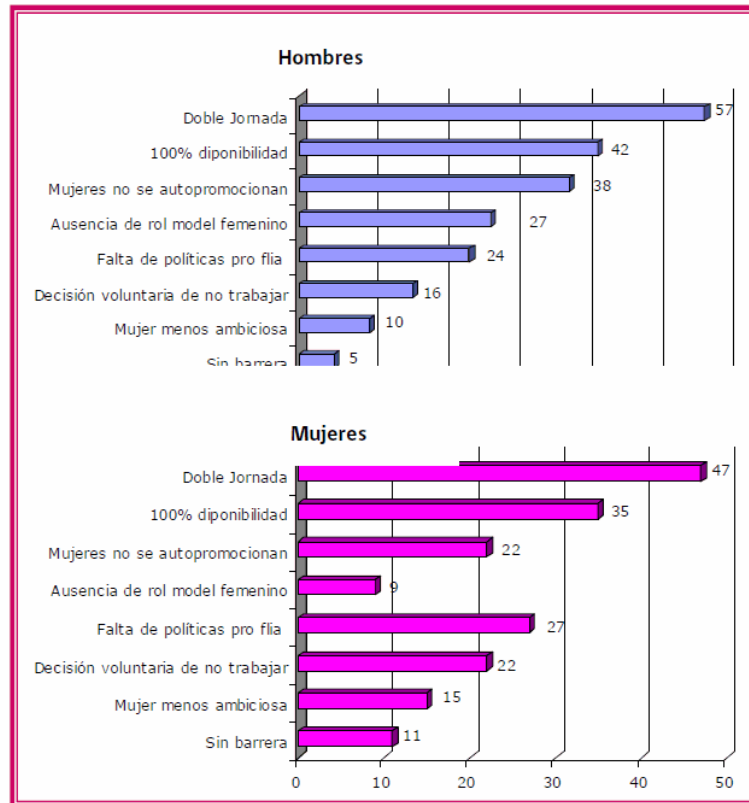
Respecto a las entrevistadas, el 100 por ciento afirmo que si existen mujeres, excluyéndolas, que tengan un rol directivo o de jefatura de área dentro de la empresa que trabajan.

Anexo 34. “Barreras de Internacionalización”

Las empresas al internacionalizarse deben enfrentar diversas barreras u obstáculos. Como obstáculos financieros, comerciales, logísticos, políticos, culturales y religiosos. A través del proceso de globalización, la discriminación femenina comienza a disminuir día a día. Uno de los factores más importantes que deben enfrentar las mujeres en altos cargos directivos son los culturales y religiosos, ya que todavía hoy en día, existen muchos países donde la presencia femenina, en la dirección de empresas, al mando de familias, etcétera., no es bien juzgada, dejando en un nivel más bajo a la mujer respecto al rol masculino.

“Razones de baja incorporación femenina”

Gráfico 15. Razones para baja incorporación de mujeres en alta administración de empresas



Fuente Elaboración Sernam.

Pregunta:

¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

Respecto a las entrevistadas, concuerdan en que aún siguen existiendo muchas barreras hacia las mujeres, como en el simple hecho de tener menores remuneraciones respecto a los hombres. De esta misma forma, al internacionalizarse las empresas deben enfrentar diversas barreras, si bien han ido disminuyendo cada día más, todavía existen barreras

hacia la participación femenina en los procesos internacionales. Y más en países sub desarrollados y del medio oriente.

Anexo 35. “Análisis de entrevista a Sociólogo”

Pregunta:

¿Qué cambios han existido en la sociedad al pasar los años, los cuales han afectado directamente en la incorporación de la mujer al mundo laboral?

La sociedad a lo largo de la historia ha tenido diversos hechos que han marcado el rol de la mujer en la sociedad, pero a pesar de todos los esfuerzos femeninos por lograr una igualdad entre géneros por parte de las mujeres, hasta hoy en día no se ha logrado. Se sigue avalando normativas jurídicas que insisten en perpetuar lo masculino como hegemonía cultural, logrando así en el inconsciente colectivo la tardía puesta en marcha de nuevas leyes que promulgan esos cambios, siguiendo así la misma violencia psicológica, doméstica y sobre todo la discriminación solo por ser mujer.

El cambio en la sociedad ha sido lento, pero a pesar el difícil cambio en la mentalidad social, la mujer ingresa, lento pero segura al mercado laboral, aunque aún existan muchas brechas entre el sexo femenino y el masculino.

Pregunta:

¿Cuáles han sido las motivaciones que han tenido las mujeres para ingresar al mercado laboral?

Las motivaciones más importantes que tiene la mujer en la sociedad chilena son sostener a sus familias, debido al gran abandono que existe por parte de los hombres con sus

hijos, esto quiere decir que las mujeres chilenas ingresan al mercado laboral básicamente por sobrevivencia. Por otra parte en Estado Unidos y Europa, el sexo femenino tienen un gran desplazamiento de la maternidad, lo que lleva a las mujeres a trabajar no por sobrevivencia si no que por ellas mismas. Estos dos escenarios nos muestran como siempre la mujer es ligada a lo que respecta a la familia, puede desplazar la formación de una familia, o bien formar una familia y trabajar para ellos. Esto marca una gran diferencia en su desarrollo personal con sus pares europeas.

Pregunta:

¿En qué sentido se ve afectada la maternidad, respecto al ingreso femenino al mercado laboral?

La maternidad en Chile como en el resto del mundo, tiene una gran importancia respecto a cómo influye en el ingreso de la mujer al trabajo. En la sociedad chilena la maternidad es parte fundamental, el símbolo de la familia es muy relevante culturalmente, en cambio en los países europeos como se ha ido desplazando la maternidad, se han promulgado leyes que incentivan la maternidad y la vida en pareja. Dicho de otra forma, la maternidad es un factor determinante en la decisión de entrar o no entrar al mercado laboral.

Pregunta:

Estudios han demostrado que la presencia femenina en un grupo de trabajo es fundamental para que exista un buen desempeño económico como también social dentro de la empresa. ¿Cuáles crees que son las razones por las que ocurre esto?

Según el entrevistado, la presencia femenina no tiene influencia en el desempeño económico de las empresas, debido a que aún hoy en día las mujeres siguen siendo el

foco de distintos acosos y abusos dentro de las empresas. Sin duda la presencia femenina contribuye a crear un mejor ambiente laboral al interior de las organizaciones, pero propias mujeres han asegurado que para poder competir con los hombres, deben adoptar estrategias masculinas.

Pregunta:

Diversos estudios han demostrado que la mayoría de los trabajadores prefieren tener a mujeres al mando, ya que ellas escuchan a los empleados y tienen mejor relación social. ¿Cuáles son las características y cualidades que diferencian a un hombre y a una mujer al dirigir una empresa?

Respecto a lo señalado, si, las mujeres presentan un modo de mandar, que es funcionalmente más adecuado a las nuevas exigencias de las organizaciones. Las demandan porque su manera de dirigir es horizontal, tienen disposición a la cooperación y una gran inteligencia emocional. No es posible medir empíricamente estos aspectos, porque se sigue repitiendo que la mujer tiene un aporte desde el punto de vista cultural.

Pregunta:

A nivel global, ¿Crees que el mundo esté preparado para que las mujeres ocupen cargos directivos en las compañías?

Depende del lugar del mundo en que sitúe. Si bien existen diversos casos que demuestran que hay muchos países que están abiertos a la dirección femenina, también existen países que no aceptan la presencia femenina en los altos cargos directivos.

Pregunta:

Las empresas al internacionalizarse deben enfrentar diversos factores al entrar en un país, como tecnológicos, religiosos, políticos y culturales. Respecto a los factores culturales, ¿Sera posible para una empresa penetrar en un país donde domina el género masculino en las compañías? ¿Cuáles son las dificultades que debe afrontar la empresa en esta situación?

Todo depende del país en que la empresa quiera entrar, y que tan homogénea sea la sociedad. Si bien los factores políticos son muy importantes, los culturales juegan un rol fundamental de análisis para poder tener éxito en el proceso de internacionalización. Muchos países aún tienen grandes diferencias entre géneros, por lo que las empresas que quieran penetrar en ese tipo de mercado deben considerar factores culturales y religiosos.

Pregunta:

Al existir estudios que demuestren que las empresas obtienen mejores resultados económicos como sociales dentro y fuera de las empresas, ¿crees que exista una relación entre la participación femenina en el mercado laboral y el éxito de las empresas al internacionalizarse?, ¿Por qué? ¿Qué rol cumplen las mujeres en la internacionalización?

Respecto a Chile, la participación gerencial femenina es muy baja, por lo que en las tomas de decisiones no participan, no cumpliendo así los estándares exigidos por la OCDE, para poder alcanzar un grado de desarrollo satisfactorio. En los sectores de gran sensibilidad en Chile, como en la minería, retail y la agroindustria, son escasos los rostros

femeninos, por lo que no se puede crear una relación entre el éxito de estas empresas en el ámbito internacional y la presencia femenina, no siendo así en otros países, donde su cultura es tan importante el género masculino como femenino.

Anexo 36. “Entrevistas a mujeres en altos cargos directivos”

Entrevista 1:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: Cristina Bitar.

Edad: 42

Hijos: 2

Estado Civil: Casada

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: Azerta

Cargo que desempeñas: Socia Directora

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

Comencé a trabajar a los 22 años, en el Ministerio de Hacienda.

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

Sí, 20 mujeres más, que representan el 50% de la compañía.

3) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego llevar a cabo una carrera laboral tan importante?

Hay motivaciones personales e íntimas, pero también tiene que ver con que viví y crecí en un ambiente donde las mujeres estudiábamos o nos terminábamos casando jóvenes y empezábamos a formar una familia. Mi opción fue por lo primero y tuve la suerte de hacer mi pregrado en Estados Unidos.

Cuando volví a Chile empecé trabajando como asistente en la Cancillería, y desde ahí comenzó mi interés por lo público. Además, a mí nadie me puso de gerente desde el primer día, yo tuve que aprender y armarme de herramientas hasta poder emprender.

Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuáles crees de estos factores ha sido el de mayor impacto sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Si tuviera que elegir uno, optaría por el entorno social. Aunque las razones por las cuales las mujeres se han incorporado al mercado laboral difieren de acuerdo al nivel socioeconómico que se pretenda analizar, lo cierto es que en la mayoría de los casos encontramos, en mi opinión, dos elementos distintos: primero, el reconocimiento transversal del derecho de la mujer de acceder al mercado laboral, algo que hasta hace poco tiempo no era tan evidente pero que ha sido reconocido por el Estado a través de diversos programas enfocados en el fomentar y subsidiar su contratación. Luego, las empresas son las que han percibido los beneficios de contar con una planta de personal más equilibrado en materias de género. Hay diversos estudios y experiencias que pueden

señalarse para confirmar esto último. Personalmente, estoy al tanto de algunos resultados de investigaciones que han estudiado este asunto a nivel corporativo.

- 4) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

Sí y hay estudios diversos estudios que lo demuestran. Las empresas hoy se desenvuelven en mercados multiculturales y con diferencias de género, es importante incorporar estas variables en la alta dirección. Por ejemplo, hay varios estudios internacionales que compararon los resultados de compañías grandes y pequeñas pre y post crisis económica del 2008, lo cuales dan cuenta que a mayor tasa de feminización, en particular en sus equipos directivos, mayor su resistencia a las turbulencias económicas. Por lo general se concluye que las mujeres son, fundamentalmente, más consensuales que los hombres, todo lo contrario a la visión masculina de los negocios. Así, las mujeres acarrear ciertas virtudes lo cual es recompensada por los mercados en períodos de crisis.

- 5) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Sí, pero aún son muy pocas, no hay estadísticas claras, pero se calcula que sólo un 1% de los puestos de directorios son ocupados por mujeres en nuestro país. En Chile hay varias destacadas como en Walmart Chile está de directora Claire Babineaux Fontenot; Lucía Santa Cruz de directora Banco Santander, entre otros directorios; Kathleen Barclay, directora de Entel; Karen Poniachik, directora Chile Tabacos; Claudia Bobadilla, directora Banco Santander Santiago; Heike Paulmann, directora Cencosud.

- 6) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

Sí, porque da resultados: existe una correlación entre la mayor posibilidad de una mujer de ser ascendida en la empresa y el mejor resultado de la misma frente a su competencia. Además, porque así se rompe el “techo de cristal” (barreras invisibles derivadas de una estructura machista) en la carrera profesional de las mujeres. Por último, porque a través de su contratación las empresas pueden colaborar en la derrota de los prejuicios que sustentan la brecha que continúa imperando.

- 7) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

Es claro que en el entorno internacional, sobre todo en países desarrollados, el valor de contar con entornos más paritarios está bien valorado. Quizás ahí haya algún interés por parte de inversionistas extranjeros o de consumidores en otros países. Pero no creo que haya una relación entre ambas cosas, mucho menos una causalidad. Son fenómenos distintos, donde las empresas chilenas se han ganado un lugar en otros países por su seriedad, apego a las reglas y responsabilidad. La internacionalización empezó hace más tiempo que el ingreso de la mujer al trabajo, al menos en cargos directivos. Si existiera alguna relación, quizás sea la inversa, en la que los empresarios chilenos han aprendido de la ventaja de contar con mujeres en sus filas una vez que los han visto afuera.

8) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Es un factor, por supuesto, aunque creo que habría que estudiarlo con mayor detenimiento y con datos para poder afirmarlo fehacientemente. En todo caso, ambos fenómenos -crecimiento económico y aumento de la tasa laboral femenina- son más bien el resultado del manejo de un modelo que fue beneficioso en términos generales, pero que hoy se requiere ser revisado en vista a solucionar las brechas que persisten con fuerza en el país, como por ejemplo la distribución del ingreso, la calidad de la educación pública, participación ciudadana en política etc. Entre estos nuevos desafíos también está el reducir el machismo como un elemento estructural de las empresas, lo que se refleja al equiparar los ingresos entre hombres y mujeres por mismas tareas realizadas y aumentar el porcentaje de mujeres integrantes de directorios.

9) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la búsqueda de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

No, porque la internacionalización de las empresas tiene que ver con condiciones de mercado no con condiciones de género.

10) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

No, porque son sucesos totalmente individuales.

11) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?

¿Participaste de este?

Si participe. Debido a las necesidades de mercado, requerida la presencia de la empresa en distintas comunidades internacionales como única alternativa de penetración de mercado.

12) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

Si, inicialmente la internacionalización de la empresa no tenía que ver con la participación de las mujeres, hoy en día la presencia de las mujeres en la organización se hace indispensable en algunos países en áreas como recursos humano marketing publicidad, en particular, porque en algunos países la presencia de la mujer en los últimos 10 años tienen una relevancia importante del punto de vista de la aceptación de los agentes de toma de decisiones en función de la integración de este género en los distintos procesos.

13) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

En el mundo de los negocios hoy en día, la participación equilibrada de los géneros permite una visión competitiva originada y con horizontes claros, dejando de poner énfasis en prácticas antiguas orientadas a la competencia agresiva en algunos casos deshonestos.

14) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

La participación de ambos géneros en la gestión de los negocios produce un equilibrio que no se puede obtener sin esta condición. Dependiendo del área de negocio de la industria se destacan los resultados cuando son liderados por mujeres, como finanzas, marketing, publicidad y recursos humanos.

15) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Decisiones del tipo Objetivos de mercado, propios de sus intereses, objetivos financieros de mediano y largo plazo, estrategias de penetración de mercado del punto de vista del marketing y de la publicidad.

16) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?

Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

En la fase de control, porque sus competencias en el área financieras y de recursos humanos le permiten desarrollar estas actividades propias de un proceso.

17) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Si, en recursos humanos y marketing.

18) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

No.

Entrevista 2:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: Denisse Silva Santisteban Palma

Edad: 32

Hijos: No

Estado Civil: Casada

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: Barrick Sudamérica

Cargo que desempeñas: Supervisora Regional de Comunicaciones Internas

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

A los 20 años, una consultora de comunicaciones y RRPP

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

Sí. Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuáles crees de estos factores ha sido el de mayor impacto sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Me parece que es el entorno social lo que nos ha permitido seguir integrándonos al mercado.

- 3) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego llevar a cabo una carrera laboral tan importante?

Valerme por mi misma y no depender de nadie.

- 4) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

Sí.

- 5) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Si, muchas.

- 6) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

Yo no haría diferencias entre hombre y mujer, es el talento lo que vale.

- 7) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

No, no depende del sexo, si no de las capacidades personales.

- 8) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

No, es el esfuerzo de todos.

- 9) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

La participación de las mujeres en el mundo laboral ha incrementado la mano de obra, sobre todo barata (las mujeres siguen obteniendo sueldos significativamente más bajos que los hombres) y esto conlleva evidentemente mayores ganancias para las empresas lo que les permite, entre otras cosas, expandirse a nivel internacional, en este caso. Por lo que creo que SI existe una relación entre la inserción de la mujer al mundo laboral y el éxito y expansión internacional de las empresas.

- 10) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Claramente existe una relación en el aumento de la producción, del P.I.B, entre otros, ya que como dije anteriormente las mujeres, ya sean preparadas o no preparadas educacionalmente, son una fuerza pujante, dispuestas a trabajar para sacar adelante a sus familias y conseguir sus objetivos económicos y profesionales, incluso aunque sean menos pagadas que los hombres y se les exija mucho más a nivel de sociedad.

11) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?

¿Participaste de este?

No, ya que este se desarrolló anteriormente a mí llegada a este puesto laboral.

12) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

Sí, creo que las mujeres tenemos mucho que aportar tanto en el nacimiento, creación de una empresa como en el desarrollo y expansión de esta. Tenemos cualidades innegables de liderazgo (dadas sobre todo por las profundas raíces idiosincráticas de nuestro país) que resultarían ser muy útiles en la formación de equipos de trabajo y posterior implementación de estos.

13) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

Las mujeres pueden tomar el rol profesional que sea y será positivamente desarrollado, pero creo que su labor más importante dentro de una empresa exitosa que se está expandiendo es la protección de los derechos y deberes fundamentales de las mujeres madres y sus hijos dentro de las compañías, ya sea dentro de los países natales de las empresas como en aquellos donde se pretender expandir.

14) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

Creo que las mujeres tienden a generar confianzas más rápidamente que los hombres lo que puede ser útil al momento de internacionalizarse, pero es un trabajo conjunto y complementario entre hombres y mujeres, todos tienen y deben aportar.

15) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Las decisiones están supeditadas al cargo y área que se ejerce, más que a un mandato de género.

16) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?

Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

En general se les deja en cargos más relacionados con la post-expansión, tales como control o implementación.

17) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Algunos pocos, podría decir que solo un 10% de los cargos y están ligados al área de administración y gestión.

18) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

Sí y en muchos países diría yo y no solo barreras y prejuicios de género, sino también discriminación, poca visión social y escaso resguardo hacia sus familias e hijos. Creo que las empresas chilenas, en general, están recién abriendo los ojos al real aporte de la mujer trabajadora (de cualquier rubro y cargo) y poco a poco se están incorporando

medidas que desmasculinicen los cargos, ya que las mujeres tenemos mucho que aportar laboralmente, pero como mujeres que somos, no hombres.

Entrevista 3:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: María Soledad Díaz Molinas

Edad: 52 años

Hijos: 4 hijos, dos hombres y dos mujeres

Estado Civil: Casada

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: Tecnigen S.A.

Cargo que desempeñas: SubGerente División Proyectos Logísticos

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

A los 24 años, Como docente, en la Universidad

A los 33 años comencé a trabajar en Merck Química Soc. Ltda.

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

Si, En labores gerenciales, comerciales y administrativas.

3) Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno

social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuáles crees de estos factores ha sido el de mayor impacto sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral?

En este contexto, creo que la mujer aumentó considerablemente su participación en el mercado laboral, por cambios en el entorno social y económico. Al lograr un mayor ingreso a la Universidad (propio de un cambio social que fue aceptando cada vez más a la mujer en el mundo laboral), al estar mejor preparada, pudo optar a mejores posiciones laborales y mejorar el ingreso familiar. Situación en la cual fue migrando desde la mujer dedicada al hogar y la familia (mi madre) a la mujer que ingresa al mundo laboral, para cooperar con la pareja en un Proyecto de vida, con altos requerimientos económicos, en especial en nuestro país, en el costo de una buena educación para los hijos y aspiraciones varias, como mayor demanda de consumo (televisores, celulares, costo de planes de internet, auto, viajes, etc), que no existía en las generaciones previas.

4) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego llevar a cabo una carrera laboral tan importante?

Mi motivación fue obtener una carrera en el área de la salud, como Bioquímico, porque quería trabajar en el campo de la investigación. Todo lo cual fue muy difícil, de lograr, al momento de ingreso al campo laboral, en cuanto a desarrollar una labor como investigadora propiamente tal y a percibir un ingreso económico acorde a los años y nivel de estudio. Lo cual me hizo migrar al mundo laboral del área privada.

Comencé a trabajar en el área comercial de un laboratorio, donde me sentí muy realizada, ya que debía desplegar habilidades de tipo técnico, por mis conocimientos profesionales y habilidades de tipo personal, al relacionarme con clientes.

- 5) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

En relación a los logros económicos, es conocido que aún existe una brecha para las mujeres entre lo que percibe un hombre y una mujer, presentándose una discriminación de género.

En cuanto a los logros sociales, el aporte de la mujer suele ser más reconocido, manteniendo un rol de liderazgo y toma de decisiones al interior de las organizaciones, adquiriendo este respeto, por el logro de las metas propuestas y resultados obtenidos en la realización de su trabajo.

- 6) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

En general, en el área laboral que me desempeño, vinculada a las Instituciones de Salud, son muy escasas las mujeres que se desempeñen como Directora de Hospital o Clínica o Gerente General de Laboratorios o Empresas de Equipamiento Médico.

- 7) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

En general, estimo que las mujeres aportan un grado mayor de empatía que los hombres, lo cual les da un mejor papel en cuanto a liderazgo y comprensión de las situaciones personales de los trabajadores, ya sean cargos a nivel de pares, inferiores o superiores. En mi experiencia, las mujeres aportan creatividad, nuevas ideas, colaboran a un buen ambiente laboral, pueden desarrollar múltiples actividades a la vez.

Porque es importante en los altos cargos directivos, dice relación con la posibilidad de mayor justicia y ecuanimidad de género, dando pie a que más mujeres puedan desarrollar y aportar en esos cargos.

- 8) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

Sí, creo que existe una relación entre la internacionalización de la empresa y la presencia femenina.

La mujer juega un rol muy importante, en cuanto a:

- Disponer conocimientos de idiomas
- Desempeñar una labor y un rol adecuado “como diplomática o embajadora”
- Tener capacidad de trabajo en equipo
- Tener capacidad de negociación

- Poder tener rápida respuesta de adaptación a nuevas culturas.

9) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Si, a mi parecer, existe una relación directa en el aumento de la economía, al ingresar la mujer al mundo laboral, ya que aumenta la fuerza de trabajo y capacidad de producción, generación de ingresos, mayor consumo y aumento de la economía.

Además, al ingresar la mujer al mundo laboral, se ha generado una "verdadera industria", en torno a la mujer, donde existen bancos con productos específicos, revistas, los comerciales se dedican o se enfocan al papel de la mujer como una persona que define y toma decisiones, tanto en el hogar como en su ámbito personal.

10) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la búsqueda de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

No, ya que el que una empresa se internacionalice, no tiene relación con el sexo de los integrantes de esta, si no que como que trabajan y cuál es su poder de negociación para poder abarcar nuevos mercados.

11) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

La economía ha crecido considerablemente, pero es independiente a la gran cantidad de mujeres que trabajan hoy.

- 12) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?
¿Participaste de este?

No participe de él, pero debe haber contado con muy buenos negociadores, para llegar a acuerdos óptimos para la empresa, sin perjudicar ninguna de las partes.

- 13) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

Fundamental no, pero puede ayudar, ya que las mujeres tienden a ser más empáticas, de cierta forma más maternas, para tomar decisiones, lo que podría generar buenas tomas de decisiones.

- 14) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

La mujer puede ser la negociadora, o la que se encarga de analizar las ideas para tomar buenas decisiones.

- 15) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

Puede que en algunos mercados si, ya que como es evidente, cada vez es más la participación de las mujeres en las empresas, pero a pesar de esto aún hay países que no integran a las mujeres en el ámbito laboral.

16) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Decisión, control, entre otras cosas.

17) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?

Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

En el área de control, ya que las mujeres saben manejar muy bien las situaciones.

18) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Si, recursos humanos y marketing.

19) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

No muchas, pero existen, debido a la libertad que se les da a las mujeres en algunos países. Estas pueden verse restringidas para entrar al ámbito laboral.

Entrevista 4:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: Tatiana Ormeño P.

Edad: 39 años

Hijos: 2

Estado Civil: Casada

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: Hatch Ingenieros y Consultores Ltda.

Cargo que desempeñas: Facilities Manager

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

Comencé a trabajar en una empresa americana, distribuidora de semillas de hortalizas híbridas, llamada Petoseed. Tenía 19 años.

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

No, claramente hay predominio de los hombres.

3) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego ingresar al mercado laboral?

Principalmente el hecho de no depender económicamente de nadie, y para obviamente realizarme como profesional.

- 4) Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuáles crees de estos factores ha sido el de mayor impacto sobre la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Yo creo que el cambio en el entorno social es lo que más ha impactado en lo relacionado al ingreso de la mujer al mundo laboral. Claramente las familias buscan más bienestar económico y para ello el contar con dos sueldos (hombre y mujer) es relevante a la hora de hablar de mejoras en la familia.

Dado lo anterior obviamente el mercado se fue ajustando y generando plazas para que las mujeres se pudieran incorporar a las empresas y como lo hemos hecho bien...estamos siendo consideradas cada vez más.

- 5) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

Pienso que sí. Obviamente el tener cargos más directivos implica mejoras económicas y por ende tienen acceso a distintas alternativas.

- 6) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Si

- 7) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

Sí, porque nosotras ponemos una cuota más “humana” en las empresas, sin que con ello signifique que seamos más blandas o no seamos capaces de tomar decisiones en las empresas. Los hombres suelen ser más fríos y algunas veces no piensan en otras alternativas, se quedan sólo con una y las mujeres podemos ampliar ese rango de opciones en algunos casos.

- 8) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

No, si bien es cierta la participación de la mujer en el mercado en general es significativa y muy clara, no creo que haya afectado en mayor o menor medida a la internacionalización de las empresas, esos más bien se debe a la Globalización y redes sociales más que al sexo de los participantes.

- 9) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Absolutamente, al entrar la mujer con toda la fuerza al mercado laboral, las familias están recibiendo mayores ingresos y por lo tanto tienen acceso a más productos y/o servicios activando con ello, obviamente a la economía entera.

10) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la búsqueda de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

No, no crea que exista una relación directa en el aumento de la internacionalización de las empresas, lo que ha sucedido es que las empresas a han incorporado trabajadores altamente calificados entre ellos un gran número de mujeres, principalmente por que han atrevido a salir al mercado laboral antes dominado por hombres. El aumento de las competencias y la alta participación femenina ha ayudado a q estas sean consideradas para puestos cada vez de mayor responsabilidad.

11) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Si, por que la incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo en chile ha tenido un aumento explosivo en los últimos años, lo que lo que ayuda a fortalecer la economía debido a la mayor productividad y al crecimiento de las empresas.

12) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?
¿Participaste de este?

No participe.

13) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

Si, por que ayuda a tener distintas perspectivas y opiniones, además hay que considerar que por lo general la mentalidad de las mujeres no es la misma que la de los hombres.

14) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

Un rol muy importante ya que gran parte de las mujeres se encuentra ocupando altos cargos de gestión estratégica, negociación y relaciones publicas, áreas importantes para logro de la exitosa internacionalización de la empresa.

15) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

Si, por que es una forma demostrar el avance que hemos tenido como sociedad frente a la igual que debe en las empresas y en la sociedad en general entre hombres y mujeres. Demostrando el actuar de los chiles hay en día.

16) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Toman decisiones respecto a la penetración del producto o servicio en el mercado objetivo.

17) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?

Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

La mayoría de las mujeres participan del proceso de control en la internacionalización, ya que las mujeres son muy detallistas y se preocupan de que todos los procesos sean correctos y cumplan con los estándares de calidad.

18) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Si, la jefatura de contabilidad, siendo este departamento completamente integrado por mujeres.

19) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

Si, aún existe cierta aprensión a la incorporación de la mujer como fuerza laboral activa de algunos países como medio oriente. Esto tiene relación principalmente a la cultura y la religión preponderante en estos países.

Entrevista 5:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: Viviana Castillo Lisboa.

Edad: 33 años

Hijos: No

Estado Civil: Soltera

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: Hatch Ingenieros Consultores

Cargo que desempeñas: Jefe Disciplina de Calidad, Proyecto Mina Chuquicamata Subterránea

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

24 Años. Empresa de Tratamientos de RILES de Hidrocarburos, como Jefe de Planta y Jefe de Laboratorio de Control de Calidad.

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

Sí.

3) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego ingresar al mercado laboral?

Lograr un desarrollo personal y profesional para alcanzar un buen lugar en el mercado laboral y por ende el retorno salarial.

- 4) Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuál de estos factores crees que ha sido el de mayor impacto, respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Creo que la participación femenina ha aumentado principalmente por los cambios en la cualificación de la mujer.

- 5) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

Sí.

- 6) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Sí

- 7) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

De todas maneras, las mujeres poseemos una manera de pensar y actuar distinta a los hombres, con lo cual si se trabaja en conjunto hombres y mujeres, se pueden lograr mejores resultados económicos, productivos y sociales.

- 8) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

Sí, ya que el aporte femenino en sus distintos aspectos en las actividades de las empresas ayuda o complementa el éxito de ellas.

- 9) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Sí.

- 10) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?
¿Participaste de este?

No participé en el proceso y desconozco cómo se llevó a cabo.

- 11) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

Sí, porque a nivel mundial la participación de la mujer en las empresas ha aumentado y ha sido valorado considerablemente, por lo cual es un plus adicional ante el resto de los países.

12) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

El rol de la mujer es su compromiso y enfatizar el sentido de trabajo en equipo.

13) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

No, aún hay brechas en la igualdad de oportunidades y condiciones entre hombres como mujeres por lo cual pienso que la internacionalización dirigida sólo por mujeres tiene menos aceptación, creo que la mejor opción es que tanto hombres como mujeres tienen participen en ella.

14) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Asignación de responsabilidades, Qué productos se lanzarán en el mercado y a qué grupo va dirigido. Asignación de capital para la internacionalización del producto.

15) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?

Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

Pienso que la mujer es más analítica y más rigurosa en cuanto a cumplimiento de compromisos, por lo cual en este proceso se encargarían del análisis y el control de la internacionalización.

16) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Sí, los cargos principalmente son de Gerencia o Jefatura de Área.

17) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

Las barreras a pesar de que aún existen se han ido eliminando paulatinamente y la mujer ha ido incorporándose al mundo laboral y alcanzando un rol importante en el trabajo. Quizás en los países más sub desarrollados podrían haber barreras más grandes, en los que culturalmente la mujer es vista como objeto más que una persona.

Entrevista 6:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: Daniela Erika Baez Ibarra

Edad: 46 años

Hijos: 0

Estado Civil: Soltera

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: Central de restaurantes ARAMARK

Cargo que desempeñas: Contralor

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

Práctica profesional a los 21 años, Consultoria Langton Clarke.

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

SI.

3) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego ingresar al mercado laboral?

Ser independiente económicamente.

- 4) Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuál de estos factores crees que ha sido el de mayor impacto, respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Cambios en la cualificación de la mujer.

- 5) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

No yo era de clase media baja y me ha ido bastante bien.

- 6) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Sí.

- 7) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

Si porque aporta la parte intuitiva y maternal que a veces hace falta en los negocios fríos.

- 8) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados, disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa

relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

Si a nivel internacional no existe la discriminación y se valora más el conocimiento y expertize en algún tema.

9) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Si la mano de obra cada día es más difícil de encontrar en algunos trabajos lo que te obliga a abrir las postulaciones que antes solo eran para hombres también ahora a mujeres.

10) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas? ¿Participaste de este?

No participe. Yo llegue a una empresa de dueños americanos. Pero en mi experiencia estas son más profesionales y ordenadas, son menos patronos de fundo.

11) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

No, para mi todos son importantes hombres y mujeres cada uno aportando su conocimiento en lo que sabe hacer cada uno.

12) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

El mismo que un hombre entender la cultura y ordenar los equipos a esa cultura.

13) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

No para nada.

14) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Comunicaciones, entrenamientos, equipos.

15) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?
Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

Todos son importantes.

16) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Si Recursos humanos, comercial, a cargo de líneas de negocio.

17) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

No.

Entrevista 7:

Datos Básicos:

Nombre de la entrevistada: Rosa Cantillana.

Edad: 36

Hijos: 1

Estado Civil: Casada

Datos de la Empresa:

Nombre de la empresa/s que trabajas: HATCH

Cargo que desempeñas: Contador de Proyectos

Preguntas:

1) Edad de inicio laboral. ¿Qué tipo de empresa fue?

19 años, en una Oficina Contable.

2) ¿Participan otras mujeres en la compañía en la cual trabajas?

Sí, existen muchas profesionales.

3) ¿Cuáles fueron tus motivaciones para realizar una carrera universitaria y luego ingresar al mercado laboral?

Meta Personal para tener un mejor bienestar económico

- 4) Actualmente ha aumentado considerablemente la participación femenina en el mercado laboral mundial, debido a distintos factores como, cambios en el entorno social, cambios en el mercado laboral, cambios en la cualificación de la mujer, como también desplazamiento de la maternidad. En este contexto. ¿Cuál de estos factores crees que ha sido el de mayor impacto, respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

Cambios en la cualificación de la mujer, cada vez las mujeres luchan por una igualdad de oportunidades en el trabajo.

- 5) Respecto al rol directivo que desempeñan las mujeres en algunas empresas, ¿Crees que existe una directa relación con los logros económicos y sociales que estas presentan?

No, aunque las mujeres luchan por una emersión en sus actividades, esto no se ve reflejado en la parte económica.

- 6) Según tu información, ¿Conoces mujeres, que desempeñen un rol directivo en grandes compañías?

Sí, Directora de Infraestructura en Hatch.

- 7) ¿Crees que sea importante la presencia femenina en las empresas y en los altos cargos directivos? ¿Por qué?

Sí, porque entregan emprendimiento e innovación a las empresas.

- 8) Respecto a la internacionalización de las empresas, estas han ido aumentando considerablemente al pasar los años, debido a la busca de nuevos mercados,

disminución de costos, de mano de obra, etc. ¿Crees que existe una directa relación entre la participación femenina en estas empresas y su éxito en la internacionalización de estas? ¿Por qué?

Si, por los efectos de liderazgos de la compañía (Direccionamiento).

9) ¿Crees que existe una relación en el aumento de la economía chilena respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral?

No, todavía existen muchas barreras en el ámbito laboral para las mujeres.

10) ¿Cómo fue el proceso de internacionalización de la empresa en que trabajas?
¿Participaste de este?

No.

11) En el proceso de internacionalización de una empresa, ¿Crees que sea fundamental la participación femenina? ¿Por qué?

Si, en un mundo tan globalizado en el que vivimos es súper importante que se pueda participar en los distintos procesos de una empresa.

12) ¿Qué rol tienen la mujer en el proceso de internacionalización de una compañía?

Las mujeres son más autónomas, aun cuando ellas tengan mayores barreras y existan mayores estereotipos.

13) ¿Crees que tiene mejor aceptación en el mercado objetivo, la internacionalización dirigida por mujeres, o que participen en ella? ¿Por qué?

No necesariamente, ya que va estar directamente relacionado esta aceptación con el rubro que este inmersa la empresa.

14) ¿Qué tipo de decisiones toman las mujeres en la internacionalización?

Es difícil determinarlo ya que va a depender de las metas y objetivos que tenga la empresa.

15) ¿En qué fase del proceso de internacionalización se encargan o participan?

Análisis, planificación, implantación o control. ¿Por qué?

Se puede dar en cualquier fase, va a depender del área en que se encuentra.

16) ¿Ocupan mujeres cargos directivos en la empresa que trabajas o en sus divisiones en el extranjero? ¿Qué cargos?

Sí, Directora de HR de Norte América y en la unidad de negocios de Agua, de un grupo de 7 personas, 3 son mujeres que preceden el equipo de liderazgo.

17) ¿Crees que existen aún demasiadas barreras en algunos países hacia las mujeres, respecto a su participación en procesos de internacionalización de estas?

Si, existen muchos estereotipos.

Anexo 37. “Entrevista a Sociólogo”

Nombre entrevistado: Guillermo V. Fuentes J. / Egresado de Sociología UDP

PREGUNTAS.

- 1) ¿Qué cambios han existido en la sociedad al pasar os años, los cuales han afectado directamente en la incorporación de la mujer al mundo laboral?

Hablar de cambios en la sociedad que afecten la incorporación de la mujer al mundo laboral supone un continuo que no es posible definir claramente en su aspecto metodológico, al menos. Si bien las mujeres acceden en un número cada vez más considerable al mercado del trabajo en la actualidad, es necesario buscar componentes que expliquen esta tendencia y que, como factores relevantes, nos permitan contar con una visión más exhaustiva a la vez que más holística de esta problemática social.

Una primera consideración de perfil más abstracto aunque históricamente documentado, es la diferenciación que se ha producido a lo largo de la historia del mundo occidental en torno a los conceptos de *público y privado*. Desde la Grecia Clásica hasta nuestros días, la noción de sentido común con que tanto hombres como mujeres han orientado sus acciones alrededor de estos conceptos varía ampliamente. Para Hannah Arendt, en *La Condición Humana* (2002), deberíamos distinguir entre la *esfera de lo público: lo común* y, como su contraparte, *la esfera de lo privado: la propiedad*.

Vemos que *lo público* se funda como base cultural de occidente en *lo común*, es decir, lo de todos. A este escenario acceden fundamentalmente hombres, puesto que lo que se persigue como objeto en disputa es el poder, específicamente el poder político. Su principal herramienta es el discurso (quizás de ahí provenga esa norma que impedía a las

mujeres sostener pláticas de carácter público hasta bien entrado el siglo XVIII) y en su argumentación se prueba la valía de los contendores.

Se desprende de lo anterior, como reflejo de un Estado en ciernes que encontrará su perfecciones más acotadas recién en el Imperio Romano, que quienes puedan participar de estos debates deben contar con una sólida base argumentativa, aunque para que esto sea posible es requisito fundamental entregar la fortuna y el cuidado de la propiedad a otros, ya que trabajo y debate público chocan por incompatibilidad, o sea, es necesario practicar lo uno o lo otro, pero no ambos a un tiempo.

Queda instaurado así el concepto de lo económico (cabe recordar que la palabra deviene del griego y significa *el cuidado del hogar*), puesto que lo privado debe generar la debida riqueza que le permita a los varones de la casa dedicarse sin culpas ni desvelos a las cosas mundanas, como ya hemos señalado. Sin embargo, el valor social de las mujeres que custodian y a veces además generan esta riqueza, queda reducido al de los esclavos o los animales del señor de la casa, es decir, las mujeres forman parte de *la propiedad* del amo, el que libra batallas que protegen lo establecido o busca el poder para crear más política que se deberá resguardar, o dicho de otra forma, se estructura el ciclo de lo público mediante estas prácticas.

Si seguimos a Arendt con atención, observamos que aún resta un cabo suelto por considerar, y el amarre se produce cuando el vientre de las mujeres es colonizado a manera de perpetuar la casta del señor. De este modo, *labor y fertilidad*, así como *labor y vida* se confunden en lo privado con la *propiedad y la riqueza*, generando el ciclo *poder-casta-riqueza-descendencia-trascendencia* que opera como guía cultural fundadora de lo que serán las sociedades occidentales con el advenimiento de la modernidad.

Esta introducción al tema no es baladí puesto que lo que esperamos del género femenino incluso en nuestros días se moldea en tiempos arcaicos. Y, en ocasiones, se suceden eventos históricos que agravan esta semblanza, como ocurrió tardíamente durante el Imperio Británico, cuando en manos de la Reina Victoria, la difusión de los atributos femeninos deseables prohibió incluso el goce ya que se consideraba exhibicionista, impúdico y hasta execrable, puesto que deshonoraba normas de carácter sagrado para la sociedad a juicio de quienes las promovían.

La mujer, por lo tanto, ha debido dar una lucha considerablemente ardua desde tiempos inmemoriales para ser considerada factor económico relevante. Estas demandas buscaron separar a las mujeres de la instrumentalidad y, situándolas en un mercado de cambio, convertirlas en agentes del discurso y la acción, ya que trabajo significa transformación y trascendencia a partir de la división social del trabajo, no solamente en lo tocante a la materia, sino que fundamentalmente en la condición humana.

Dentro de los grandes logros que derivaron en una acuciosa teoría del género, abriendo inmensas posibilidades para abordar con propiedad éste y otros márgenes sociales, se cuenta la sagacidad con que las mujeres lucharon por cambios políticos como el derecho al voto y a la libre asociación durante la primera mitad del siglo XX, proceso social que se dio con particular énfasis en EE.UU. y Europa y que tuvo lugar previamente al reclamo de garantías laborales propias del género, como el permiso pre y post natal que al menos en nuestro país es un tema controversial, ya que castiga la maternidad con rebajas injustificadas en las remuneraciones de las mujeres que acceden al beneficio.

Una vez que la esfera de lo público se apropia legítimamente del concepto de lo económico y lo inscribe en el ámbito de lo privado en la figura del hombre como

sostenedor del hogar, se produce la paradoja de la mujer en “la tierra de nadie”, es decir sin legitimación ni en lo público ni en lo privado, puesto que el eje de significación de estos ámbitos se modificó, como ya señalamos.

Todas las transformaciones abordadas aquí a grandes rasgos están debidamente avaladas por las normativas jurídicas que insisten en perpetuar lo masculino como hegemonía cultural. Dicho de otra manera, los cambios sociales preceden a la institucionalización de estos cambios, así como muy largamente la ley promulga derechos que el inconsciente colectivo demora en poner en práctica. Una muestra de este argumento es la creciente violencia psicológica, doméstica y sobre todo de género que se ejerce en contra de lo femenino hoy en día.

Mujeres sostenedoras de hogar que además cargan con el estigma social de hijos que les dejan padres irresponsables y ausentes obligaron incluso en Chile a promulgar una ley de igualdad de los niños frente a la tradición del *huacherío* que persiste en el imaginario de muchos de los que se resisten al cambio. Ejemplos como este abundan también en otros países. España, por ejemplo, sufre una escalada de femicidios que esconden una nula aprobación social de una mujer con voz y derecho a opinión, pero más lamentablemente aún, señala una transformación de la masculinidad que también desorienta a los hombres, ya que los roles que estaban asignados a su género han ido siendo abarcados cada vez más por mujeres.

Por último, deberíamos considerar el tema de la educación como un factor determinante en la incorporación de las mujeres al mercado del trabajo. Seguimos anclados en reparos primitivos como sociedad a la hora de distribuir cupos en carreras que son consideradas o masculinas o femeninas en su totalidad, como obstetricia que aleja a varones, o las

ingenierías civiles, las que acogen mayoritariamente a hombres. En tanto continuemos dividiendo el mundo entre géneros según la actividad a la que puedan optar para su desarrollo personal, seguirá habiendo insatisfacción y segregación social.

No obstante esta panorámica acá expuesta, cabe señalar que el ingreso de las mujeres al mundo laboral no sólo es lento, sino que paradójicamente las empobrece, ya que las labores a que ellas pueden optar son mayoritariamente trabajos menores y no calificados. En la actualidad, muy pocas mujeres pueden competir por puestos de trabajo en iguales condiciones que los varones, y si esta equivalencia se cumple, la brecha salarial entre hombres y mujeres es persistente, un fenómeno que sigue desacreditando a las cualificaciones de las mujeres en tanto esquemas de distinción profesional.

El descontento entre las profesionales va en aumento y el empobrecimiento entre las obreras y trabajadoras no calificadas, mayores en números que las profesionales por distribución dentro de la fuerza laboral, crean desequilibrio social y aumentan incluso las posibilidades de violación o infracción a la ley, profundizando en la discriminación de género. Señalaremos, por ejemplo, que las cárceles de mujeres están pobladas de madres abandonadas que sin haber tenido reales posibilidades de acceso a un trabajo regular, terminaron oficiando de *burreras* en el mundo del narcotráfico, micro tráfico para ser exactos, como una forma de supervivencia que es tolerada por la sociedad más de lo que se tolera a una mujer profesional, ya que se la considera sospechosa y amenazante para la hegemonía masculina.

Sino, miremos la distribución de mujeres en el Congreso Nacional, participación que no sólo es insuficiente, sino que impide ver su real aporte al engrandecimiento de este país.

Después de todo, esa realidad es modelo a seguir por quienes siguen creando trabas para la plena participación femenina en el mundo del trabajo

2) ¿Cuáles han sido las motivaciones que han tenido las mujeres para ingresar al mercado laboral?

Con lo bosquejado en los párrafos anteriores, podemos señalar que las mujeres en nuestro país cuentan con el estímulo de sostener económicamente sus hogares para buscar un trabajo remunerado fuera de la casa que habitan con sus hijos, es decir, actúan básicamente por instinto de supervivencia.

Esta afirmación la hago basándome en aspectos idiosincráticos y culturales propios de nuestra sociedad, la que en relación a las sociedades más avanzadas y homogéneas, acusa más hibridez cultural y un marcado acento tradicionalista en las costumbres. Este punto es esencial de considerar, porque si dependiera de ellas, es muy probable que su interés primordial estuviera puesto en la gestación y educación de los hijos, una cuestión que en nuestro país importa en demasía.

Por contraste, en Europa y EE.UU. las mujeres renuncian con más facilidad a la maternidad, hábito que ha creado una situación difícil de invertir sino por las vías de los subsidios y los estímulos tributarios, ya que estos instrumentos persiguen revertir el envejecimiento poblacional que va en aumento y es causa de graves deterioros sociales, como los que afectan a los sistemas integrados de salud y pensiones, los que deben ser sostenidos por un Estado que cuenta cada vez con menos facultades y un mercado cada vez más poderoso y abarcador.

En nuestro país, el envejecimiento poblacional es menos agudo que en las sociedades opulentas, pero va en marcado incremento. Acá, la problemática va más bien por dos fenómenos homologables que conducen a frenar el descenso en las tasas de sustitución poblacionales. Por una parte, las profesionales chilenas postergan la maternidad hasta muy entradas en años, generando tendencias como el tardío abandono de las casas paternas, puesto que como se señaló, estas profesionales reciben en comparación a los hombres menos salario y su consolidación profesional está más en duda y es más lenta que la de los hombres.

En el caso de las trabajadoras menos calificadas o sin calificación, el fenómeno está más vinculado al consumo, ya que mientras menos hijos tengan que alimentar, los escuálidos ingresos que a veces equivalen sólo al sueldo mínimo legal, quedan mejor distribuidos.

No obstante, en ninguno de los dos casos hay que obviar que las mujeres jefas de hogar en Chile son mayoría dentro de las mujeres trabajadoras y de la fuerza laboral en sí misma, lo que acusa un nuevo escenario en la familia como núcleo productivo, ya que crea la necesidad de ingresar al mercado del trabajo por razones que sobrepasan el desarrollo personal, lo que pone una marcada diferencia con sus pares europeas, por ejemplo.

3) ¿En qué sentido ha afectado la maternidad a las mujeres al entrar al trabajo?

Como sostuvimos en el apartado anterior, para las trabajadoras chilenas y latinoamericanas en general, el tema de la maternidad es ineludible, un rasgo que señala al capital simbólico de la familia como un bien supremo y que lo que busca es eludir la alienación del mundo, o sea, restituir su carácter de duradero en función de aminorar la angustia que produce la vida actual, que es vista, particularmente por las mujeres en tanto

formadoras de hábitos y perpetuadoras de costumbres, como frágil y debilitadora de las relaciones que hacen posible que la vida sea tolerable.

Es por estas razones que el acento en la búsqueda de soluciones que le permitan a la mujer permanecer en el mundo laboral sin que lo consideren como simplemente hostil, están dirigidas al fortalecimiento de la maternidad sin necesidad que renunciar al derecho de un trabajo remunerado. La iniciativa legislativa más reciente e importante es el post natal extendido y que considera, en el caso de haberlo, un periodo para el padre que debe ser visto como un derecho opcional.

En contraposición, por ejemplo, se han creado modelos integradores de fugas sociales en Francia, de manera de incorporar al mundo homosexual al mercado a través de estímulos tributarios, instrumento al que se le llamó PAC's, o pacto de acción solidaria en su traducción al español. Este instrumento equivalía a un contrato de vida en pareja con los beneficios tributarios de un matrimonio tradicional.

Esta política social creó la paradoja de la sustitución, es decir, un instrumento que fue creado para un fin específico y excluyente, fue mayoritariamente adoptado por las parejas heterosexuales que rehusaban suscribir contratos matrimoniales convencionales, pero que encontraban por esta vía una forma eficiente de vivir en pareja sin tolerar una carga impositiva tan pesada como la que deben soportar los solteros, y se generó de paso un leve aumento en la tasa de reemplazo poblacional.

A través de este ejemplo, es posible observar que, dependiendo de las políticas sociales y sobre todo las políticas públicas, aún cuando éstas no tengan un énfasis eminentemente social, adoptadas por distintos tipos de Estados, se puede inferir el valor de la maternidad para la porción de mujeres que participan del mercado laboral, así como el

comportamiento respecto de su ejercicio que es mostrado al momento de tomar la decisión de trabajar remunerada mente fuera del hogar.

Lo esencial aquí, es señalar que la maternidad debe ser vista no como un fenómeno que esté sometido a las mismas cualidades no importa dónde se produzca, sino como extensión de las formas de aparición y consolidación de las tramas simbólicas según el lugar donde se escenifique. Dicho de otra manera, la maternidad es un factor determinante en la decisión de entrar o no entrar al mercado laboral, pero no puede ser visto sino como un factor subordinado en el análisis integrado, ya que tiene distintas expresiones en cada país o región, y porque su cualidad de *efecto-cause* es a veces impredecible, como el ejemplo que se verificó en Francia.

- 4) Estudios han demostrado que la presencia femenina en un grupo de trabajo es fundamental para que exista un buen desempeño económico como también social dentro de la empresa. ¿Cuáles crees que son las razones por las que ocurre esto?

En realidad, discrepo un poco de esta posición, fundamentalmente porque la sociología organizacional cuenta con otra óptica para evaluar el grado de influencia que las mujeres pueden alcanzar al interior de los grupos de trabajo.

Lo anterior se fundamenta en que los grupos de trabajo, así como las organizaciones que los posibilitan en su existencia y los cobijan en sus instalaciones, son de carácter eminentemente masculino:

“Aunque hay muchos trabajos que se ocupan del género en tanto variable organizacional (se examinaron, por ejemplo, los efectos del género sobre las percepciones que tienen los subordinados de sus supervisores) son relativamente escasos los que consideran a las

organizaciones como estructuras sociales en las que el género tiene un papel fundamental. En los últimos años, sin embargo, surgió un conjunto de trabajos que exploran “como se pone en juego el género en las organizaciones” (Van Dick, 2000: 278)

Emerge de esta manera, una posición que nos habla del acoso del que es objeto el género femenino al interior de las organizaciones, cuestión que se verifica tanto en lo laboral propiamente dicho (descalificación constante, brecha salarial, hostigamiento que persigue impedir el escalamiento jerárquico tanto como la salida voluntaria de la funcionaria de la organización, etc.), sin mencionar cuestiones relevantes al sexo como la maternidad y las facilidades que se deben poner a disposición de las madres cuando la ejercen como derecho inalienable, o el aprovechamiento de jerarquías para acosar sexualmente a las trabajadoras, cuestión que no se practica con los trabajadores varones con la misma frecuencia ni intensidad, por ejemplo.

Más allá de la discrepancia acusada aquí y de las presiones que las trabajadoras deben enfrentar a nivel organizacional, una posible repuesta deberíamos buscarla en la condicionante cultural de la que hablamos como factor de análisis subordinado en las respuestas anteriores.

En las organizaciones actuales y dado, por ejemplo, factores desestabilizadores como la tercerización y la precarización del trabajo a nivel global, una consecuencia tal vez indeseada de una sociedad cada vez más individualizada, el ambiente laboral que prima, si asumimos su alta masculinización, es de competitividad y dominación.

Por otra parte, las mujeres tienden a ser más empáticas con las fallas personales que redundan en mermas productivas, es decir, buscan solucionar no creando atajos ni remplazando a los erráticos, sino fidelizándolos, puesto que las empresas serían para

ellas una extensión de sus grupos primarios, especialmente de las familias, dado que las mujeres tenderían a ser más emocionales.

Comprender, o sea situarse en el lugar del otro, parafraseando a Bourdieu, es una diferencia notable que sin duda contribuiría a crear un mejor clima laboral al interior de las organizaciones, aunque hay que remarcar que las mujeres que han dado su opinión al respecto desde su propia experiencia laboral, aseguran que para poder competir deben adoptar las estrategias más masculinas, de lo contrario sus posibilidades de caer en desprestigio aumentan considerablemente.

- 5) Existen estudios que nos dicen que muchas personas prefieren tener a mujeres al mando, ya que ellas escuchan a los empleados y tienen mejor relación social.
¿Cuáles son las características y cualidades que diferencian a un hombre y a una mujer al dirigir una empresa?

Fundamentalmente esta respuesta está incrustada en los rasgos más abarcadores de la anterior respuesta, pero incluiremos una cita para darle densidad conceptual:

“Hay un modo de ser, de mandar de la mujer que es funcionalmente más adecuado a las nuevas exigencias de las organizaciones que el modo patriarcal. La nueva organización demanda a la mujer porque tiene algo que es muy funcional a este tipo de organización. ¿Qué es? Una especie de disposición a la horizontalidad, a la cooperación y a la inteligencia emocional.” (Pedro Güell, PNUD; 2004: 234)

Efectivamente, volvemos a referirnos al aporte laboral de las mujeres dentro de una organización desde el punto de vista cultural, desde la estructura de los hábitos y la intimidad del género, lo que se podría transformar en un error metodológico sino se hace

el alcance de que no es posible medir empíricamente los afectos de alguien sino desde la propia percepción. Ni mucho menos podríamos homologar inteligencia emocional, por lo que es recomendable subordinar el análisis a las estructuras de poder y dominación imperantes en ambientes laborales específicos.

6) A nivel global, ¿Crees que el mundo esté preparado para que las mujeres ocupen cargos directivos en las compañías?

Si consideramos las tendencias mostradas en casos particulares como las de la nueva CEO de Yahoo, Marissa Meyer, deberíamos contestar que no sólo están las condiciones físicas para que lo que pregunta Usted sea enteramente posible, sino que alentador, puesto que se trata en este caso de una ejecutiva de primera línea que viene de trabajar en Google, la competencia del buscador Yahoo.

Sin embargo, nuevamente estaríamos cometiendo un error metodológico si creyéramos que esta tendencia es mundial o que arrastra a países como el nuestro, donde el “efecto de demostración” o de imitación, visto al revés, es una práctica cultural recursiva.

De todas formas, han existido casos simbólicos pero anómalos en relación a una distribución normal, como fue el de Verónica Gonzales, quien dadas sus cualidades profesionales como personales permitieron reposicionar una empresa alicaída en su momento como fue la experiencia de IANSA durante la década de 1990, gestión ampliamente reconocida a nivel nacional y regional.

Las empresas al internacionalizarse deben enfrentar diversos factores al entrar en un país, como tecnológicos, religiosos, políticos y culturales. Respecto a los factores culturales, ¿Sera posible para una empresa penetrar en un país donde domina el sexo

masculino en las compañías? ¿Cuáles son las dificultades que debe afrontar la empresa en esta situación?

Países como el nuestro, de tardía inserción a la modernidad de tipo financiero, líquida como la podría denominar Baumann, se rigen por ordenanzas con fuerza legal que están contenidas en acuerdos comerciales específicos como los TLC, o de exigencias derivadas de organizaciones internacionales de las que Chile sea miembro, como las normativas y estándares de producción como de distribución de ingresos, o en cuestiones relativas a las organizaciones y prácticas industriales y/o servicios que dicta por ejemplo la OCDE.

Por lo tanto, factores culturales tienden a moderar su incidencia en el desarrollo mostrado por nuestra sociedad, la que además, junto con Argentina y Uruguay, son los países con poblaciones más homogéneas dentro de Latinoamérica, donde consideraciones como el indigenismo o el caudillismo, por mencionar un par de estas anomalías constitutivas de identidad nacional como de estructura democrática y tradición republicana, no son tan poderosamente relevantes como en países como Bolivia o Ecuador.

En esos países, el indigenismo tiene mucha influencia en las decisiones relativas a la actividad industrial o política contingente. Distinto es el caso de un país como Colombia, donde la cohabitación de una guerrilla activa y un gobierno democrático no han impedido el avance de niveles de progreso económico sobresaliente, situando a Colombia como una economía no sólo dinámica, sino que muy sólida, que dejó en el pasado el incremento de su PIB basándose en monocultivos agrícolas, por ejemplo.

El factor indígena es el que más recrudece la discusión sobre la sustentabilidad y los modos de producción, considerando que vastas zonas protegidas del planeta, como en el

Amazonas, están siendo no sólo amenazadas sino que arrasadas por el avance del progreso y el desarrollo económico.

- 7) Al existir estudios que demuestren que las empresas obtienen mejores resultados económicos como sociales dentro y fuera de las empresas, ¿crees que exista una relación entre la participación femenina en el mercado laboral y el éxito de las empresas al internacionalizarse?, ¿Por qué? ¿Qué rol cumplen las mujeres en la internacionalización?

No considero relevante a la participación femenina en la proyección internacional que puedan llegar a alcanzar cuestiones relativas a identidad de marcas o expansión de mercados, sobre todo cuando se trata de empresas u organizaciones chilenas, dado que como he señalado, la participación a nivel gerencial de mujeres en empresas nacionales, así como en esferas de tomas de decisión política, es aún muy escasa y está en deuda con los estándares exigidos por la OCDE para alcanzar un grado de desarrollo satisfactorio.

En sectores sensibles para nuestra economía, como el retail, la agroindustria o la minería, escasean rostros de dirigencia estratégica que puedan mostrar otra tendencia, y son esos los sectores que muestran mayor dinamismo expansionista en inversión extranjera.

Nuevamente, no me parece conveniente homologar la experiencia de otros países como posible de replicar en el nuestro, dadas las diferencias metodológicas que se exige observar en situaciones empíricas como esas.

Anexo 38. “Internacionalización Empresarial”

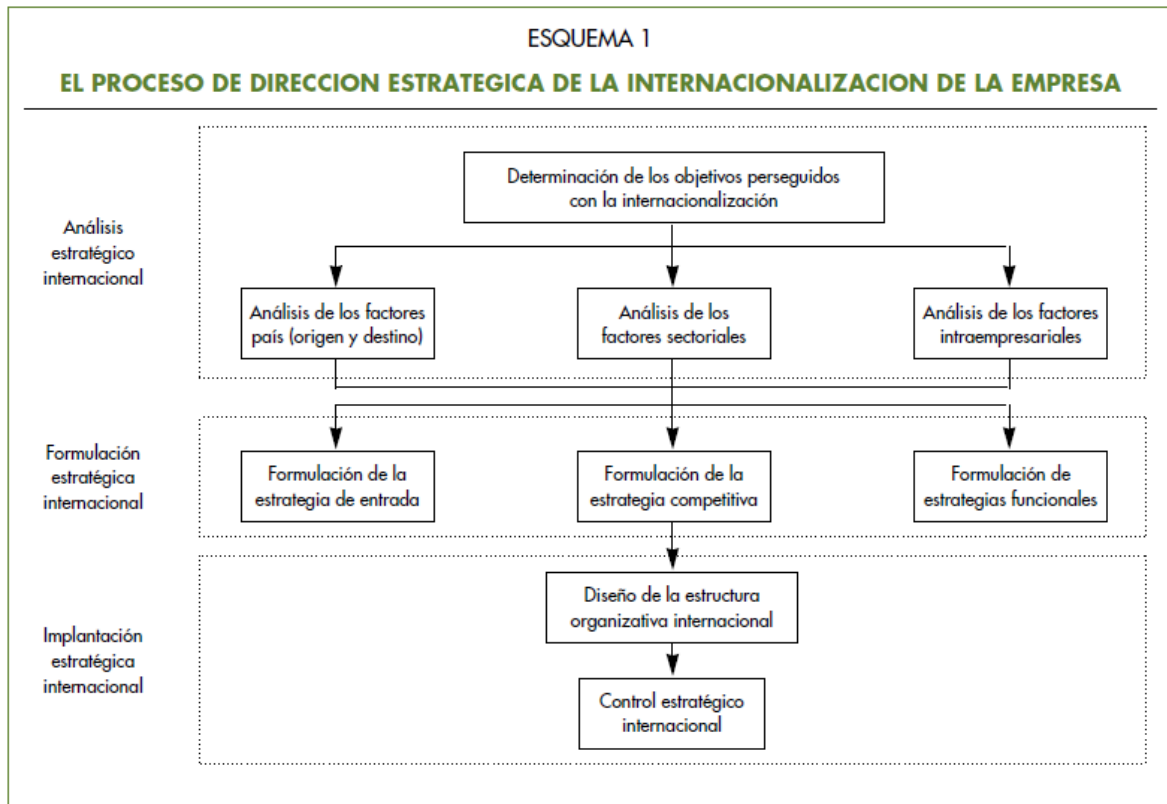
La internacionalización empresarial se asocia con la estrategia corporativa de crecimiento, para poder diversificar geográficamente en un ámbito internacional a la empresa. El proceso de internacionalización es dinámico, afectando en forma directa a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, aumentando sus recursos y capacidades de producción, respecto al entorno internacional.

Anexo 39. “Proceso de Internacionalización empresarial”

La dirección estratégica es de gran importancia en el proceso de internacionalización, debido a que el entorno se encuentra inmerso en grandes cambios que afectan y condicionan directamente el actuar de las empresas al internacionalizarse. Las empresas para ser más competitivas deben ampliar la frontera nacional y buscar nuevos nichos de mercados, produciéndose lo que hoy en día se llama la era de la globalización empresarial.

Al internacionalizar una empresa debe tomar diversas decisiones, siguiendo el proceso de dirección estratégica, el cual comenzaría con un análisis estratégico, luego se debe hacer una formulación de estrategias en distintos niveles, para finalmente ponerlas en práctica en el país objetivo.

“Proceso de internacionalización empresarial”



Fuente: Proceso de dirección estratégico de la internacionalización de la empresa.

Análisis Estratégico Internacional:

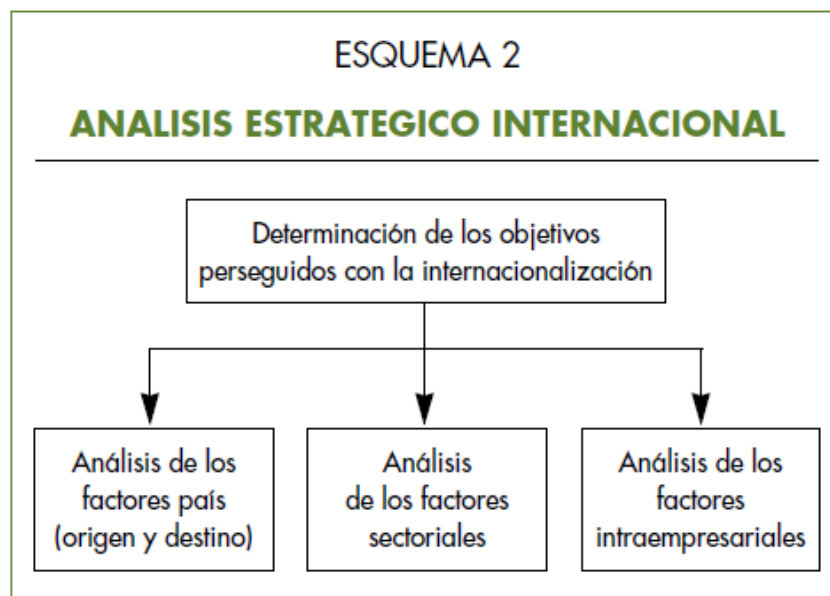
El comienzo del proceso de internacionalización, se centra en determinar los objetivos que se desean perseguir. La internacionalización es motivada por diversos factores, superar la madurez del mercado doméstico, aprovechar el crecimiento de la demanda externa, buscar una demanda de mayor calidad en el extranjero, aprovechar alguna ventaja de localización para aminorar los costes o situarse cerca del consumidor; reducir esos costes buscando economías de escala, de alcance o de experiencia; seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero; localizarse cerca de los proveedores o los clientes; dotar a la empresa de un

carácter internacional en virtud de la visión de su alta dirección; diversificar el riesgo mediante la presencia en varios mercados geográficos; o, de un modo más general, tratar de adaptarse a una realidad incuestionable del entorno actual como es la globalización.

Al tener la empresa ya sus objetivos establecidos, esta se debe enfrentar a la necesidad de analizar las tres dimensiones en que se va a sustentar su competitividad internacional, el país el sector y sus propias características internas.

El país en donde está la empresa debe influir de manera significativa en su competitividad internacional, debido a que las ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo en la economía descansan cada vez más en aspectos locales, respecto al conocimiento, las relaciones y las motivaciones, las cuales la competencia no puede igualar. (Ramon, 2011)

“Análisis Estratégico”



Fuente: Proceso de dirección estratégico de la internacionalización de la empresa.

- **Análisis Externo: Factores del país de origen”**

La globalización puede hacer que se llegue a pensar que la localización no tiene relevancia en la internacionalización. Sin embargo, existen empresas que obtienen el éxito y son líderes internacionalmente, debido a que se encuentran situadas en lugares determinados. Por ende, el entorno en que se encuentra inmersa la empresa influye de manera significativa en su competitividad internacional. Debido a esto, las ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo en la economía descansan cada vez más en aspectos locales, debido a sus conocimientos, relaciones y motivaciones, que la competencia no puede igualar debido a sus distancias.

Al existir insuficiencias en los costos de los factores que justifican el comercio internacional, esto ha llevado a que el concepto de la ventaja comparativa sea superado por el de la ventaja competitiva de las naciones en distintos campos. En este sentido existen cuatro atributos que dan origen al diamante de la ventaja nacional; condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y auxiliares y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, por ende, las empresas deben realizar un análisis de estos determinantes para ver si están presentes en su localización de origen.

El estudio del diamante debe completarse con el análisis del impacto que tienen las empresas multinacionales. Estas empresas no solo influyen en los cuatro componentes del diamante, sino que también, se han formado diamantes nacionales, debido a la internacionalización de las transacciones entre países.

En diversos aspectos, se debe considerar la existencia de más de un diamante como fuente de ventaja competitiva, como por ejemplo un diamante individual no es válido en el caso de empresas de países pequeños, debido a que presentan una dependencia con

otros países para sostener su competitividad internacional, y a la vez también el planteamiento original señala que la empresa multinacional requiere una base local desde la que se transfieren sus productos y servicios, no considerando así la posible existencia de vínculos entre subsidiarias, con los consiguientes múltiples puntos con similar importancia.

Por otra parte, la ventaja competitiva de una zona geográfica presenta un carácter dinámico, debido a las transformaciones estructurales que presenta el desarrollo económico, lo que afectara de forma significativa en la competitividad internacional de la empresa. En este contexto, destacan dos aportaciones que han tratado de relacionar la competitividad de una economía con los flujos comerciales y de inversión directa que mantiene con el exterior.

En primer lugar, se propone el Modelo del Ciclo de Vida del Producto que presenta una evolución en función de las ventajas que presenta la localización de los países: en una primera etapa, donde en un país avanzado con grandes innovaciones el cual trata de explotarse mediante exportaciones, hasta donde se produce una estandarización de los productos, lo cual logra un incentivo al localizarse en un país donde los costos de producción sean menores, como por ejemplo los países menos desarrollados, los cuales abastecerán al país inicialmente innovador, convirtiéndose así en importador. La segunda aproximación destacable es la del Ciclo de Desarrollo de la Inversión Directa en el Exterior, la cual relaciona las inversiones recibidas y realizadas por un país respecto a su nivel de desarrollo económico, mediante una serie de fases. Cada una de ellas está liderada por un tipo determinado de sector coherente con la combinación de factores naturales y creados por dicha economía, lo cual dota al ciclo de desarrollo de una dimensión meso económica. Cuando se encuentra en la primera etapa de desarrollo, el

país no realiza inversiones y carece de ventajas para poder atraer inversiones extranjeras. En etapas posteriores el país se convierte en un receptor neto de inversiones, pero poco a poco comienza a desarrollar capacidades tecnológicas y a realizar inversiones. Estas inversiones se consolidan en la siguiente etapa, en la que la ventaja competitiva del país se basa en factores creados. Finalmente, en la última etapa, se llega a producir un equilibrio en la posición neta de la inversión recibida y realizada por el país innovador. Lo que en conclusión este modelo nos plantea una evolución económica donde la innovación juega un papel fundamental.

- **Análisis externo: Los factores del país de destino”**

Como ya se ha demostrado en el Modelo del Ciclo de Vida del Producto, el estudio de los factores de localización debe incluir también los principales aspectos vinculados al país de destino. En este contexto, se encuentran algunos factores clásicos que pueden constituir ventajas de localización como; el tamaño del mercado potencial, disponibilidad y coste de los inputs o infraestructuras con que cuenta el país. No obstante, se deben tener en cuenta otros factores como; la cultura nacional, el entorno legal y medioambiental, el riesgo de cambio y el riesgo país. Por un lado, la empresa que quiere internacionalizarse debe realizar un análisis respecto a su cultura, la cual puede chocar frontalmente o resultar compatible con la de los países de destino, debido a que en el proceso de internacionalización afectan fuertemente las diferencias culturales. Existen cinco dimensiones de la cultura nacional que influyen y afectan en la transferencia de métodos de trabajo de un país a otro como; distancia al poder, la cual se refiere a la aceptación de desigualdad entre subordinados y superiores, evitación de la incertidumbre, lo cual se refiere a la disposición de vivir con la incertidumbre futura, el individualismo lo que se refiere al comportamiento individualista o colectivo que existe, masculinidad lo cual señala

el predominio de valores sociales considerados tradicionalmente como masculinos o enérgicos respecto a los ascensos, ganancias económicas, etcétera, o de valores femeninos respecto a las relaciones interpersonales, servicios, importancia de las condiciones físicas, etcétera y por último la orientación a largo plazo frente a orientación al corto plazo.

Por otro lado, el éxito de penetración en su estrategia internacional depende considerablemente respecto al marco legal de cada país, el cual produce una diferencia en cuanto a las formas legales de entrada, normas sobre seguridad, necesidades de transparencia informativa, regulaciones laborales, etcétera. Dando énfasis especial a las interacciones con los gobiernos y la normativa medioambiental. Respecto a las interacciones con el gobierno deben existir tres aspectos, consistencia entre objetivos de empresa y gobierno, características institucionales que determinan las interacciones y el enfoque estratégico de la empresa hacia las políticas gubernamentales. En las normativas medioambientales, unos de los problemas críticos con los que se debe enfrentar la empresa es el de conseguir una legitimidad o aceptación por parte del entorno institucional de cada país. Respecto a este contexto, cada día adquiere mayor importancia la problemática con el medioambiente y el desarrollo sostenible.

En este contexto, está adquiriendo cada vez mayor importancia toda la problemática concerniente al medioambiente y el desarrollo sostenible. El diseño de la estrategia para manejar las regulaciones medioambientales es importante por dos básicas razones. una estricta normativa medioambiental puede influir sobre las ventajas de localización de un país concreto, y las normativas medioambientales pueden exigir que la empresa desarrolle recursos y capacidades “verdes”.

Por otro lado, desde una vista financiera, la empresa debe analizar las posibles fluctuaciones en el precio de las monedas. Existen tres formas de exposición de la empresa a este riesgo de cambio; contable (derivada de la conversión de los estados financieros de las filiales), transaccional (asociada a la incertidumbre sobre el tipo de cambio existente en el momento de realizarse un cobro o pago aplazado) y económica (variaciones del tipo de cambio que pueden alterar los flujos de caja esperados y, por tanto, el valor actual de una inversión). La internacionalización produce diversos efectos de decisión que se van a producir en una determinada localización, como en el marco social, legal, y lógicamente, también económico y político. Situándose en este contexto el llamado riesgo país, “el cual señala el posible un efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre valor de la inversión directa en el exterior localizada en dicha economía” (Herrera, 2011). Dada la amplitud de esta definición, podemos desagregar el riesgo país en una serie de riesgos específicos interrelacionados. En primer lugar, el riesgo económico, que nos señala la incertidumbre sobre la demanda, los competidores, los costes y otras condiciones de mercado. En segundo lugar, el riesgo soberano, que se refiere a la solvencia financiera del país y finalmente el riesgo político, considerado como cualquier influencia externa que afecte las operaciones de la empresa. Dicho riesgo político, a su vez, puede afectar a todas las empresas extranjeras o sólo a determinados sectores o empresas.

- **Análisis Externo: Los factores Sectoriales**

El análisis externo encuentra una segunda línea en el sector o entorno específico. En este sentido, la empresa deberá identificar las presiones relevantes que afronta a la hora de competir, y analizar en qué grado está presente en su sector el fenómeno de la globalización.

“Se puede considerar que un sector es de ámbito internacional si, desde el punto de vista de la demanda, los compradores tienen la posibilidad de sustituir fácilmente productos nacionales por productos importados y, desde el punto de vista de la oferta, si los fabricantes pueden dirigir con facilidad su oferta desde los

Mercados nacionales hacia los exteriores”. (Grant, 1996)

La globalización trae consigo mayores oportunidades para las empresas, y por ende, aumento en la competencia. En consecuencia, la competencia internacional, provoca un aumento en la amenaza de entrada de nuevos competidores, aumenta la rivalidad entre las empresas existentes y un mayor poder negociador de los grandes compradores.

- **Análisis Interno: Los factores intraempresariales.**

En un mismo país, dentro de un mismo sector económico, se pueden encontrar empresas que obtienen distintas rentabilidades, a pesar de que se encuentran en un mismo sector empresarial, por lo que es necesario analizar un tercer elemento, los factores internos de la empresa. La teoría de recursos y capacidades realiza un énfasis en destacar la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen las empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo.

Esta teoría permite ofrecer una base explicativa para la estrategia de internacionalización. Una de las razones por las cuales las empresas justifican la expansión, es por una búsqueda de nuevos productos y/o mercados en el exceso de recursos y capacidades.

Por otra parte, la empresa podrá iniciar su proceso de internacionalización si posee capacidades y recursos distintivos que, adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializan en una cierta ventaja competitiva.

Refiriéndose a este contexto, las empresas que deseen competir a nivel internacional deben tener como capacidades básicas: una adaptación al sector, eficiencia en el mercado global, sensibilidad nacional, transferencia de tecnología y habilidades directivas y organizativas. En consecuencia, las ventajas competitivas internacionales, no se pueden destacar en tan solo una, sino que, deben desarrollar múltiples capacidades, las cuales proporcionan diversas ventajas por sobre el resto de los competidores, dificultando las imitaciones, siendo superior a cada competidor, teniendo una mejor adaptación y supervivencia a largo plazo.

Existe al mismo tiempo otra relación entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la competencia internacional, esta es la transferencia de conocimientos entre una frontera y otra. En distintos casos las decisiones estratégicas tomadas al realizar una inversión directa, se adopta de acuerdo a cada país, a sus recursos y capacidades, de hecho, la entrada de nuevos países puede implicar la explotación no solo de las capacidades existentes, sino que, también el desarrollo de otras nuevas. Por ende, se puede decir, que solo ciertos conocimientos por parte de la empresa pueden ser susceptibles de ser transferidos y adaptados a nuevos entornos, mientras que otros dependen considerablemente del contexto y no pueden ser movilizados a escala global.

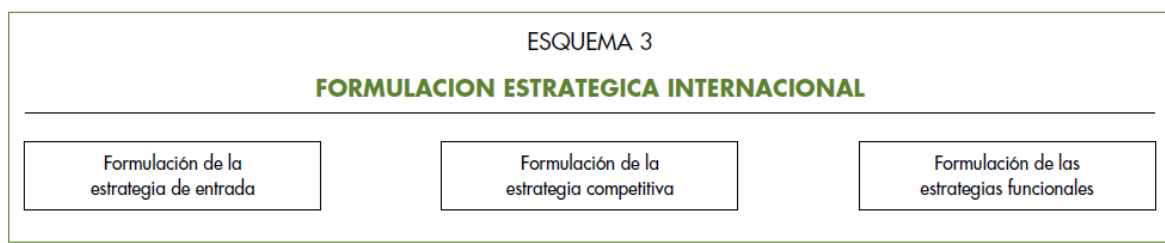
A la hora de transferir capacidades tecnológicas u organizativas, las fronteras existentes entre países son mucho menos permeables que las de las empresas, ya que dichos

conocimientos se difunden de manera más rápida dentro de un mismo país, esto se debe a que las relaciones establecidas con los clientes ya existen.

Formulación de Estrategias Internacionales

Las empresas deben adoptar tres decisiones importantes y esenciales, modalidad de entrada, forma de competir y manejo de las áreas funcionales.

“Formulación Estratégica Internacional”



Fuente: Proceso de dirección estratégico de la internacionalización de la empresa.

- Estrategia de entrada en los mercados exteriores

Existen 3 distintas alternativas para abordar la entrada en el exterior, exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior. La interacción existente entre la empresa y el país anfitrión adopta distintas formas, debido a sus distintas naturalezas del flujo de intercambio de cada caso, como bienes y servicios a los cuales se les debe incorporar conocimientos y capital. En consecuencia de esto, la alternativa de inversión es la más comprometida, debido a que el riesgo asumido es mayor, por lo que los beneficios potenciales que se pueden llegar a obtener también son mayores.

En la elección de la estrategia de entrada influyen diversos factores, tantos en lo interno como en lo externo. Uno de los factores que en los últimos tiempos se le ha dado mayor

importancia es los costos de transacción, ya que se tenía la idea de que eran minimizados mediante la internacionalización de transacciones que conlleva una inversión directa en el exterior.

Además de los costos de transacción, se debe valorar la compatibilidad entre las rutinas existentes en la empresa y aquellas que no son necesarias para tener éxito en un marco determinado.

Existe una teoría ecléctica para la elección de la estrategia de entrada en función de los diferentes niveles de control, compromiso de recursos y riesgo de diseminación que tienen cada empresa. Basándose en estos conceptos, existen 3 grupos de factores que pueden influir en la entrada de la empresa, la estrategia, ya que distintas estrategias competitivas requerirán distintos grados de control sobre las filiales extranjeras, el entorno, que influye en el nivel apropiado de recursos involucrados, y la transacción que afecta tanto al riesgo de diseminación como al nivel adecuado de control.

Para la selección definitiva de entrada se pueden utilizar distintas reglas de decisión. La empresa puede ser; ingenua, considera solo un modo de entrada, lo que puede resultar un criterio poco consistente, pragmática, tienen un comienzo en la entrada con bajo riesgo y costos y mientras la empresa va adquiriendo experiencia se traslada a un modo más complejo, y estratégica, la cual su objetivo es buscar las opciones factibles en función de las condiciones del país de destino y de la propia empresa, efectuar un análisis comparativo y tras elegir el método adecuado, implementarlo.

“Esta última regla supone una elección siguiendo el marco de la dirección estratégica, es decir, considerando objetivos de la empresa, fortalezas y debilidades internas y restricciones del entorno”. (Kefalas, 1990)

- **Estrategias competitivas internacionales**

Para poder tener una estrategia competitiva internacional adecuada, se deben tener claras las variables a considerar para el diseño. Existen dos dimensiones consideradas básicas al momento de diseñar la estrategia; la eficiencia global, fundamentada en la coordinación entre operaciones dispersas, las economías de escala y la estandarización y por otro lado la sensibilidad nacional, que se refiere a la adaptación a las particularidades que tienen cada país.

“Tomando como punto de referencia esta distinción, puede afirmarse que la dirección estratégica internacional de la empresa ha de caracterizarse por un proceso y estructura de organización que coordine la diversidad e interdependencia de sus operaciones” (Duran, 1984, Julio.). Todo depende de la importancia que tenga cada una, ya que se adoptara un enfoque estratégico distinto, adaptado o integrado.

- **Estrategias funcionales en el ámbito internacional**

En este punto, la empresa debe prestar especial atención a los criterios para localizar y coordinar las actividades funcionales y a las implicaciones que sobre esta tiene el enfoque competitivo elegido. Para esto, se deben diseñar estrategias de producción, marketing, ingreso más demanda, finanzas y recursos humanos.

Por otro lado, la empresa deberá trasladar alguna de sus actividades al exterior, al país objetivo, teniendo que llegar a decidir aspectos fundamentales, como que personas ocuparan los nuevos puestos en el extranjero. En principio se puede plantear una doble opción, trasladar personas del país de origen o emplear a personas nativas del país de destino. Al utilizar a personas expatriadas, los índices de fracaso pueden aumentar,

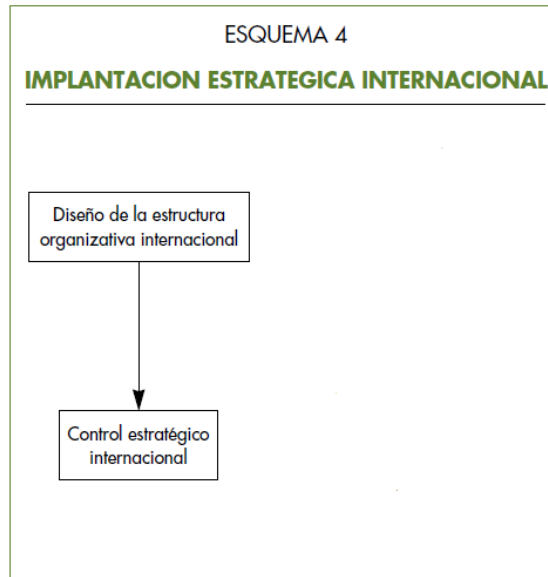
debido a que existen diversos factores como, choque cultural, problemas familiares u otros, desde este punto de vista la empresa debe instrumentar políticas de recursos humanos que eviten la aparición de toda esa problemática.

Existe otro aspecto de gran importancia al expatriar a una persona, el choque cultural entre la empresa y el país de destino. Esto conduce al dilema estandarización-adaptación. El principio general es que cuanto más opuesta sea una práctica de gestión de recursos humanos basadas en los valores culturales y sociales del país de origen, los directores deben adaptar dichas prácticas a las características culturales del país en el que esté ubicada la filial. Las fortalezas de la empresa residen en su capacidad para comprender cuales son las necesidades de sus clientes desde una perspectiva universal, pero siempre formando parte del mercado local. Esto quiere decir que es muy importante combinar unidades de negocio dispares, pero siempre culturalmente coherentes, las cuales proporcionen una base común para que los negocios resulten con éxito.

Implantación estratégica Internacional

En la fase de implantación, sobresalen dos componentes esenciales, el diseño de la estructura organizativa y el control estratégico.

“Implantación estratégica Internacional”



Fuente: Proceso de dirección estratégico de la internacionalización de la empresa.

- **El diseño de la estructura organizativa internacional**

Las estructuras organizativas elegidas por las empresas, depende de diversos factores, como su estructura de propiedad y forma jurídica, edad y tamaño, número y carácter de las actividades, relaciones con otras empresas, alcance geográfico y por ultimo estrategias planteadas. En el proceso de internacionalización de las empresas, específicamente en las actividades exportadoras, exige a la empresa una adaptación de su estructura dependiendo de las necesidades de la gestión comercial internacional, a la vez también del tipo de producto que se vaya a comercializar, de los objetivos a alcanzar y de los medios que se pueden movilizar para la realización de estos.

En un comienzo, las actividades relacionadas con procesos internacionales, suelen ser dirigidas por un departamento de exportación o de comercio exterior, los cuales se pueden considerar el inicio de una estructura con mirada puesta en el extranjero. En esta

etapa, frecuentemente el director general de la empresa lleva un control directo y total de las operaciones internacionales.

Existen distintas alternativas para ubicar este departamento en la jerarquía, que pueden ser contempladas como fases sucesivas de una evolución propuesta realizada por Terry y Le Pan de Ligny.

Este planteamiento identifica cuatro etapas:

- Departamento de exportación dependiente del empresario-propietario.
- Departamento de exportación situado dentro del área funcional de marketing.
- Estructura divisional productos-mercados donde las funciones del departamento de exportación se organizan por divisiones.
- División internacional con un director y una categoría organizativa similar a la del resto de divisiones de la empresa.

Una vez que ya se ha determinado la localización del departamento de exportación dentro del organigrama, se debe ver cómo se organiza internamente.

Se establecen dos opciones generales, dependiendo por área de responsabilidad, como por ejemplo comercial y administrativa, y por zonas geográficas.

Como un primer paso, el departamento de exportación es útil, ya que mientras la empresa se comprometa más con el exterior, puede ir modificando su organigrama comprometiéndolo más con el exterior. Las transformaciones no serán drásticas, sino que

graduales, todo dependiendo de cuán rápido la empresa se adentre en el mercado internacional.

En relación a la estrategia y la estructura de la empresa, se debe decir que la forma que posee la empresa tiene su razón de ser dependiendo de la estrategia que sigue, pero a la vez dicha estructura se ve influenciada por otros factores, como los relativos al entorno. Muchas veces las organizaciones limitan las posibles elecciones estratégicas, por lo que la estructura juega un papel fundamental en el proceso ya que puede condicionar la estrategia a realizar.

Las empresas comienzan con una estrategia multidomestica a una internacional, luego a una global y finalmente a una transnacional, se debe incrementar la necesidad de coordinación e integración de actividades y en consecuencia los costos burocráticos.

De acuerdo a la relación entre las estrategias competitivas se puede obtener; una estrategia multidomestica (divisiones por áreas geográficas) estrategia global (divisiones de productos), estrategia internacional (división internacional o división de producto) y estrategia transnacional (estructura matricial).

- **El control estratégico multidimensional**

Si bien en los sistemas de control siempre existen elementos comunes, en el caso internacional existen aspectos únicos que son solo aplicables a este, como, diferencias de cambio, menor control del directivo de una subsidiaria sobre algunas decisiones, escasez de datos históricos sobre el país, falta de familiaridad de los directivos de la subsidiaria con los sistemas contables centrales, o mayor dependencia respecto a sistemas

formales, este último se debe a que la comunicación informal con una filial exterior suele ser menos frecuente que en el caso doméstico.

En el caso de la empresa multinacional, con distintas filiales expuestas a normas, culturas, mercados y costumbres distintas al de cada país, es muy difícil asegurar y llevar el control de que las distintas partes actúen de acuerdo a las políticas generales de la empresa. Para poder integrarlos se deben distinguir dos componentes, la coordinación, el cual es el proceso que permite un adecuado vínculo entre las diversas tareas que realizan las distintas unidades, y el control, el cual es el proceso que persigue la adhesión a un objetivo a través del ejercicio del poder.

Por otro lado, las características del entorno nacional juegan un papel fundamental en el método de control que se debe emplear, control de comportamiento (control de los procesos de trabajo), control del output (control de los resultados) y control de input (control de las condiciones que preceden a los resultados). Estos tres tipos de control pueden ser característicos de las distintas etapas por las cuales debe atravesar una empresa subsidiaria, a la que sucesivamente se le aplicara un control de output, luego un control de comportamiento y finalmente un control de input.

La importancia de controlar estratégicamente las empresas filiales extranjeras es debida a la doble presión que se enfrentan las empresas, como adoptar las características de otras organizaciones locales y tratar de parecerse a otras unidades de la empresa.

Cuando la empresa subsidiaria alcanza su madurez, se convierten en autónomas respecto a los recursos estratégicos, se deben identificar enfoques distintos al de la dependencia de la subsidiaria, como base para el control estratégico. La alternativa a el control basado en restricciones del flujo de recursos estratégicos es la creación de un

nuevo contexto organizacional que facilite la relación existente entre la empresa subsidiaria y la central, de la misma forma que la central pueda seguir influyendo y controlando a aquellas subsidiarias.

Para crear un adecuado contexto organizacional existen cuatro orientaciones que integran una organización; cognitiva (es la distinta visión del entorno que pueden tener los distintos directivos), estratégica (es la distinta postura competitiva que distintos grupos de directivos quieren adoptar), orientación del poder (localización de este entre los distintos directivos), y administrativa (sistema de soporte, como el contable o el de personal). En una organización jerárquica suelen ir en la misma dirección las cuatro orientaciones, mientras que en una organización compleja es necesaria la influencia sobre las cuatro.

Existen otros estudios los cuales plantean una relación entre matriz y filial, las cuales plantean distintas alternativas de control estratégico. Se distinguen tres tipos de empresas subsidiarias; autónomas (son aquellas que realizan muchas actividades en forma independiente), receptivas (son aquellas que desempeñan pocas funciones de manera coordinada) y activas (son aquellas empresas que realizan muchas actividades en interdependencia con el resto de las empresas).

De esta forma, las empresas subsidiarias autónomas son típicas del enfoque multidomestico, esto quiere decir que suelen ser controladas por resultados financieros, en las empresas filiales receptivas, características de la estrategia global, suele haber un fuerte control por la empresa y finalmente las activas, vinculadas al planteamiento transnacional, suelen compartir la toma de decisiones con la empresa matriz.

Anexo 40. “Entrevistas Proceso de Internacionalización empresarial”

Entrevista 1:

Nombre: Cesar Toro Romo.

Empresa: Appmind Limitada.

Pregunta:

- 1) El proceso de internacionalización de una empresa consta de 3 etapas, análisis estratégico internacional, formulación estratégica internacional y por último la implantación estratégica internacional. Respecto al rol femenino en el proceso de internacionalización, ¿En qué etapa del proceso es primordial la participación de la mujer?

La mujer presenta características de dirección muy particulares, debido a su cercanía con los trabajadores. Respecto a sus características esta debe ser fundamental en la etapa de la formulación de la estrategia debido a que presentan características como el orden y disciplina en su manera de trabajar. Pero también al mismo tiempo, son de gran ayuda en la etapa de control.

Entrevista 2:

Nombre: Gonzalo Gaete

Empresa: Hatch.

Pregunta:

- 2) El proceso de internacionalización de una empresa consta de 3 etapas, análisis estratégico internacional, formulación estratégica internacional y por último la implantación estratégica internacional. Respecto al rol femenino en el proceso de internacionalización, ¿En qué etapa del proceso es primordial la participación de la mujer?

La mujer juega un rol fundamental en el proceso de control, debido a que ellas presentan una manera de llevar a cabo las actividades en forma clara y precisa, siempre teniendo en cuenta el entorno en que se encuentran.

Entrevista 3:

Nombre: Rodrigo Helena.

Empresa: Hatch.

Pregunta:

- 3) El proceso de internacionalización de una empresa consta de 3 etapas, análisis estratégico internacional, formulación estratégica internacional y por último la implantación estratégica internacional. Respecto al rol femenino en el proceso de internacionalización, ¿En qué etapa del proceso es primordial la participación de la mujer?

En la etapa de Control del proceso de internacionalización es primordial la presencia femenina, pero siempre debe estar acompañada por la presencia masculina, debido a que aún existen demasiadas barreras hacia las mujeres en distintos países.

Entrevista 4:

Nombre: Claudia Gonzales.

Empresa: Appmind Limitada.

Pregunta:

- 4) El proceso de internacionalización de una empresa consta de 3 etapas, análisis estratégico internacional, formulación estratégica internacional y por último la implantación estratégica internacional. Respecto al rol femenino en el proceso de internacionalización, ¿En qué etapa del proceso es primordial la participación de la mujer?

La mujer presenta características que son inigualables por los hombres, como por ejemplo, la disciplina, el orden, la comprensión y el buen trato con los trabajadores, por lo que las mujeres participan en la etapa de formulación estratégica internacional, pero a la vez también en la etapa de control.