

# BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO

Aportes a la gestión del balance en los equipos,  
desde la experiencia de mentoría Balance +



# BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO

Aportes a la gestión del balance en los equipos, desde la experiencia de mentoría Balance +

La iniciativa “Balance + año 2022: mentorías para la reducción de brechas de género” de Mujeres Empresarias y Unilever Chile, llevó a cabo tres encuentros con organizaciones para compartir **buenas prácticas de género**. Las empresas mentoras fueron las compañías con mejor desempeño, según el Ranking IMAD 2021.

Las buenas prácticas de género presentadas en la iniciativa, son sintetizadas en este documento y de forma más extensa en el “Manual de buenas prácticas de

**género en las organizaciones: aportes desde las mentorías balance +”.**

Este manual espera aportar con una orientación práctica a la identificación de condiciones, acciones e indicadores para avanzar en el balance de género de los equipos.

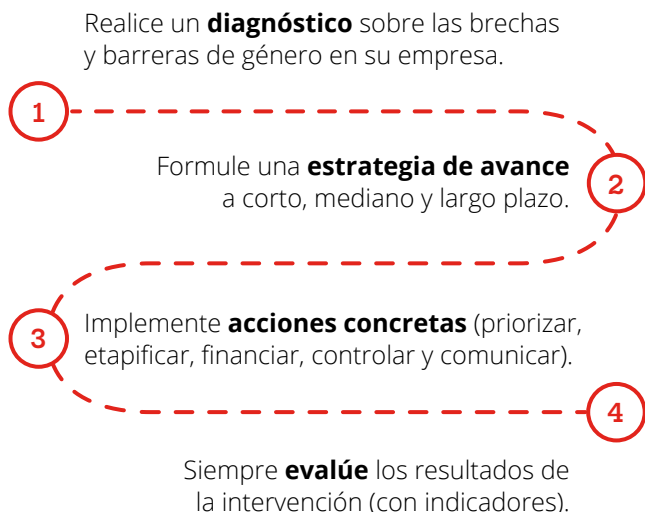
La guía fue creada para todas aquellas personas y equipos que gestionan, toman decisiones o cuentan con potencial para influir en sus organizaciones y unidades de trabajo.

## ¿QUÉ HACE QUE UNA buena práctica sea exitosa?

Para asegurar una buena intervención, no olvide que las prácticas deben ser adaptadas de manera planificada y acorde a las características de su empresa y cultura organizacional, considerando los siguientes pasos:



### ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS<sup>2</sup>



### CONDICIONES ORGANIZACIONALES MÍNIMAS PARA DESARROLLAR BUENAS PRÁCTICAS

- 1 Un **compromiso formal** y sustantivo de los líderes con la diversidad.
- 2 La generación de **capacidades** y formación en materia de género en el personal.
- 3 El desarrollo de **nuevas herramientas** de gestión.
- 4 Un **apoyo** desde recursos externos (de ONG, iniciativas estatales y otros)

<sup>1</sup> El proyecto desarrolló 3 espacios de mentoría con la exposición de buenas prácticas de género en los equipos desde las compañías con mejor desempeño según el ranking IMAD 2021.

<sup>2</sup> Basado en la caja de herramientas para estrategias de género de WGEA (2019) y OIT (OIT, 2014).

# BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES

Existen **tres áreas** que han demostrado ser una entrada clave en las empresas para la incorporación de nuevas medidas de balance de género e incidencia.

## 1 INGRESO: Procesos de reclutamiento y selección

### 1 Analice sus procesos de contratación y oportunidades para llegar a más candidatas.

*Diagnóstico, perfiles basados en competencias y mapeo de trayectorias no tradicionales.*

### 2 Considere acciones afirmativas para aumentar la participación de mujeres.

*Ternas, contratación dirigida, políticas de sucesión interna.*

### 3 Conduzca procesos de selección que reduzcan los sesgos inconscientes de género.

*Paneles diversos, agentes de equidad en comités y capacitaciones en género).*



#### OBJETIVO

Instalar los procesos de reclutamiento y selección transparentes y con un enfoque de género que permita incorporar nuevas personas desde una mayor diversidad de candidatos.



#### TENGA PRECAUCIÓN

- No deje de lado el mapeo “fuera de la caja” del mercado y reclutamiento diverso.
- Considere el *trade off* de los tiempos correspondientes a las prácticas de reclutamiento y selección con enfoque de género.



#### ¿CÓMO SE VE UNA BUENA PRÁCTICA EN ESTA ÁREA?

- 1 Aumento en el porcentaje de la participación de mujeres en la empresa.
- 2 Un proceso establecido de reclutamiento basado en competencias.
- 3 Paneles diversos en la mayoría de sus procesos de selección.
- 4 Aumento de mujeres candidatas en los procesos de reclutamiento de la empresa, sobre todo en áreas técnicas.
- 5 Un incremento de la actitud positiva empleados y líderes a la contratación de mujeres.



#### BUENOS EJEMPLOS

### Medtronic

Cuenta con protocolos estandarizados de selección (cómo se definen, cómo se ingresa la información, cómo se escoge el panel, cuáles son las competencias), así como la solicitud explícita de paridad y el entrenamiento de los equipos externos de selección en materia de género.

### Unilever

Cuenta con equipos RRHH capacitados en género y que se incorporan a comités de selección, con el fin de “calibrar la aparición de sesgos inconscientes de género” como sesgos por maternidad o mejor desempeño en ciertas áreas.

# BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES

Existen **tres áreas** que han demostrado ser entradas claves en las empresas para la incorporación de nuevas medidas para el balance de género e incidencia.

## 2 DESARROLLO: Beneficios accesibles para todos

**1 Analice las brechas salariales por género al interior de su organización.**  
*Con políticas claras y criterios para promoción, incremento remuneraciones.*

**2 Cree condiciones de trabajo que favorezcan una mejor conciliación vida laboral y familiar.**  
*Mayor adaptabilidad laboral, políticas de licencia fuera de legales y corresponsabilidad.*

**3 Genere beneficios para hombres y mujeres y asegúrese de que puedan ser utilizados.**  
*Diagnostico del uso y acceso por género, además de incentivar su uso desde tomadores de decisión.*



### OBJETIVO

Reducir las brechas salariales, generar beneficios accesibles para hombres y mujeres, así como condiciones que favorezcan la conciliación.



### TENGA PRECAUCIÓN

- La conciliación personal, familiar y laboral en áreas operativas es el mayor desafío.
- Si no se establecen beneficios generales por escrito o no se comunican de manera efectiva, es posible que queden a voluntad de las jefaturas.



### ¿CÓMO SE VE UNA BUENA PRÁCTICA EN ESTA ÁREA?

- 1 Reduce brechas salariales entre hombres y mujeres, con políticas establecidas que guían bandas salariales y aumentos de sueldo
- 2 Analiza permanentemente los datos sobre brechas salariales y uso de beneficios.
- 3 Aumento del uso de beneficios generales y conciliación de trabajadores y trabajadoras.
- 4 Líderes y jefaturas hacen uso de beneficios como una buena práctica.
- 5 Mayores tasas de retención de mujeres y calidad productiva como indicador complementario al buen establecimiento y uso de beneficios.



### BUENOS EJEMPLOS



Instalaron ingresos diferidos, trabajo vía remota en forma permanente u permisos especiales. Considerando que esta flexibilidad horaria debe contar con reglas básicas para delimitar su buen uso y no realizar horas de trabajo fuera del horario laboral.



Realizaron talleres de sensibilización sobre cargas parentales diferenciadas, aportando no solo con beneficios sino también con corresponsabilidad del cuidado.

# BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES

Existen **tres áreas** que han demostrado ser entradas claves en las empresas para la incorporación de nuevas medidas para el balance de género e incidencia.

## 3 **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN** en áreas técnicas<sup>3</sup> y STEM<sup>4</sup>

**1 Identifique el talento de mujeres en áreas técnicas y STEM.**  
*Desde skills mapping, programas de ingreso inicial como prácticas y planes de entrenamiento dirigido a mujeres.*

**2 Estudie la retención de mujeres y promoción del buen trato en estas áreas.**  
*Programas antidiscriminación, protocolos de denuncia, compensaciones diferenciadas, capacitaciones.*

**3 Apueste por el desarrollo de liderazgos de mujeres en empresas técnicas o STEM.**  
*Entrenamiento de competencias de liderazgo, mentorías y políticas de sucesión con enfoque de género.*



### OBJETIVO

Generar acciones para potenciar capacidades STEM con una cultura flexible y de buen trato en compañías y áreas históricamente ocupadas por hombres.



### ¿CÓMO SE VE UNA BUENA PRÁCTICA EN ESTA ÁREA?

- 1 Contar con porcentajes de participación de mujeres, para empujar su contratación en cargos técnicos y STEM (de acuerdo a la realidad de cada organización).
- 2 Programas de retención diferenciado para mujeres en esas áreas.
- 3 Establecimiento y comunicación de códigos de conductas y talleres antidiscriminación.
- 4 Verificar periódicamente estructura de bienestar y condiciones laborales de las mujeres.
- 5 Redes de mujeres y/o mentoras son utilizadas.
- 6 Contar con canales de denuncia y las acusaciones son tramitadas.



### TENGA PRECAUCIÓN

- Ponga atención en la retención al mismo tiempo que la atracción de talentos de mujeres en STEM.
- La cultura sexista en las empresas es el punto más desafiante de cambiar hacia una más inclusiva.
- Ponga atención en no sobrecargar a las mujeres y mentoras con espacios de *networking* y formaciones (que sean en horario laboral).



### BUENOS EJEMPLOS



Cuentan con un foco en la movilidad interna y la atracción en cargos con turnos (es decir, dejar fuera los sesgos de que las mujeres no quieren trabajar en dichas condiciones, cuando existen otras compensaciones por ello, como tener días libres).

## Unilever

A través de un análisis de equipos en áreas como supply chain, identifico que para ciertas posiciones y su conocimiento del mercado, el área pueda comprometerse a seleccionar en ternas paritarias.

<sup>3</sup> Posiciones técnicas como operaciones, manufactura, cadena de abastecimiento, entre otros.

<sup>4</sup> Sigla en inglés que refiere a carreras ligadas a ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

# PARA NO CAER EN UNA “FALSA BUENA PRÁCTICA”

**Una falsa buena práctica es aquella que, aunque medida “probada”, no hace seguimiento a sus resultados:** No se conoce el impacto deseado o incluso indeseado (por ejemplo: “ella está aquí por cuota”).



Las empresas mentoras son enfáticas en que avanzar en materia de género no sólo requiere de voluntad, sino también recursos, equipos y apoyo técnico experto para su desarrollo.



Las acciones se deben seguir de una planificación clara y basada en su propio diagnóstico de la organización.



**La igualdad de género no es sólo un asunto de mujeres:** Además de la flexibilidad y licencias o permisos especiales, el desafío está en no dejar pasar la corresponsabilidad del cuidado, que invite a los hombres empleados a desarrollar roles de cuidado.



**El final del camino no es sólo espacios de no discriminación:** Muchas compañías buscan mujeres y sus procesos formales no muestran discriminación. Sin embargo, las brechas de género también se encarnan en: beneficios que no son tomados, micro-machismos cotidianos y barreras de las propias mujeres para avanzar. La idea de “aquí tratamos a todos por igual” no tiene cabida cuando las mujeres siguen viviendo desventajas sociales acumuladas sólo por el hecho de ser mujeres.



No basta con tener como indicador el aumento de la participación de mujeres. Muchas compañías tienen resultados exitosos en esto, pero para ellas ahora el mayor desafío es retener este talento.



**Las acciones no pueden ser aisladas:** El desafío está en crear una estrategia integrativa e iterativa (ensayo y error) para seguir avanzando.

## MÁS INFORMACIÓN

Este documento corresponde a una síntesis del Manual de buenas prácticas de género: aportes al balance de género en los equipos desde mentorías balance + de ME y Unilever Chile.

El manual fue elaborado por la Dirección de Estudios Sociales (DESUC) de la Universidad Católica durante el año 2022.

Para más información póngase en contacto con Cristián Ayala, Director de DESUC a [caayala@uc.cl](mailto:caayala@uc.cl) o directamente con Francisca Valdés, Directora Ejecutiva de Mujeres Empresarias a [fvaldes@me.cl](mailto:fvaldes@me.cl)