

BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO

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

IMAD
Balance+
2022



DESUC
Dirección de Estudios Sociales



Coordinación general de la iniciativa y publicación:

Mujeres Empresarias (ME)
Unilever Chile

Coordinación técnica de la publicación:

Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología
de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC)

Edición general:

Conzuelo Rivas Pérez
Cristián Ayala Armanet
Josefa Hernández Aguirre
Vicky Rojas Araya

Asesorías gráfica y diseño:

Degranate Diseño

Publicado en junio de 2022

Esta publicación se encuentra suscrita a la iniciativa de Ranking IMAD y Mentorías Balance + a cargo de Mujeres Empresarias para aportar a la generación de buenas prácticas en el balance de género en las empresas en Chile.

Las opiniones vertidas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente el punto de vista de las instituciones.

ÍNDICE

Presentación	4
Introducción	6
Un breve panorama sobre el balance de género en las organizaciones	8
Resultados: Alternativas para avanzar en balance de género	9
Capítulo 1: ¿Qué hace que una práctica sea exitosa?	10
Capítulo 2: Buenas prácticas de género en las organizaciones	12
1 Ingreso: procesos de reclutamiento y selección ¿Cómo buscar el talento?	
2 Bienestar y desarrollo: beneficios y compensaciones accesibles para todos y todas.	
3 Áreas más desafiantes: atracción y retención del talento en STEM	
Resumen de Buenas prácticas de género en las empresas	19
Reflexiones Finales	20
¿Cómo se construyó esta guía?	21
Glosario de términos	23
Referencias	24

PRESENTACIÓN

En Unilever llevamos muchos años trabajando para construir una cultura que respete a cada persona por lo que es, independiente de su género, orientación sexual, condición u origen. Es parte de nuestro propósito construir una sociedad más justa e inclusiva, y nuestra base para lograrlo comienza con un lugar de trabajo equitativo.

Sabemos que vivimos en una sociedad en que los prejuicios y desigualdades estructurales son grandes barreras a la hora de enfrentar nuestro desafío. En este sentido, hemos adoptado un enfoque transformador y establecido estos objetivos como parte fundamental de la estrategia de nuestro negocio.

Conversando con Mujeres Empresarias de nuestra cultura, nos dimos cuenta de que muchas de las cosas que hacemos en favor de la equidad de género como parte de nuestra esencia merecían ser contadas, porque sabemos que solos no cambiaremos el mundo y tenemos la responsabilidad de sumar cada vez más esfuerzos para lograrlo. Salir al mercado a compartir nuestras prácticas con otros significaba generar un espacio de aprendizaje donde podíamos colaborar con nuestra experiencia y conocer la de otros, sabiendo que siempre podemos seguir mejorando.

Es así como nos embarcamos en este inspirador proyecto que nos ha permitido ayudar con los aprendizajes que hemos acumulado con los años y enriquecer nuestras propias prácticas, gracias a la participación de las empresas que aceptaron la invitación de compartir el trabajo que han hecho en sus propios entornos laborales para que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades.

Valoramos enormemente esta oportunidad que nos ha puesto frente a grandes personas que trabajan todos los días para allanar el camino de las mujeres en el espacio laboral, haciendo del ambiente del trabajo un lugar más equitativo, pero a la vez conscientes de las diferencias que hay entre los géneros y que nos hacen particulares. Agradecemos también a todas las organizaciones que participaron de estos tres encuentros, que nos regalaron su tiempo para escuchar y su disposición para incorporar parte de la experiencia que hemos podido compartir tanto nosotros como todos quienes abrieron sus puertas para compartir experiencias.

Sabíamos que el resultado de estas mentorías puede ser de interés de muchos, por lo mismo, haber transformado esta experiencia en este documento es una gran oportunidad de conocer directamente un trabajo que se realizó en colaboración y que se pudo construir gracias al aporte de todos quienes formaron parte, tanto relatores como oyentes. Esperamos que sea una herramienta para usar como referencia y poder compartir.

JAVIERA CORTINA

Communications & Corporate Affairs Manager



Unilever

PRESENTACIÓN

En Mujeres Empresarias llevamos más de 20 años creando espacios para las mujeres en el mundo empresarial y colaborando para lograr una mayor conciencia sobre la importancia de incorporar mujeres a los equipos de alta dirección. Somos pioneras en visibilizar a mujeres líderes, ofrecerles programas de formación, crear redes de contacto y aportar con data relevante para avanzar hacia una mayor equidad de género en las empresas en Chile.

Hoy, la realidad que vive Chile es muy distinta de hace 20 años atrás. Nos encontramos ante un momento crucial en lo político, social y económico. Y es en este nuevo Chile que las empresas deben transformarse en agentes de cambio que impulsen y compartan sus buenas prácticas laborales.

Motivadas por este objetivo, hace seis años creamos una herramienta de medición que permite a las empresas compararse y gestionar el cambio. Así nació el ranking IMAD, único mecanismo que mide la presencia femenina en los directorios y primera línea ejecutiva de las empresas más influyentes del país. Cada año son más las empresas que quieren medirse y podemos hablar de una clara tendencia hacia la incorporación del talento femenino en la toma de decisión en las empresas más influyentes de Chile. Empujadas por los criterios ESG o porque ya es parte de la estrategia del negocio, las empresas necesitan avanzar hacia el balance de género, tarea que no es fácil, pero en la que pueden encontrar apoyo si colaboramos sector público, sector privado, la academia y la sociedad civil.

Cuando vemos que el puntaje promedio de las empresas en el ranking IMAD es de 39,8 puntos de un máximo de 100, que un 21% de las empresas medidas no tiene mujeres en su línea ejecutiva principal y un 26% tiene ausencia total de mujeres en su directorio, creo que nos queda mucho trabajo por hacer.

El año 2021, la empresa que ocupó el primer lugar de 126 empresas medidas fue UNILEVER Chile, alcanzando 96 puntos de 100. Entendemos que llegar a este puesto no fue por casualidad y quisimos saber cuál fue el camino que hicieron para lograr el tan deseado balance entre hombres y mujeres.

Así nació este maravilloso proyecto que hemos llamado **Mentorías Balance+**, un programa de mentorías entre empresas liderado por Mujeres Empresarias y Unilever, con el apoyo de la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DesUC).

Las empresas que han logrado los mejores puntajes de ranking IMAD, generosamente aceptaron nuestra invitación a compartir sus mejores prácticas para avanzar en equidad de género. Hay mucho por hacer y cada empresa debe diseñar su propio camino, lo importante es embarcarse en este desafío porque las empresas que no lo hacen pierden talento y competitividad.

Espero que este manual les sea de utilidad a muchas empresas, grandes, medianas o pequeñas que quieren avanzar para tener una mayor representatividad de nuestra sociedad en su toma de decisión, ampliando la mirada y obteniendo mejores resultados, desarrollando y reteniendo al mejor talento femenino y masculino dentro de sus equipos.

FRANCISCA VALDÉS

Directora Mujeres Empresarias



INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ EL BALANCE DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS SIGUE SIENDO URGENTE?

El balance de género en los espacios de trabajo se alcanza cuando las empleadas y empleados pueden acceder y disfrutar los **mismos beneficios, derechos y oportunidades** en ingreso, permanencia y desarrollo (WGEA, 2019). Considerando las desventajas que atraviesan las mujeres por razones de género tanto a nivel público como privado, el desafío entonces es propiciar medidas que reduzcan estas brechas (ONU Mujeres, 2020).

En el último tiempo en Chile, se han logrado avances vitales en esta materia; como el aumento de la participación laboral y en primera línea, además de políticas de diversidad y conciliación (MMEG, 2022). Sin embargo, la evidencia nos demuestra que, si bien las instituciones están poniendo sus fichas en el balance de género como estrategia de negocio, queda mucho por hacer a la hora de establecer **medidas adecuadas para concretizar este compromiso** (ONU Mujeres, 2020); (Barber, 2019). Las mujeres siguen experimentando barreras estructurales y desventajas acumuladas en sus trabajos (Aguirre, y otros, 2021).

¿CÓMO APORTAR A RESOLVER ESTE DESAFÍO?

Con miras a colaborar en este reto, Mujeres Empresarias y Unilever implementaron la iniciativa: **Balance+ "mentorías para la reducción de brechas de género en las empresas"**. Dicho proyecto desarrolló tres espacios de mentoría con la exposición de buenas prácticas de compañías ubicadas entre las 30 empresas con mejor desempeño según el ranking IMAD 2021¹. Esto, con el objetivo de compartir conocimientos y experiencias concretas para el balance de género en los equipos.

¿PARA QUÉ Y QUIÉNES FUE ECHA ESTA GUÍA?

Con este desafío en mente y apoyado en la evidencia, este documento **sistematiza buenas prácticas presentadas en la iniciativa**, esperando poder aportar con una guía práctica para la identificación de condiciones, acciones e indicadores para acelerar este avance, desde el campo de acción de cada empresa. En ese sentido, este documento fue creado para todas las personas y equipos, especialmente aquellas que gestionan, toman decisiones o cuentan con el potencial de influir en sus organizaciones y unidades.

Para mayores detalles sobre cómo se construyó esta guía ver el Anexo.



Buenas prácticas: son ejemplos y soluciones que pueden ayudar a resolver problemas; sea desde aportar al mejoramiento de la gestión de dichos problemas, fomentar asociatividad, hasta establecer incentivos al visibilizar resultados y comparar buenos desempeños (Armijo, 2004).

¹El ranking IMAD (Índice de Mujeres en Alta Dirección) es una iniciativa de Mujeres Empresarias que nace el 2017 y tiene por objetivo visibilizar la participación de las mujeres en la alta dirección de más compañías más relevantes del país. Cada año, el ranking IMAD evidencia (desde un índice estandarizado) el puesto en que se encuentra cada empresa en términos de: proporción de mujeres en puestos ejecutivos, en directorios y puestos de trabajo respecto del total de trabajadores.

QUÉ CONTIENE ESTA GUÍA?

Tenemos la convicción, que los facilitadores del cambio en las empresas pueden verse beneficiados de esta guía de buenas prácticas para reconocer el **qué, cómo y para qué de la instalación** de algunas medidas en torno al balance de género. Para dar claridad sobre esto, la guía contiene las siguientes secciones:

CONTENIDOS DE CADA SECCIÓN

Secciones	Contenido
1 Antecedentes: Un breve panorama	Evidencia sobre los avances y brechas de género en el país con el objetivo de tener un panorama general sobre el tema.
2 Resultados: Alternativas para avanzar en igualdad de género	Con el fin de ayudar a las empresas en esta travesía, la sección se divide en dos capítulos.
a. Capítulo 1: ¿qué hace que una práctica sea exitosa?	Directrices para la incorporación de pasos previos antes de dar paso a la acción, así como contenido para planificar y monitorear estas buenas prácticas.
b. Capítulo 2: buenas prácticas de género en las organizaciones	Describe medidas concretas en 3 áreas: 1. Ingreso: Reclutamiento y selección 2. Bienestar y desarrollo: compensaciones y beneficios 3. Áreas más desafiantes: atracción y retención en técnicas y STEM. Cada sección contiene: <ul style="list-style-type: none">• La evidencia que apoya estas medidas;• Las buenas prácticas y acciones para hacerlo posible;• Las implicancias en su ejecución;• Los indicadores para identificar resultados esperados.
3 Resumen de buenas prácticas	Cuadro que resume las buenas prácticas mencionadas en la guía.
4 Reflexiones finales	Síntesis sobre las consideraciones a tener en cuenta a la hora de incorporar buenas prácticas a la propia empresa.
5 Glosario de términos.	Términos y notas al pie que pueden colaborar a contar con información específica sobre lo descrito en la guía.

UN BREVE PANORAMA SOBRE EL BALANCE DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES

Las brechas de género en el ámbito laboral es un tema de múltiples aristas. Provocan no sólo un impacto en la vida de las mujeres y sus oportunidades, sino también en las posibilidades de desarrollo de las empresas. Por lo mismo, muchas organizaciones tienen como meta su reducción a través de diversas maneras. Iniciativas gubernamentales como Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género (BPLEG, 2006) y la creación de la norma chilena NCh3262 (MMEG, 2012) se han vuelto un incentivo para que las empresas se sumen a este desafío. Sin embargo, las cifras nos muestran que todavía queda camino por recorrer:



Las diferencias de género tienen asidero en concepciones sociales sobre los roles de hombres y mujeres en la sociedad, por lo que trabajar en erradicarlas es un proceso de largo aliento (BID, 2021).

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

53,4%

El 53,4% está de acuerdo que “el hombre debe responsabilizarse de los gastos de la familia y el hogar” (Encuesta Empleo COVID-19) (2020).

39%

El 39% está de acuerdo con que “la familia se descuida si la mujer tiene un trabajo a tiempo completo” (Encuesta Bicentenario, 2021).

¿EN QUÉ SE TRADUCEN LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO A NIVEL LABORAL?

El asociar a las mujeres a lo doméstico se traduce en que más mujeres que hombres con hijos/as, dejarán de estar disponible para viajes y es probable que exista más ausen-

cia en sus trabajos por motivos de cuidados. No asimilar esta carga visible de lo doméstico y el cuidado por parte de las organizaciones, implica también que exista una visión sesgada sobre que los cargos de alta dirección sólo puedan ser tomados por personas con alta disponibilidad (Aguirre, y otros, 2021). Estas lógicas tradicionales sobre el género traen aparejadas desigualdades evidentes en términos de cifras:

Empleo. La tasa de ocupación de mujeres fue de un 40,7%, mientras que la de los hombres alcanzó un 62,3% (INE, 2021)

Salario. En cargos administrativos y medios las mujeres ganan 9,1% menos que los hombres y un 13,8% en cargos ejecutivos (MMEG, 2022).

Primera línea. Existe un 38% de empresas que no tiene mujeres gerentes y un 51,1% no tiene mujeres directoras (MMEG, 2022).

Beneficios colaterales. La presencia equitativa en juntas directivas o equipos de trabajo promueve un mejor ambiente laboral, con disposición a la innovación e incrementa la productividad (MMEG, 2022).

En resumen, generar políticas en torno al balance de género en empresas produce múltiples beneficios; y si bien se han visto mejoras en el área todavía queda mucho por hacer. Es necesario seguir avanzando en el camino de reconstruir las concepciones de género que provocaban y siguen provocando diferencias en las cargas de trabajo en el hogar, en el salario recibido por las mismas funciones, y la falta de representatividad de mujeres en cargos técnicos y de toma de decisión en las empresas.

RESULTADOS: ALTERNATIVAS PARA AVANZAR EN BALANCE DE GÉNERO

En esta sección, se presentan algunas buenas prácticas identificadas en la iniciativa **mentorías balance +** y apoyadas por la evidencia. Dichas recomendaciones son algunas de las acciones posibles de implementar para avanzar en la incorporación del talento diverso en su organización.

Tenga en cuenta que para su adaptación, es importante hacerlo de forma planificada y acorde a las características propias de su empresa y su cultura organizacional (MMEG, 2022).

¿CÓMO LEER LOS CAPÍTULOOS? ESTA SECCIÓN SE ORGANIZA DE LA SIGUIENTE MANERA² :

Capítulo 1:

¿Qué hace que una práctica sea exitosa?

- 1 Revisión de pasos anteriores y conceptos claves antes de dar paso a la acción.
- 2 Condiciones mínimas entregadas por las expositoras para hacerlo.

Capítulo 2:

Buenas prácticas de género

Describe buenas prácticas en 3 áreas. Cada sección contiene:

- 1 Razones para implementar estas medidas
- 2 Buenas prácticas y listado de acciones para hacerlo posible.
- 3 Implicaciones a tener en cuenta antes de su ejecución
- 4 Indicadores y resultados para identificar cómo deberían lucir estas buenas prácticas.

² Este formato de lectura se sigue de los supuestos recomendados por la literatura (RNAO, 2012); (WGEA, 2019) sobre herramientas de implementación de buenas prácticas.

CAPÍTULO 1

¿Qué hace que una buena práctica sea exitosa?

¿Qué debo saber antes de implementar algunas de las prácticas mencionadas a continuación? A la hora de pensar en buenas prácticas, tanto la literatura como las empresas mentoras identifican algunas consideraciones a tener en cuenta antes de su implementación.

Para asegurar una buena intervención, cada organización debe considerar los siguientes pasos enmarcados en lo que se denomina “ciclos para la implementación de políticas” o “marcos de conocimiento para la acción” (RNAO, 2012) (WGEA, 2019):



Las intervenciones efectivas y perdurables son aquellas que se planifican con claridad (Komro, 2018)



ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

- 1 Diagnóstico sobre las brechas y barreras.** Para saber cómo y dónde generar mejores prácticas es fundamental realizar un diagnóstico inicial de las brechas y barreras de género en la empresa.
- 2 Formulación de una estrategia de avance.** Generar una estrategia para avanzar. Esto debe considerar aquellas brechas que son posibles de sortear a corto, mediano y largo plazo. Para ello, es importante generar objetivos claros y pertinentes al diagnóstico realizado con una población objetivo delimitada, la participación activa de empleadas y un plan de acción.
- 3 Implementación de acciones.** Para poner en práctica este plan de acción, hay que considerar: acciones a priorizar, ejecutarlas en etapas y en tiempos establecidos, con el apoyo de recursos y personas (con roles y responsabilidades) y la comunicación de dichas acciones.
- 4 Evaluación de resultados.** Para verificar el establecimiento de una buena práctica es imprescindible hacer seguimiento de sus resultados. Para ello es importante identificar indicadores de resultados y realizar reportes periódicos para verificar que sean los resultados esperados.

Fuente: Basado en la caja de herramientas para estrategias de género de WGEA (2019) y OIT (OIT, 2014)



CONDICIONES MÍNIMAS EN LA ORGANIZACIÓN PARA SU INSTALACIÓN

En paralelo a esta planificación, las mentoras identifican 4 condiciones mínimas³ a nivel organizacional que contribuyen a la implementación efectiva del cambio (siguiendo la estructura de acción propuesta por (ONU Mujeres, 2020)⁴:

1

Compromiso de líderes: Contar con políticas generales que tomen la igualdad de género como una estrategia de negocio y líderes adherentes a esta iniciativa. Esto permite contar no sólo con un compromiso formal (documentos) sino también, sustantivo (voluntad) para llevar a cabo estas medidas.

2

Generación de capacidades: La capacitación interna de personas claves en materia de género ayuda a identificar situaciones de discriminación e incentivar el uso de beneficios para la conciliación vida familiar-laboral. Con la convicción que una simple protocolización de los procesos no será suficiente para corregir situaciones de discriminación estructural.

3

Nuevas Herramientas: Las mentoras mencionan la necesidad de instalar nuevas herramientas de gestión para optimizar la sistematización y efectividad de nuevas medidas. Ejemplos de ello son nuevas herramientas de mapeo del mercado y sistemas de monitoreo de indicadores de resultados.

4

Recursos externos: También mencionan que apoyarse de otras instituciones es fundamental para llevar a cabo el cambio. Para ello, las mentoras buscan ONG, iniciativas estatales y organizaciones que realicen asesorías en el establecimiento de buenas prácticas con igualdad de género.



Las mentoras destacan la Norma Chile NCH 3262 (Gobierno de Chile, 2012) como un apoyo fundamental para contar con asesoría experta en temas fuera de su dominio: *“al agregar la norma a nuestra empresa nos dimos cuenta de que teníamos más temas de género de los que pensábamos”*.

³ Dichas condiciones en la literatura se les denominan “habilitadores organizacionales” o “key focus areas” para dar lugar en la organización al cambio a través de la instalación de nuevas prácticas (USAID, 2021; WGEA, 2019; ONU, 2020).

⁴ Para la búsqueda de apoyos externos, recomendamos el mapa de iniciativas de la ONU (2020): <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2020/08/Informe-WinWin-Final%2006Ago20.pdf>

CAPÍTULO 2

Buenas prácticas de género en las organizaciones

Las directrices generales mencionadas para la implementación del cambio crean el terreno idóneo para el establecimiento de buenas prácticas en balance. Con esto en mente y el paso firme que llevan las empresas mentoras chilenas, a continuación se sintetizan acciones concretas y cautelas específicas para su transferencia a otras instituciones. Cada una de estas propuestas se establece en 3 áreas que han demostrado ser entradas claves para la incorporación de nuevas medidas e incidencia en el cambio (USAID, 2021):

1

INGRESO:

Procesos de reclutamiento y selección
¿Cómo buscar el talento?

2

BIENESTAR Y DESARROLLO:

Beneficios y compensaciones
accesibles para todos y todas.

3

ÁREAS MÁS DESAFIANTES:

Atracción y retención del talento en
áreas técnicas y STEM.

1

INGRESO: Procesos de reclutamiento y selección

POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Según el índice global de brecha de género (World Economic Forum, 2021) los recientes cambios en la participación en la fuerza laboral han conllevado posibles retrocesos en balance de género. No sólo debido al impacto de la pandemia, sino también a procesos de retención y contratación insuficientes para derribar las barreras estructurales y desventajas acumuladas que experimentan las mujeres. Según un estudio español las mujeres tienen un 30% menos de probabilidades de ser invitadas a entrevistas (González, Cortina, & Rodríguez-Menés, 2019). Así, el primer desafío está en los procesos de reclutamiento y selección.



El objetivo es instalar procesos de reclutamiento y selección transparentes y con un enfoque de género que permita incorporar nuevas personas desde una mayor diversidad de candidatos y candidatas.

¿QUÉ BUENAS PRÁCTICAS PUEDO INCORPORAR?

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

- a.** Analice la estructura de su organización: genere un diagnóstico sobre la participación de hombres y mujeres en cargos y áreas de su empresa para identificar focos de subrepresentación.
- b.** Realice un diagnóstico de posiciones y brechas de competencias de las mujeres en su empresa. Sobre todo, para la posibilidad de sucesión de mujeres a cargos de jefatura. Esto le ayudará a identificar las habilidades a potenciar en las mujeres para que ocupen nuevos cargos en la organización.
- c.** Sistematice las descripciones de perfiles basada en competencias y en un lenguaje neutral. Comparte estos perfiles con los tomadores de decisión y empresas externas que realizan el reclutamiento. Los líderes deben estar alineados con esta estrategia de la compañía (como menciona Unilever).
- d.** Desarrolle un mapeo del mercado laboral “fuera de la caja”, ya que muchas veces este mapeo de candidatos se centra en perfiles tradicionales. Considere la amplificación de la búsqueda hacia perfiles no tradicionales, lo que puede permitir detectar más candidatas con las competencias, pero con carreras y trayectorias no tradicionales como en el caso de muchas mujeres (ME, CPC, OIT, DESUC, 2021).

Algunos indicadores utilizados a nivel global para este diagnóstico son: porcentaje de mujeres, mujeres en cargos directivos y rangos superior, porcentaje que usan capacitaciones y beneficios, brechas salariales, licencias y beneficios, porcentaje de mujeres que rotan o renuncian y políticas de igualdad y prevención del acoso (BID, 2021).

BUEN EJEMPLO

Medtronic

Cuenta con protocolos estandarizados de selección (cómo se definen, se ingresan las informaciones en el sistema, se escoge el panel, cuáles son las competencias), solicitud explícita de paridad y entrenamiento de estos equipos externos en materia de género.

2. Considere acciones afirmativas para aumentar la participación de mujeres

- a.** Establezca acciones afirmativas para incluir a más mujeres en su empresa, desde ternas o cuaternas paritarias. Estas prácticas contribuyen a incluir una mayor diversidad de candidatos y candidatas al proceso de selección.
- b.** Algunas empresas, optan por acciones de contratación dirigida, es decir, la preferencia por candidatas mujeres en áreas donde están subrepresentadas (como Aresti Wines).
- c.** Trabaje sus políticas de sucesión interna. Muchas veces el talento requerido está en la propia empresa, pero pasa desapercibido. El generar políticas de mapeo de trabajadoras y políticas para la promoción interna es una buena alternativa para aumentar participación de mujeres en otros cargos.

“Las ternas paritarias nos desafían a mapear bien el mercado, que nos lleve a buscar el mejor talento de una manera equitativa. Podemos cerrar procesos rápidos sin mujeres, pero eso es una zona de confort y tenemos que salir de ahí. Somos las primeras responsables de desafiar a nuestros líderes” (Unilever).

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

- a. Establezca equipos mixtos para la selección de personas. La inclusión de “paneles diversos” (género, carrera, cargo, expertiz) disminuye posibilidades de discriminación por razones de distinto tipo.
- b. Establezca un acompañamiento desde agentes capacitadas para “calibrar sesgos inconscientes de género” en etapas de entrevistas y en los comités de selección. Este acompañamiento en temas de género puede trasladarse para el caso de empresas que toman servicios de selección externa.

BUEN EJEMPLO

Unilever

Cuenta con equipos RRHH capacitados en género y que se puedan incorporar en los comités de selección, para identificar cuando las decisiones están marcadas por estereotipos. Dentro de los más comunes que observan son sesgos de mejor desempeño en ciertas áreas y sesgos por maternidad.

DESAFÍOS PARA IMPLEMENTAR ESTAS PRÁCTICAS

- Para implementar nuevas prácticas en selección, no debe dejar de lado el mapeo del mercado y el reclutamiento diverso. Reclutar mejor permite considerar perfiles menos tradicionales y diversos. Sin este mapeo más amplio, las prácticas de selección con perspectiva de género no tienen sentido.
- Considere el trade off de los tiempos correspondientes a prácticas de selección y reclutamiento con perspectiva de género. Las acciones para el cambio necesitan tiempo, recursos y esfuerzos de toda la organización.

“El principal desafío ha sido que estas prácticas no queden en acciones aisladas, sino que integren en nuestros procedimientos y políticas de Gestión, y por último sumar a nuestros proveedores y clientes en esta transformación cultural” (EFE).

RESULTADOS DESEADOS: TENGA EN CUENTA LOS SIGUIENTES INDICADORES

- Aumento en el porcentaje de la participación de mujeres en la empresa (por ejemplo, el tener como meta el ingreso de 100 mujeres en Walmart o llegar a un 45% de mujeres en posiciones de liderazgo de Medtronic).
- Un proceso establecido de reclutamiento basado en competencias.
- Paneles diversos en la mayoría de sus procesos de selección (con al menos una mujer en los comités, como Unilever).
- Otros indicadores de acuerdo a la literatura (USAID, 2021): Aumento de mujeres candidatas en los procesos de reclutamiento de la empresa, sobre todo en áreas técnicas. Además de un incremento de la actitud positiva de empleados y líderes a la contratación de mujeres.

2

DESARROLLO: Beneficios accesibles para todos y todas

POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Para aumentar la participación de mujeres en las empresas, primero se necesita atraer y retener su talento. Vale decir, trabajar para que la organización sea un lugar atractivo para trabajar. Esto, a través de, por ejemplo, beneficios y bandas salariales igualitarias. Sin esto, es poco probable que las mujeres quieran trabajar ahí, desarrollando posiblemente bajas tasas de retención o alta rotación (BID, 2021). Así, el segundo desafío es trabajar por el desarrollo profesional y bienestar de las trabajadoras.



El objetivo es reducir las brechas salariales, generar beneficios accesibles para hombres y mujeres, así como condiciones que favorezcan la conciliación.

¿QUÉ BUENAS PRÁCTICAS PUEDO INCORPORAR?

1. Analice las brechas salariales por género al interior de su organización .

- a.** Analice la información disponible en su empresa sobre las brechas salariales de género. Así podrá identificar áreas y cargos más propensos a generar brechas.
- b.** Establezca políticas claras y criterios para reducir brechas de salario en igual cargo, además de criterios para la promoción e incremento remuneración. Vale decir, estandarice los procesos de toma de decisión, porcentajes implicados y validadores externos de RRHH.

2. Cree condiciones de trabajo que favorezcan una mejor conciliación vida laboral y familiar.

- a.** Desarrolle una mayor adaptabilidad laboral a través de políticas como horarios flexibles o trabajo vía remota, particularmente, en áreas de trabajos por objetivos.
- b.** Establezca facilidades para balancear responsabilidades de cuidados como políticas de licencias parentales más allá de las legales. Por ejemplo, el regreso paulatino para mujeres luego del postnatal y licencias extendidas para el caso de padres.
- c.** Realice talleres de sensibilización sobre las brechas de género y las dificultades de conciliación para quienes realizan labores de cuidado. Esto permite contar con una actitud más positiva de los empleados y jefaturas sobre el uso de beneficios y la identificación de situaciones de discriminación.

BUENOS EJEMPLOS



Instalaron los “viernes flex”, ingresos diferidos y permisos especiales. Considerando que esta flexibilidad horaria pueda contar con reglas básicas para delimitar su buen uso y no realizar horas de trabajo fuera del horario laboral.



Realizan talleres de sensibilización sobre cargas parentales diferenciadas, aportando no sólo a beneficios, sino también corresponsabilidad del cuidado.

3. Genere beneficios para hombres y mujeres y asegúrese que puedan ser utilizados.

- a.** Genere un diagnóstico del uso y acceso por género a los servicios y beneficios actuales que tiene su empresa. Esto le permitirá identificar si hay una accesibilidad diferenciada y las posibles causas de ello.
- b.** Comunique e incentive el uso de sus beneficios. Un primer paso es establecer beneficios, luego hacer seguimiento de su uso, ya que ahí donde muchas veces pueden existir brechas de género. El incentivar el uso, por ejemplo, de licencias y permisos parentales puede aportar a una mayor corresponsabilidad del cuidado.
- c.** Trabaje con las y los tomadores de decisión sobre las ventajas de los beneficios laborales. El promover que las jefaturas (y otras personas claves) tengan una actitud positiva y hagan uso de los beneficios, permite que empleados y empleadas se sientan en la libertad de hacerlo.

BUENOS EJEMPLOS



Cuentan con agentes de equidad de género (jefes de rangos intermedios con buena evaluación que cuentan con capacitaciones en género) que actúan como facilitadores del cambio y auditores de situaciones que atenten contra la igualdad de género.



Su equipo de selección está capacitado en sesgos inconscientes de género y selección con enfoque de género, además de certificaciones en inclusión laboral.

DESAFÍOS PARA IMPLEMENTAR ESTAS PRÁCTICAS

- La conciliación familiar-laboral en áreas operativas es el mayor desafío. La flexibilidad horaria y licencias extendidas son complejas de establecer, debido a turnos y rutinas laborales distintas a oficina. En estos casos, las empresas optan por generar beneficios complementarios y programar con anticipación la toma licencias parentales extendidas.
- El analizar las brechas salariales requiere de un esfuerzo mancomunado de la empresa, debido a que depende de la existencia de información sistematizada. Según un estudio de BID (2021), sólo el 15% de las empresas analizan brechas salariales en su organización.
- Si no se establecen beneficios generales por escrito o no se comunican de manera efectiva, es posible que queden a voluntad de las jefaturas.
- Las mentoras mencionan que la inclusión igualitaria de mujeres en las empresas debe ir de la mano de un foco por diversidad en su conjunto (personas de distintas trayectorias, carreras, universidades, entre otros). Solo así se desarrollará una cultura inclusiva efectiva.

RESULTADOS DESEADOS: TENGA EN CUENTA LOS SIGUIENTES INDICADORES

- Reducir brechas salariales entre hombres y mujeres, con políticas establecidas que guían bandas salariales y aumentos de sueldo visado por las áreas correspondientes.
- Análisis periódico de datos sobre brechas salariales y uso de beneficios en la organización.
- Aumento del uso de beneficios generales y conciliación tanto de trabajadores como trabajadoras.
- Líderes y jefaturas hacen uso de beneficios como una buena práctica.
- Mejoras en la planificación laboral en el uso del tiempo en el trabajo (para aumentar satisfacción del personal sobre tiempo de descanso).
- Otros indicadores según la literatura (USAID, 2021): mayores tasas de retención de mujeres y calidad productiva como indicador complementario al buen establecimiento y uso de beneficios.

BUEN EJEMPLO

Unilever

Utiliza plataforma de aprendizaje Degreed, módulos de capacitación internos, dashboard para revisar la data en términos de balance, así como equipos de rewards para velar por incrementos salariales bajo mismo criterio.

“El trabajar por el cambio y la igualdad de género es un proceso de todos los días, para que estos objetivos se cumplan a diario” (Medtronic).

3

ÁREAS MÁS DESAFIANTES

Atracción y retención en áreas técnicas⁵ y STEM⁶

POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Igualar la cancha se pone aún más cuesta arriba cuando hablamos de cargos y empresas ligadas a áreas técnicas y STEM. En estas áreas no sólo existen mayores porcentajes de **segregación horizontal**: del total de empleados en cargos técnicos y de operaciones, las mujeres sólo representan un 35% (BID, 2021). Sino también, una mayor **segregación vertical**: en rubros como minería y construcción, hay cerca del 10% de directoras y/o gerentas (MMEG, 2022). Si bien existe una **menor proporción** de mujeres en carreras STEM (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020) el problema es que, aun contando con calificaciones, las mujeres tienen una menor probabilidad de ser contratadas en esas ocupaciones (BID, 2021). Así, el tercer desafío está en atraer y retener el talento de mujeres en rubros técnicos y STEM.



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

¿QUÉ BUENAS PRÁCTICAS PUEDO INCORPORAR?

1. Identifique el talento de mujeres en áreas técnicas y STEM

- a.** El ingreso de mujeres en estas áreas puede ser aún más difícil y requiere de estrategias diferenciadas. Por ello, involucre a sus equipos y líderes en ampliar la búsqueda de candidatas (a través de la vinculación con ONGs relacionadas a mujeres y STEM).
- b.** Analice sus equipos e identifique perfiles o familias de cargos ("skills mapping") en áreas técnicas o STEM. Esto, con el fin de enfocar esfuerzos en esas áreas y contar con descripciones de perfiles específicos basado en competencias.

⁵Posiciones técnicas como operaciones, manufactura, cadena de abastecimiento, entre otros.

⁶Símbolo en inglés que refiere a carreras ligadas a ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

⁷El predominio de mujeres en ciertos sectores considerados "blandos" (BID, 2021).

⁸El acceso a cargos de directivos y de toma de decisión.

- c.** Desarrolle programas de ingreso y búsqueda de talento inicial como por ejemplo, prácticas profesionales dirigidas a mujeres o planes de entrenamiento inicial a recién egresadas.

BUENOS EJEMPLOS

Unilever

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

Walmart Chile

Utiliza programas de referidos, que todos los equipos que se mueven para buscar candidatas; un involucramiento de todos quienes creen en esta iniciativa.

2. Estudie la retención de mujeres y promoción del buen trato en estas áreas.

- a.** En empresas de áreas técnicas o STEM, la cultura sexista puede estar más presente debido a ser rubros históricamente ocupados por hombres. En ese escenario, es crucial desarrollar programa de entrenamiento en antidiscriminación como: talleres de sesgos, corresponsabilidad del cuidado, talleres sobre acoso y el valor de la diversidad. Con el objetivo de preparar una cultura más inclusiva para las mujeres.
- b.** Desarrolle programas de retención que incluyan: compensaciones diferenciadas y emocionales, flexibilidad horaria, identifique riesgos de acoso, necesidades ocupacionales y de seguridad de las colaboradoras que ocupan estos cargos.
- c.** Cree programas de capacitación para aportar a la paridad de habilidades en áreas técnicas. Para ello es necesario identificar qué brechas en competencias existen en áreas operativas donde pueda haber subrepresentación. Esto, a mediano plazo, puede permitir más sucesiones internas.
- d.** Verifique las condiciones laborales de mujeres, especialmente en espacios geográficos y trabajos por turnos como en minería. Asegure condiciones mínimas como baños, dormitorios y estrategias de conciliación diferenciada.

e. Establezca protocolos de denuncia y códigos de conducta para identificar y reportar situaciones de acoso y/o maltrato. Es fundamental contar con líderes que sepan de estos procesos e incentiven su utilización (Aguirre, y otros, 2021).

BUENOS EJEMPLOS



Cuentan con un foco en la movilidad interna y la atracción en cargos con turnos (es decir, sacar sesgos de que mujeres no quieren trabajar en dichas condiciones, cuando hay otras compensaciones diferenciadas como tener más días libres).



Ellas identificaron que, en cargos con brechas salariales, había una brecha de competencias entre hombres y mujeres. Ante eso, desarrollaron beneficios educativos para mujeres en el área productiva (“talleres para mujeres operarias”).

3. Apueste por el desarrollo de liderazgos de mujeres en empresas técnicas o STEM.

a. Genere planes de formación de competencias en liderazgo en empleadas que tengan el potencial de alcanzar roles de dirección en la compañía a través de planes de sucesión (ME, CPC, OIT, DESUC, 2021).

b. Transparente los criterios de selección y sus procesos (acciones afirmativas) a sus colaboradores. Esto, permite no sólo comunicar las ventajas de estas prácticas inclusivas, sino también, no estigmatizar la contratación de mujeres (“fue seleccionada por cuotas”) (USAID, 2021)

c. En lo posible, entregue espacios para redes de mentoras. Los testimonios de mujeres durante los encuentros dan cuenta de la importancia de contar con mentoras y redes de mujeres del rubro, con el fin de apoyarse en el crecimiento de sus carreras.

DESAFÍOS PARA IMPLEMENTAR ESTAS PRÁCTICAS

- Poner atención a la retención al mismo tiempo que la atracción: las mujeres en trabajos STEM tienen una menor permanencia en ellos (un 30% de abandono, versus un 7% en trabajos no STEM) (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2020).

⁹Realizar acciones de apoyo para las mujeres fuera del horario laboral puede ser perjudicial para ellas, debido a la necesidad de muchas de utilizar su tiempo en labores de cuidado, precisamente en ese horario. De modo que realizar actividades fuera del trabajo puede generar más brechas al no poder asistir a ellas, a diferencia de los empleados hombres (ME, CPC, OIT, DESUC, 2021).

- Tomando en cuenta que las mujeres no permanecen en estos puestos, en parte, por una cultura sexista en las empresas, el punto más desafiante es cambiar esta cultura hacia una más inclusiva
- Es crucial tomar decisiones desde el uso de datos: invertir en equipos que monitoreen KPI, indicadores de balance y el movimiento del mercado, permiten avanzar lento, pero seguro.
- Al mismo tiempo, es importante identificar lo que mujeres en estas áreas creen valioso de su trabajo y la cultura de la organización (sobre todo de quienes renuncian).
- En cuanto a desarrollar liderazgo de mujeres, hay que poner atención a no sobrecargar a las mujeres y mentoras con espacios de networking o formaciones que deben ser durante horarios laborales⁹, considerando los proyectos y tiempos de las colaboradoras.

RESULTADOS DESEADOS: TENGA EN CUENTA LOS SIGUIENTES INDICADORES

- Porcentajes de participación de mujeres para empujar su contratación en cargos técnicos y STEM (de acuerdo a la realidad de cada organización).
- Programas de retención diferenciado para mujeres en dichas áreas.
- Establecimiento y comunicación de códigos de conductas y talleres antidiscriminación.
- Reportes desagregados por sexo, para hacer seguimiento a rotación y retención de colaboradoras.
- Verificar periódicamente la estructura de bienestar y condiciones laborales de las mujeres vía encuestas de satisfacción y entrevistas a colaboradoras.
- Redes de mujeres y/o mentoras, las que sean utilizadas y percibidas como positivas.
- Canales de denuncia de discriminaciones y acoso, donde las renuncias sean tramitadas.
- Establecimiento de formaciones específicas para mujeres STEM.

BUEN EJEMPLO



La empresa ha crecido 4 veces en ventas en los últimos 4 años. Para su gerenta general, esto tiene una directa relación con aumentar dotación, pero intuye que su mayor demanda es por la calidad de su trabajo y sello de igualdad (efecto indirecto de la competitividad e innovación al contar con equipos diversos).

RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS

Área	Buena práctica	Acciones
Ingreso procesos de reclutamiento y selección	Analizar las propias necesidades de contratación y oportunidades para llegar a más candidatas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico participación y focos de subrepresentación. Así como competencias (evaluaciones) de mujeres en empresa. • Descripción de perfiles basados en competencias y con lenguaje neutral. • Mapeo del mercado laboral fuera de perfiles tradicionales.
	Considerar la contratación dirigida para aumentar la participación de mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Ternas o cuaternas paritarias. • Acciones de contratación dirigida en áreas de subrepresentación. • Políticas de promoción interna (planes de sucesión para incluir talento de mujeres internas).
	Conducir procesos de selección con perspectiva de género	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos mixtos para la selección de personas. • Acompañamiento técnico en no discriminación en comités de selección y servicios de selección externa.
Bienestar y desarrollo: beneficios y compensaciones	Analice las brechas salariales por género al interior de su organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico sobre brechas salariales por género. • Criterios establecidos para bandas salariales, incrementos y promociones.
	Cree condiciones de trabajo que favorezcan una mejor conciliación vida laboral y familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolle horarios de trabajo flexible y/o vía remota. • En lo posible, establezca políticas extras en licencias de parentalidad más allá de las legales. • Educación para sensibilizar sobre diferencias de género y carga en roles de cuidado.
	Genere beneficios accesibles para hombres y mujeres y asegúrese que puedan ser utilizados por su organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico sobre uso y acceso por género a servicios y beneficios. • Comunique e incentive uso de beneficios a quienes menos los utilizan. • Trabaje una cultura pro-beneficios para su uso efectivo.
Áreas más desafiantes: atracción y retención en áreas técnicas y stem	Atrae el talento de mujeres en áreas técnicas y STEM	<ul style="list-style-type: none"> • Utilice redes externas y programa de referidos para la búsqueda de candidatas. • Identifique perfiles o mapeo de habilidades en estas áreas con perspectiva de género. • Desarrolle programas de entrenamiento inicial como prácticas o entrenamiento. • Desarrolle códigos de conducta.
	Enfócate en la retención y buen trato en estas áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de una cultura antidiscriminación. • Programas de retención exclusivo para mujeres en estos cargos. • Formaciones específicas para mujeres en áreas STEM. • Verifique condiciones laborales de mujeres .
	Apueste por el desarrollo de liderazgos de mujeres en empresas STEM	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de competencias de liderazgo en mujeres en STEM. • Transparente criterios de selección y procesos para no discriminación. • Desarrolle redes de mentoría y networking de mujeres.

REFLEXIONES FINALES

La evidencia es contundente: generar más oportunidades para las mujeres a nivel laboral trae beneficios directos en la productividad de las compañías, el crecimiento económico de los países, y por, sobre todo, aporta directamente al balance de género para una sociedad más justa y saludable (USAID, 2021).

Ahora, entregar más oportunidades a las mujeres (sujetas de desventajas históricas por razones de género) no sólo depende de la no discriminación formal en la selección. Las empresas que han mostrado ser pioneras en esto no sólo atraen más empleadas, sino también generan una cultura de buen trato y conciencia de brechas de género que les permite retener y desarrollar el talento de cada una de ellas. En este escenario, las prácticas descritas en esta guía esperan contribuir a este esfuerzo mancomunado, a través de aportes a la aplicación del balance de género como estrategia de negocio. Esto, no sólo para aquellas compañías que ya llevan un tiempo en este viaje, sino también para aquellas que recién lo inician.

Pero ¿cómo distinguir una buena práctica exitosa? ¿Cómo puedo transferir estas acciones a la propia realidad de mi empresa? ¿Cómo sé lo que ya tengo y lo que me falta desarrollar para avanzar en esta meta? Para responder estas preguntas, esta guía, por un lado, contiene buenas prácticas y acciones concretas para su aplicación. Entre las que destacamos:

- **Ingreso:** oportunidades para llegar a más candidatas (desde un mapeo no tradicional del mercado a la contratación dirigida).
- **Bienestar y desarrollo:** hacer uso de los datos y testimonios para identificar las propias brechas (desde salarios distintos y mayor flexibilidad, hasta la creación de beneficios y aseguramiento de su uso).
- **Áreas más desafiantes:** poner atención a áreas técnicas y STEM donde los estereotipos no dan tregua (desde un trabajo por la cultura inclusiva a programas de retención diferenciados).

Por otro lado, incluye ideas para la planificación y condiciones mínimas para la instalación de buenas prácticas. Para no caer en una “falsa buena práctica” es importante tener en cuenta lo siguiente:

- 1 Una falsa buena práctica es aquella que, aunque medida “probada”, no hace seguimiento a sus resultados: no conocen el impacto deseado o incluso indeseado de sus propias prácticas (por ejemplo: “ella está aquí por cuota”).
- 2 Las acciones se deben seguir de una planificación clara y basada en su propio diagnóstico.
- 3 Las acciones no pueden ser aisladas: el desafío está en crear una estrategia integrativa e iterativa (ensayo y error) para seguir avanzando.
- 4 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.
- 5 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, micromachismos 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. Se deben realizar acciones afirmativas temporales para reducir estas brechas.
- 6 El balance 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.
- 7 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.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. Acciones afirmativas (o de discriminación positiva):

medidas dirigidas a combatir los efectos de discriminación por razones de género, edad, etnia, entre otros a través de oportunidades efectivas de personas en situación de desigualdad (ONU Mujeres, 2020). En la esfera laboral está presente en acceso a puestos de trabajo, posibilidades de ascenso, así como adjudicación de contratos u oportunidades profesionales (Dirección del Trabajo, 2019).

2. Agentes de igualdad del Programa de BBPP con equidad de género:

colaboradores al interior de las organizaciones laborales, que ayudan en la instalación, seguimiento y consolidación de los procesos y acciones requeridos para la detección de dificultades y la transformación de la cultura laboral, de manera de generar condiciones de igualdad para trabajadoras y trabajadores (MMEG, 2018).

3. Beneficios: todas aquellas políticas de compensación por el retorno del trabajo, fuera de las remuneraciones (USAID, 2021). Dichos beneficios construyen gran parte de la cultura empresarial de la empresa y determinan en buena medida la igualdad de género.

4. Brechas de género: Son aquellas diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a sus oportunidades, uso, acceso y control de recursos materiales y simbólicos, así como las diferencias en el disfrute de los beneficios del desarrollo. Estas diferencias se manifiestan como desigualdades, discriminaciones y desventajas, que limitan el pleno ejercicio de los derechos por parte de las mujeres (ONU Mujeres, 2020).

5. Ciclo de vida laboral: es un proceso organizacional que identifica las distintas etapas que vive un colaborador o colaboradora desde que ingresa a una organización, hasta que se retira de ella con el fin de facilitar la gestión de personas: atracción o reclutamiento y selección, inducción (inclusión en empresa), desarrollo (profesional a través de formación o incentivos), retención (del talento) y desvinculación o retiro (Gladka, Federova & Dohailo, 2022).

6. Compensaciones: es el total de ingresos que proporciona la organización (Human Resources Glossary, 2019).

7. Conciliación vida familiar, laboral y personal: medidas orientadas a compatibilizar las condiciones de trabajo con las responsabilidades familiares y personales en la lógica de la corresponsabilidad”, y define corresponsabilidad como “medidas orientadas a apoyar que trabajadoras y trabajadores, puedan dedicar su tiempo tanto al trabajo remunerado como al familiar y persona (NCH3262/2012).

8. Corresponsabilidad en los cuidados: reparto equilibrado de las tareas domésticas y responsabilidades familiares entre integrantes de un hogar. Estas responsabilidades implican, además, el cuidado, la educación y atención de personas en situación de dependencia y discapacidad, con el fin de distribuir justamente los tiempos de vida de mujeres y hombres (PRODEMU, 2021).

9. Discriminación por razones de género: Cualquier distinción, exclusión o restricción que se haga en función de roles y normas establecidas socialmente para los géneros y que impiden que una persona, ya sea hombre o mujer pueda ejercer plenamente sus derechos (Dirección del Trabajo, 2019).

10. Enfoque de género: herramienta que permite analizar el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones sociales de las personas, con el fin de proponer acciones tales como políticas y ejecución de proyectos, que promuevan la construcción de relaciones más equitativas entre hombres y mujeres (Dirección del Trabajo, 2019).

11. Equidad de género: la terminología preferida de Naciones Unidas es igualdad de género, en lugar de equidad de género. La equidad de género contiene un elemento de interpretación de la justicia social, generalmente basada en la tradición, costumbres, religión o cultura, más frecuentemente en detrimento de las mujeres. Se ha determinado que ese uso de la equidad con respecto al adelanto de las mujeres es inaceptable. Durante la conferencia de Beijing en 1995, se acordó que se utilizaría el término igualdad (CEDAW, 2010)

12. Igualdad de género: trato igualitario de hombres y mujeres en leyes y políticas, incluyendo el igual acceso a recursos y servicios, como la educación, la salud y el empleo, en el seno de la familia, la comunidad y la sociedad (Dirección del Trabajo, 2019). La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres (ONU Mujeres, 2020).

13. Laberintos de cristal: las estrategias que las mujeres despliegan en sus trayectorias laborales hasta llegar a cierta estabilidad o éxito profesional.

14. Norma Chilena NCH 3262/2012: busca promover la igualdad entre hombres y mujeres, y generar un impacto positivo en las organizaciones, las personas y su entorno. Esta iniciativa propone la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC), de la vida laboral, familiar y personal de responsabilidad compartida al interior de las organizaciones. Esto consiste en un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión cuyo fin es alcanzar un cambio cultural para así reducir las brechas de género e incorporar medidas que favorezcan la conciliación y corresponsabilidad en las organizaciones, mediante la incorporación de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades.

15. Perfiles basados en competencias: está formado por las habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo. Esto permite que las descripciones de perfiles no se centren en ciertas carreras, trayectorias, puestos u otras características de la esfera profesional menos flexibles que pueden perjudicar a las mujeres con carreras menos tradicionales.

16. Permisos parentales: En Chile existen cinco tipos de licencias o permisos para el cuidado de hijos e hijas: subsidio maternal; permiso postnatal del padre, de cinco días luego del nacimiento; permiso postnatal parental a que tiene derecho la madre por 12 semanas en jornada completa o 18 en jornada parcial; subsidio maternal por enfermedad grave de un niño menor de un año; y Ley SANNA (Aguirre et al. 2021).

17. Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género (PBPLEG): promueve el cambio cultural al interior de organizaciones laborales privadas, públicas y sindicales para favorecer el ingreso, permanencia y desarrollo de las mujeres en espacios laborales de calidad, propiciando medidas para eliminar inequidades, brechas y barreras de género en el empleo, a partir de la instalación de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género

18. Roles de género: comportamientos, tareas y responsabilidades socialmente asignadas a hombres y mujeres en función de diferencias percibidas socialmente que definen como deben pensar, actuar y sentir las personas según el sexo al que pertenecen (Dirección del Trabajo, 2019).

19. Sexismo o cultura sexista: es la discriminación de personas de un sexo por considerarlo inferior al otro. Alude a un conjunto de nociones, expresiones y prácticas sociales que, con base en la diferencia sexual, legitiman y afianzan la desigualdad social entre las personas (BCN, 2018).

20. Techo de cristal: Es una metáfora utilizada para describir la baja presencia de mujeres en los cargos más altos de la pirámide ocupacional, incluso cuando ostentan las credenciales educativas, el compromiso con el trabajo, y los años de experiencia en términos análogos al de los hombres. Hay entonces barreras invisibles, usualmente relacionadas con la discriminación, que se transforman en un impedimento para el ascenso de las mujeres en las organizaciones (ONU Mujeres, 2020).

21. Transversalización del género: Apunta a incorporar la perspectiva y el análisis de género de manera sistemática y en forma integral en la corriente principal del pensamiento, la planificación y las acciones del desarrollo (ONU Mujeres, 2020).

¿CÓMO SE CONSTRUYÓ ESTA GUÍA?

La iniciativa **Balance + “mentorías para la reducción de brechas de género en las organizaciones”** tuvo lugar entre marzo y mayo de 2022. Entre estos meses, se llevaron a cabo 3 encuentros con organizaciones chilenas, con el objetivo de compartir buenas prácticas de género a nivel organizacional.

Las compañías expositoras fueron aquellas empresas que se ubican dentro de las 30 compañías con mejor desempeño en el ranking IMAD del 2021 (Mujeres en Alta Dirección). Las temáticas de las mentorías se organizaron en tres áreas organizacionales, puntos estratégicos para instalar maniobras inclusivas para el cambio:

EMPRESAS MENTORAS EN LA INICIATIVA BALANCE +

Con el objetivo de compartir no sólo estas experiencias, sino también sus posibilidades de gestión, la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica DESUC (a cargo de la elaboración técnica de esta guía) se centró en identificar buenas prácticas mencionadas por las empresas mentoras, siguiendo los siguientes criterios (basado en las rutas de acción de (ONU Mujeres, 2020): identificación de un diagnóstico y claridad de objetivos, recursos y capacidades, especificación de la ejecución de acciones e indicadores para su seguimiento¹⁰.

Con esta información, complementada con entrevistas y revisión de literatura¹¹ (que apoyara con evidencia estas acciones), DESUC generó una sistematización de buenas prácticas por ciclo de vida laboral y áreas más desafiantes, a detallar en la sección a continuación.

<p>PRIMER ENCUENTRO Selección y reclutamiento del talento</p>	<p>Unilever Medtronic</p> <p><i>Unilever Chile (1º) Medtronic (3º)</i></p>	<p>ARESTI efe TRENES DE CHILE</p> <p><i>Aresti Wines (12º) EFE (Empresa de Ferrocarriles del Estado) (29º)</i></p>
<p>SEGUNDO ENCUENTRO Compensaciones y beneficios para todos</p>	<p>MiLab <i>Calidad para ti</i></p> <p><i>Medical International Laboratories Corporation (MintLab) (10º)</i></p>	<p>M Unilever</p> <p><i>Arcos Dorados (26º) Unilever Chile (1º)</i></p>
<p>TERCER ENCUENTRO Promoción en áreas técnicas y STEM</p>	<p>Walmart Chile</p> <p><i>Walmart Chile (14º)</i></p>	<p>Unilever</p> <p><i>JEJ Ingeniería (10º) Unilever Chile (1º)</i></p>

Nota: los números entre paréntesis asociados a las compañías refieren al lugar que tienen en el último ranking IMAD 2021.

¹⁰ Solicitamos a las expositoras que consideraran estos 4 criterios de acción en sus presentaciones con el fin de abarcar la mayor cantidad de factores en la gestión de una intervención. Además, realizamos 7 entrevistas asincrónicas (James & Busher, 2012) con ellas, con el fin de profundizar en sus experiencias de buenas prácticas.

¹¹ La revisión de literatura se centró específicamente en la identificación de criterios para la implementación de intervenciones; requisitos organizacionales para apoyar buenas prácticas; fundamentos teóricos y conceptuales de políticas para la igualdad de género (ver referencias).

REFERENCIAS

A Aguirre, J., Canales, A., Hojman, A., Jimenez-Moya, G., Lafortune, J., Murray, M., . . . Reyes, J. (2021). *Propuestas para reducir las brechas laborales de género en Chile*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.

Armijo, M. (2004). Buenas prácticas de gestión en América Latina. *Congreso Internacional sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública* (pág. 18). Madrid: CLAD.

B Barber, M. (2019). Delivering success. *Charla Magistral en Centro de Políticas Públicas UC* (pág. 15). Santiago: UC.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Brecha de género en Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas STEM*. Santiago: BCN.

BID. (2021). *Una Olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. BID Invest: Banco Interamericano de Desarrollo.

C CEEL. (2020). *Resultados Encuesta Empleo COVID 19*. Santiago: Centro UC de Encuestas y Estudios Longitudinales.

G González, M. J., Cortina, C., & Rodríguez-Menés, J. (2019). ¿Tienen las mujeres menos oportunidades de ser contratadas? *Observatorio Social de la "Caixa" de la UPF*.

J James, N., & Busher, H. (2012). Internet interviewing. En J. Gubrium, J. Holsterin, & K. Marvasti, *Handbook of Interview Research*. New York: Sage.

K Komro, K. (2018). *25 years of complex intervention trials: reflections on lived and scientific experiences*. *Research on social work*, 523-531.

M ME, CPC, OIT, DESUC. (2021). *Mujeres y altos puestos en empresas ¿un problema de disponibilidad?* Santiago: ME.

Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género. (2021). *Segundo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2020*. Santiago.

MMEG. (2022). *Tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile*. Santiago: Ministerio de la Mujeres y Equidad de Género.

O OIT. (2014). *Resources guide on gender issues in employment and labour market policies*. Geneva: OIT.

ONU Mujeres. (2020). *Mapa de iniciativas públicas y privadas en Chile para el acompañamiento y apoyo a empresas en políticas para la igualdad de género*. Santiago: ONU.

R RNAO. (2012). *Guía de buenas prácticas: Herramientas de implantación de buenas prácticas*. Ontario: RNAO (Registered Nurses Association of Ontario).

S Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. (2017). *Caracterización de Acciones de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género (BPLEG), desarrolladas en organizaciones públicas y privadas del país*. Santiago.

U Universidad Católica. (2021). *Resultados Encuesta Bicentenario*. Santiago: UC.

USAID. (2021). *Delivering gender equality: a best practices framework form male-dominated industries*. Washington: U.S Agency for International Development.

W WGEA. (2019). *Gender strategy toolkit: a direction for achieving gender equality in your organisation*. Sidney: Workplace gender equality agency.

Win Win. (2020). *Mapa de Iniciativas Públicas y Privadas en Chile para el Acompañamiento y Apoyo a Empresas en Políticas para la Igualdad de Género*.

World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report*. WEF.



BUENAS PRÁCTICAS DE GÉNERO

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

