

2022-06

# MEJORES PRÁCTICAS DE INCLUSIÓN DE GÉNERO EN EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS TOTALES (TOTAL REWARDS)

VOVK, NATALIIA

---

<https://hdl.handle.net/11673/54339>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*



DEPARTAMENTO DE  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA**

**Departamento de Ingeniería Comercial**

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

**MEJORES PRÁCTICAS DE INCLUSIÓN DE GÉNERO EN EL  
SISTEMA DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS TOTALES  
(TOTAL REWARDS)**

Tesina de Grado presentada por

**Nataliia Vovk**

Como requisito para optar al grado de

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

Guía de Tesina Dr. Pablo Isla

**Junio de 2022**



Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: NATALIIA VOVK.

Fecha: .

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	8
1. Definición y Justificación del tema .....	8
2. Hipótesis .....	9
3. Objetivos .....	9
3.1. Objetivo general.....	9
3.2. Objetivos específicos.....	9
4. Alcance del estudio .....	9
5. Metodología de estudio.....	10
5.1. Análisis de bibliografía desde la perspectiva de mejores prácticas del mercado.....	10
5.2. Análisis de casos ejemplares de empresas de industrias masculinizadas .....	11
5.3. Análisis de estado de situación de equidad de género actual en empresa de estudio .....	11
5.4. Propuesta de proyecto equidad de género.....	12
6. Descripción del problema .....	12
7. Marco teórico del Estado de Arte .....	13
7.1. Definición de Diversidad e Inclusión de género .....	13
7.2. Diversidad de género como un fenómeno socioeconómico .....	14
7.3. Legalidad en diversidad e inclusión de género.....	17
7.4. Rol de diversidad de género en desarrollo organizacional.....	22

7.4.1.	Funcionamiento de equipos de trabajo.....	23
7.4.2.	Influencia a resultados de la compañía .....	25
7.5.	Perspectiva financiera y equidad de género .....	26
7.6.	Perspectiva de educación sobre equidad de género para desarrollo de cultura social de no discriminación.....	31
7.7.	Diversidad e inclusión de género en liderazgo .....	34
7.8.	Género y compatibilidad entre vida laboral y familiar .....	37
7.9.	Inclusión de género en Chile .....	39
7.9.1.	Equidad de género y educación en Chile.....	39
7.9.2.	Equidad de género en institutos gubernamentales .....	41
7.9.3.	Mundo empresarial y equidad de género en Chile .....	44
7.10.	Diversidad de género en contexto pandémico.....	44
7.10.	Compensaciones y beneficios totales e inclusión femenina.....	46
7.10.1.	Definición Compensaciones y Beneficios Totales.....	46
7.10.2.	Tipos de compensaciones y beneficios.....	47
8.	Caso de estudio de mejores prácticas de Total Rewards, al respecto de equidad de género para lograr la inclusión.....	48
8.1.	Políticas regulatorias. Necesidad de establecer cuotas.....	48
8.2.	Políticas regulatorias. Caso Codelco (El Teniente, Chuquicamata).....	51
8.3.	Oportunidades de desarrollo de carrera. Estudios en el mercado laboral.....	53

8.4.	Mejores prácticas en minería a nivel mundial.....	56
8.5.	Estudio del caso empresa. Atracción y retención de talento femenino .....	58
8.5.1.	El desarrollo temprano de carrera .....	58
8.5.2.	Desarrollo profesional .....	59
8.5.3.	Acceso a los puestos de liderazgo .....	60
8.5.4.	Protección de maternidad e inclusión de los padres.....	61
8.5.5.	Plan de carrera .....	63
8.5.6.	Oportunidad de apoyo en redes de contactos internos.....	64
8.5.7.	Horarios de trabajo flexible .....	64
8.5.8.	Medición de brechas salariales .....	65
8.5.9.	Participación de hombres en temas de equidad de género .....	66
8.6.	Propuesta de diseño del proyecto de mejora “Equidad de género” en empresa estudiada 66	
9.	Conclusiones .....	69
10.	Bibliografía .....	71

*Nosotros vivimos en el mundo que vivimos porque las decisiones  
sobre las mujeres, gays, negros y pobres las toman hombres  
heterosexuales, blancos y ricos.*

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de tesina está enfocado en el análisis del estudio sobre gestión del talento femenino, desde la perspectiva del programa de Compensaciones y Beneficios Totales conocido como Total Rewards (en inglés), que no solo incluye el componente monetario, sino también explica cómo una empresa multinacional minera en Chile, atrae, detiene y fideliza el talento femenino con el fin de lograr construir la cultura de inclusión y equidad de género, cuestión que es reconocida por los propios empleados de la compañía. Para esto, estudiamos en detalle qué herramientas legales y políticas propias de Total Rewards utiliza la empresa para fortalecer la cultura de inclusión y equidad de género, desde el punto de vista del desarrollo de carrera temprana, carrera profesional, acceso a los puestos de liderazgo, plan de carrera, protección de empleo en maternidad e inclusión de los padres, horarios de trabajo flexibles y oportunidades de red de apoyo. En base del análisis realizado proponemos un proyecto que incluye el plan de mejora del sistema de Total Rewards en dicha compañía, con el fin de lograr la equidad e inclusión de género por un lado, y por otro lado, aumentar el prestigio de la compañía como empleador inclusivo y que se situará en la misma página con el mundo laboral contemporáneo.

### **1. Definición y Justificación del tema**

La temática fue elegida con el propósito de abordar los principales procesos que suceden en el mundo laboral contemporáneo relacionado con gestión de equidad e inclusión de género femenino por Recursos Humanos, en particular en una empresa de rubro minero. El estudio indaga las interrelaciones que pueden observarse en la gestión del sistema de Compensaciones y Beneficios Totales, respecto a una de las dimensiones de diversidad, donde en particular hablamos sobre la equidad de género. Buscamos desarrollar la respuesta al requerimiento social de implementar un enfoque individual hacia los dos grupos de personas (género masculino y femenino) diferenciado por ciertas características y, al mismo tiempo, entregar soluciones que los motiven a construir una organización de alto desempeño. Lo anterior con la finalidad de construir una organización sostenible y competitiva en el mundo empresarial moderno.

## **2. Hipótesis**

El desarrollo e implementación de las políticas y procedimientos de carácter imperativo, tanto regularizados por la ley como por la propia empresa, vía el sistema de Compensaciones y Beneficios Totales (Total Rewards) los que aceleran la cultura de equidad de género.

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Entregar la propuesta de mejora del sistema de Compensaciones y Beneficios actual de la empresa en estudio, considerando los factores de inclusión y equidad de género aplicando las mejores prácticas de Recursos Humanos, tanto a nivel estatal como a nivel de las empresas nacionales y multinacionales vanguardistas de la problemática en minería y otras industrias masculinizadas.

### **3.2. Objetivos específicos**

**Objetivo 1.** Análisis cuantitativo y cualitativo de la situación de inclusión de género en Chile y en el mundo, con el fin de establecer las prioridades del programa Total Rewards.

**Objetivo 2.** Formular y definir un modelo más adecuado, considerando el diagnóstico referido en objetivo 1, basado en el estudio de las mejores prácticas del mercado.

**Objetivo 3.** Desarrollar y validar la propuesta en base de la proyección esperada por los efectos de implementación del nuevo programa de compensaciones y beneficios versus la situación actual.

## **4. Alcance del estudio**

En base de la información recopilada dentro de la compañía y las referencias del mercado sobre las mejores prácticas, se busca explorar y describir cómo el fenómeno contemporáneo de un ambiente diverso e inclusivo de género debería impactar y mejorar el sistema de Compensaciones

y Beneficios, para así alcanzar los requerimientos de un mundo laboral moderno.

## **5. Metodología de estudio**

La empresa de estudio en cuestión es una multinacional de rubro minero en explotación de recursos naturales, la que está presente en el mercado chileno hace más de 40 años. Existe una evidencia de ausencia de género femenino en la gerencia de primera línea y su baja representación (alrededor de 6%) en nivel de mediana gerencia. De todas maneras, esta empresa representa una participación total de las mujeres sobre el promedio del rubro (14% de la fuerza laboral), sin embargo, esto se debe a que en su cadena de producción la compañía aplica un proceso químico. Ingeniería química es una de las carreras de ingeniería que se caracteriza por un mayor porcentaje de mujeres, siendo la proporción total de mujeres versus hombres en dicha empresa una consecuencia natural del mercado y no un mérito propio de la compañía (Berlien, 2016). La incertidumbre claramente está en el vacío de los puestos gerenciales ocupados por las mujeres, pues siguiendo la lógica de proporcionalidad, el mayor porcentaje de género femenino en su generalidad debería ser un número mayor de mujeres con puestos de toma de decisiones, lo que no está sucediendo en la práctica.

### **5.1. Análisis de bibliografía desde la perspectiva de mejores prácticas del mercado**

Se analizaron diferentes fuentes de información, tales como estudios científicos, investigaciones, informes a nivel mundial y de América latina y, finalmente, en Chile. Dicho proceso de estudio tomó alrededor de 5 meses, cuya finalidad fue construir una imagen representativa desde diferentes perspectivas, buscando objetividad y eliminando los posibles sesgos en las fuentes encontradas.

## **5.2. Análisis de casos ejemplares de empresas de industrias masculinizadas**

Como parte del estudio tomamos las empresas de los rubros relevantes, es decir, las compañías de la industria tradicionalmente masculinizadas que implementaron los proyectos de equidad de género y que se certificaron en la Norma Chilena 3162 de Conciliación de vida familiar, laboral y personal.

La principal idea fue conocer las mejores prácticas de las empresas que ya avanzaron en el camino de la equidad, esto desde el punto de vista del organismo gubernamental que prospera y promueve equidad de género a nivel nacional. El organismo que audita y certifica en la Norma 3162 es el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Las empresas de estudio en cuestión han trabajado varios años para alcanzar los requerimientos de la Norma y comprobaron, vía una institución gubernamental, que su cultura corporativa crea las oportunidades equitativas para ambos géneros.

## **5.3. Análisis de estado de situación de equidad de género actual en empresa de estudio**

En consecuencia, del estudio de las empresas que implementaron la Norma chilena 3162, elaboramos varios criterios según los cuales fue evaluada la empresa de estudio para definir las brechas y oportunidades de mejora, con el fin de obtener una propuesta de un proyecto de transformación de la cultura de equidad de género en dicha compañía. Analizamos tanto las posibilidades de desarrollo temprano de carrera, crecimiento profesional, acceso a los puestos de liderazgo y las oportunidades de construir una red de apoyo, como el apoyo en maternidad compartida y acceso a los horarios de trabajo flexibles.

#### **5.4. Propuesta de proyecto equidad de género**

Una vez que tenemos claro el diagnóstico de la situación actual de equidad de género en la empresa según los criterios elegidos y el estudio del mercado laboral relevante, podemos trabajar en una propuesta del proyecto de mejora de equidad de género en la compañía, con el fin de obtener la certificación de la Norma chilena 3162 de Conciliación de vida familiar, laboral y personal buscando incrementar el prestigio del empleador en el mercado.

### **6. Descripción del problema**

Como resultado esperado de la investigación, se definirá un nuevo modelo de Total Rewards que podría satisfacer los desafíos del mundo laboral contemporáneo a corto-mediano plazo.

En este trabajo buscamos abordar el tema de cómo la integración de la cultura de inclusión de género en el sistema de Compensaciones y Beneficios producen efectos positivos en el clima laboral y en el desarrollo de la organización en su totalidad. El trabajo estudia el fenómeno de inclusión de género desde las perspectivas sociales y empresariales, para entender las mejores prácticas con la finalidad de lograr la inclusión de género en el mundo minero.

Para los institutos a nivel internacional, tales como ONU o UNESCO, el tema de inclusión de género es uno de sus objetivos principales. Por otro lado, la responsabilidad por inclusión de género la tienen en sus manos los distintos gobiernos de los países, así como también el mundo empresarial. Para lograr un mundo sustentable hablamos no solamente sobre los fenómenos ecológicos, sino también sobre la sustentabilidad social, a la cual pertenece la inclusión y la equidad. Las exigencias hacia las empresas han cambiado mucho en últimas décadas, hoy en día no es suficiente cumplir con las metas de profit, sino también con requerimientos sociales contemporáneos que influyen directamente en reputación y valor de la empresa.

Hablando de las mejores prácticas nos referimos a los métodos aplicados tanto a nivel gubernamental como empresarial, que han dado frutos en el mundo inclusivo desde la perspectiva

de género.

Tal vez vale la pena preguntarse porqué a pesar de muchos impulsos de organismos internacionales, así como de institutos sociales desarrollados por iniciativas de los gobiernos, aún estamos observando una baja participación de fuerza laboral femenina en los puestos de poder y una discrepancia en niveles salariales entre hombre y mujeres en los mismos puestos laborales.

Sabemos que muchas empresas, tanto locales como internacionales en Chile, han explotado distintas iniciativas de equidad de género, sin embargo, cuando hablamos sobre resultados, estos no se caracterizan por sus logros.

## **7. Marco teórico del Estado de Arte**

### **7.1. Definición de Diversidad e Inclusión de género**

Hoy en día no existe una definición única del concepto de Diversidad e Inclusión de Género, sin embargo, es un tema que posee un gran interés empresarial, esto como parte de una búsqueda para construir un nuevo mundo sustentable, en donde el tema de diversidad e inclusión de género no es menor. A pesar de interpretaciones múltiples de carácter social, gramatical y conceptual, en su mayoría la diversidad de género la entendemos como la diferencia que existe entre mujeres y hombres dentro de la especie humana (Jorge Martinez Contreras A. P., 2007).

Acá es muy importante entender la “**diferencia entre igualdad de género**” y “**equidad de género**”. La primera es una disposición que deriva de un **derecho humano**, mientras que la **equidad** es una consideración de carácter ético con la que se intenta aplicar medidas que corrijan el desequilibrio histórico entre los géneros. En este trabajo nos dedicamos al estudio de estos fenómenos, considerando sus contextos humano y ético (Aragón, 2020).

## **7.2. Diversidad de género como un fenómeno socioeconómico**

Buscando definir la diversidad e inclusión desde el punto de vista social, tratamos de entender dicho concepto mediante un prisma de evolución y maduración de nuestra sociedad en planos económicos, políticos y culturales durante las últimas décadas, dando un salto a una cuarta revolución industrial que requiere actuar bajo nuevas normas éticas y humanas, considerando este fenómeno como parte del mundo corporativo moderno, cuya finalidad es construir un negocio sustentable.

Para los estudios sociológicos la categoría de género permite ver a la sociedad como un sistema de relaciones sexo/género, en donde la parte que juega cada género en las sociedades determina la significación axiológica y conceptual de hombres y mujeres. De ahí que la categoría de género permita analizar la organización social de las relaciones entre hombres y mujeres, haciendo referencia para ello a los sistemas sexo/género, entendidos como sistemas de acción en donde el sentido de esta acción es en relación con la sexualidad y reproducción (Jorge Martínez Contreras A. P., 2007). Por lo tanto, es importante observar cómo ha cambiado la percepción de género femenino y masculino en su desarrollo social durante la época industrial, desde la perspectiva política y empresarial ideológica, normativa y convencional.

Según Carmen Romero y Marisela Montenegro, los conceptos como inclusión, normalización o igualdad funcionan como horizontes deseables frente a las desigualdades y discriminaciones que afectan a diferentes posiciones sociales, en especial aquellas definidas como minoritarias o en riesgo de exclusión social (Carmen Romero Bachiller, 2018).

Partiendo por los aspectos económicos y su relación con los temas de equidad de género, se suele hablar de las ventajas que este impone para la sociedad. De acuerdo con el informe de Global Gender Gap, la equidad de género prospera el desarrollo de la economía. A pesar de que el índice de brecha de equidad de género fue aplicado en el Fórum Global Económico por primera vez en el año 2006, al año 2017 el avance promedio sobre el cierre de la brecha de género mundial se sitúa en el 68,0%, lo que significa que queda por cerrar una brecha promedio del 32.0%. Con las tendencias actuales, la brecha de género global puede ser cerrada en los 106 países en exactamente

100 años, donde las brechas de género más desafiantes se ubican en el ámbito económico y sanitario (Forum, 2017). En este sentido referimos a las mismas condiciones laborales y de salud para las mujeres que fomentan el desarrollo económico de los países.

ONU mujeres ha recopilado los números más relevantes que evidencian los beneficios económicos de la equidad de género (Mujeres O. , 2015):

- Las economías crecen si el número de mujeres ocupadas aumenta. La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo o una reducción de la disparidad entre la participación de mujeres y hombres en la fuerza laboral produce un crecimiento económico más rápido. Adicionalmente los datos empíricos originarios de diversos países muestran que el hecho de incrementar la proporción de los ingresos del hogar controlados por las mujeres, procedentes de lo que ganan ellas mismas o de transferencias de dinero, modifica los patrones de gasto en formas que benefician a hijas e hijos.
- El aumento de la educación de las mujeres y las niñas contribuye a un mayor crecimiento económico. Un mayor nivel educativo da aproximadamente el 50 por ciento del crecimiento económico durante los últimos 50 años, de lo cual más de la mitad se debe a que las niñas tuvieron acceso a niveles superiores de educación y al logro de una mayor igualdad en la cantidad de años de formación entre hombres y mujeres. No obstante, para la mayoría de las mujeres, los logros sustanciales en educación no se tradujeron en la obtención de mejores resultados en el mercado laboral.

Un estudio que empleó datos obtenidos de 219 países entre los años 1970 y 2009 concluyó que, por cada año adicional de formación para las mujeres en edad reproductiva, la mortalidad infantil disminuyó en un 9,5%. No obstante, a pesar de los beneficios mencionados más arriba, las mujeres tienden a tener menor acceso a las instituciones financieras y mecanismos de ahorro formales. Mientras el 55% de los hombres informa tener una cuenta en una institución financiera formal, esa proporción es de sólo el 47% en el caso de las mujeres en todo el mundo. Esta disparidad es mayor en las economías de ingresos medio bajo, así como en Asia Meridional, en Oriente Medio y África del Norte.

El mismo informe de la ONU mujeres expone las desigualdades de género en el uso del tiempo.

Las mujeres tienen una responsabilidad desproporcionada con respecto al trabajo no remunerado de cuidados a otras personas. Dedicán entre 1 y 3 horas más que los hombres a las labores domésticas; entre 2 y 10 veces más de tiempo diario a la prestación de cuidados (a los hijos e hijas, personas mayores y enfermas), y entre 1 y 4 horas diarias menos a actividades de mercado. En conjunto con estos datos las mujeres ganan menos que los hombres en todo el mundo. En la mayoría de los países, las mujeres en promedio ganan sólo entre el 60 y el 75 por ciento del salario de los hombres.

En segundo lugar, un rol no menor en estos procesos está generando las políticas públicas de distintos países en búsqueda de influir en los procesos de inclusión de género en el aspecto legal, lo que a su vez produce amplias polémicas científicas y públicas, impulsadas por el movimiento feminista. De este modo, dentro del conjunto de las políticas públicas, los entramados legales constituyen mecanismos fundamentales, dado que determinan no solo qué es aquello que socialmente se identifica como digno de protección, sino la forma en que tal protección se va desarrollar, así como los sujetos concretos que pueden aspirar al amparo legal: configuran identidades y derechos asociados a éstas y, en consecuencia, son un espacio donde se establecen asimetrías y se trazan trayectorias de inclusión-exclusión (Carmen Romero Bachiller, 2018).

En el mundo moderno, sin duda alguna, el Estado toma uno de los papeles principales en la formación de una agenda social de inclusión de género, brindando los marcos y tendencias en uno u otro país. El objetivo es buscar las mejores prácticas de políticas públicas para acelerar los procesos sociales y, como consecuencia, los procesos empresariales, sin dejar de lado el análisis de oportunidades de mejora en el ejemplo de países que demostraron resultado.

Y por último, tocando el aspecto cultural de los cambios sociales contemporáneos relacionados con inclusión y equidad de género, hoy en día éste está mencionado como una de las prioridades esenciales de la UNESCO como un derecho fundamental de todos los humanos, destacándolo como un factor transcendental del desarrollo inclusivo y del empoderamiento socioeconómico.

La situación cultural actual de desigualdad, en donde las mujeres tienen límites al acceso de educación, oportunidades laborales, puestos de dirección y liderazgo, limitación a la toma de

decisiones dictados por estereotipos y marginación en el ámbito cultural, UNESCO lo ve como su desafío principal en su trabajo. Labor que realiza en conjunto con gobiernos, comunidades y sociedad civil, buscando garantizar que la vida cultural de las mujeres y hombres sea fomentada, valorada y visible con toda igualdad (UNESCO, Informe de la UNESCO 2014 sobre la Igualdad de Género y la Cultura, 2014). Como parte del trabajo de promoción de derechos humanos, en 2015 UNESCO publicó el libro “Igualdad de género. Patrimonio y Creatividad”. “Debemos desafiar ideas aceptadas, representaciones sexistas y estereotipos desiguales. Y sin demora, debemos trabajar para dar a la mujer acceso libre y total a los medios para poder crear, producir y actuar” - dice el libro.

*“Conseguir la igualdad de condiciones y oportunidades requiere que las personas estén por encima de las diferencias y que el género no sea tomado como categoría diferencial para separar, excluir o violentar a ninguna persona. Lograr esta meta supone un proceso de cambio en las normas sociales, culturales, políticas y económicas de todas las sociedades. Necesitamos una sociedad más empática donde juntos, hombres y mujeres, trabajemos por una convivencia más justa, digna y en la que contemos con los recursos necesarios para desarrollar nuestras capacidades y generar programas y políticas públicas inclusivas, donde quepamos todos y podamos ejercer liderazgos con confianza y seguridad; es una obligación ética y un compromiso político con el desarrollo humano”* (UNESCO, Igualdad de género. Patrimonio y Creatividad, 2015).

### **7.3. Legalidad en diversidad e inclusión de género**

En el punto anterior habíamos tocado el rol del Estado y de las políticas públicas para promover y estabilizar el derecho en temas de equidad de género, sin embargo, es importante profundizar el análisis de aspectos legales que ayudan a acelerar la cultura de dicho fenómeno social, para poder entender tanto el contexto global como las reacciones a dichas tendencias en América Latina.

Según Naciones Unidas, la **igualdad de género** se refiere a “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños”. Con esto se entiende que los hombres y mujeres no se definen como iguales, sino que el sexo con cual

nacieron les da los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades. Así la igualdad de género está establecida como un derecho fundamental del ser humano. Por otro lado, tenemos la equidad de género, que a diferencia de la igualdad, representa un aspecto ético del asunto y posee una influencia a nivel de justicia, regularizando la aplicación de las normas desde el punto de vista de las circunstancias de cada individuo. Equidad de género se puede interpretar como una herramienta o conjunto de herramientas para corregir o eliminar el desequilibrio y desigualdad entre hombres y mujeres, reconociendo la existencia de las últimas en la estructura social actual. Con esto, tenemos el reto social de acelerar la cultura de equidad, con mecanismos legales a nivel de países impulsados por ONU, con el fin de conseguir la igualdad de oportunidades y condiciones, vía las políticas y procedimientos públicos establecidos a nivel de la ley.

Un gran interés en temas de regularizaciones legales poseen los países nórdicos, ya que son líderes mundiales en eliminar esta brecha según el índice de Global Gender Gap. Desde el punto de vista judicial Islandia, Dinamarca, Suecia, Finlandia y Noruega en 1952 se organizaron en el Consejo Nórdico (Nordiska rådet) una organización de cooperación interparlamentaria. Desde 1991, los países bálticos (Estonia, Letonia y Lituania) han pasado a formar parte del Consejo (RODRÍGUEZ, pág. 7). La unión posee un carácter económico y de libre comercio, sin embargo, para que este funcione, la parte de desarrollo social en derechos humanos es fundamental. El propio preámbulo del Acuerdo prohíbe todo tipo de discriminación, señala específicamente la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres y la promoción de la mejora del nivel de vida y de las condiciones de trabajo dentro del área económica europea.

Las mujeres en los países nórdicos comenzaron a acceder al mercado laboral en la época de la industrialización. Las primeras reformas, tendientes a garantizar la igualdad, se refirieron a normas civiles sobre los derechos de sucesión, para así situarlas en la misma posición a la hora de heredar que los hombres, y al reconocimiento pleno de la capacidad de obrar. Lamentablemente las mujeres durante mucho tiempo estuvieron clasificadas como trabajadoras de menor categoría (RODRÍGUEZ, pág. 8).

En los años sesenta y setenta el movimiento de mujeres de Escandinavia impulsó los cambios de desigualdad de derechos laborales entre hombres y mujeres, pero la mayoría de las labores

domésticas no renumeradas seguían siendo carga de las mujeres, lo que a su vez limita su acceso al mercado laboral, por lo tanto, desde los años setenta, con una serie de regularizaciones legales, se aceleraron los cambios en los países nórdicos. Nacen las leyes que prohíben toda discriminación por razón de sexo en el trabajo. El primer país fue Dinamarca, con su ley de igualdad de salario en 1976, y otra ley sobre igualdad de trato en el trabajo en 1978. En 1978 se regula la ley de igualdad en Noruega y en 1979 en Suecia; esta misma normativa se establece en Finlandia en 1986. La ley de Dinamarca en el transcurso de su aplicación ha sufrido varias modificaciones, entre las cuales la más reciente y significativa es la llevada a cabo a través de la Propuesta Parlamentaria de la Ley núm. 445, de 7 de junio de 2001. Según esta las empresas con diez o más trabajadoras, las contratantes debían constituir una “junta de igualdad”, para informar a todas las personas trabajadoras y a los sindicatos sobre sus condiciones retributivas, con la finalidad de eliminar prácticas discriminatorias por razón de sexo. No obstante, se debe mencionar que en Noruega ya en 1959 existía el Consejo para la Igualdad de Salarios, y en 1978 fue aprobada la primera norma específica sobre la igualdad, la “Ley de Igualdad entre Sexos”. En 2002 salió la nueva “Ley de Igualdad de Género”, con la cual el gobierno pretende reforzar el principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres trabajadores (RODRÍGUEZ, págs. 10, 11). Adicionalmente, Dinamarca fue el país vanguardista en no discriminación de mujeres por embarazo y maternidad. Según la ley sobre igualdad de trato en el trabajo, de 1978, tanto hombre como mujer pueden compartir la licencia postnatal sin perder el contacto con el mundo laboral manteniendo el ingreso salarial.

En 1979 en Suecia se aprueba la “Ley de Igualdad de Oportunidades”, también salió la “Ley sobre el Cuidado Paternal”, siendo Suecia pionera. Esto permitió a las mujeres compartir la vida familiar y laboral, compartir la licencia paternal entre hombres y mujeres.

El año 1992 fue significativo para Finlandia, con el cambio en la “Ley de Igualdad de Oportunidades”. Tomó un nuevo enfoque en las prácticas discriminatorias del sexo dentro del ámbito laboral, en donde se prohíbe toda conducta discriminatoria y se incide de manera especial en la discriminación laboral por cuestiones de maternidad, embarazo, etc. Cada uno de 8 países en Noruega usa licencia posnatal, lo que evidencia que las medidas implicadas en la ley son eficientes para fomentar la igualdad de género.

Otro tema relevante de abordar desde el punto de vista legal es el acoso sexual. En general, los ordenamientos jurídicos de los países nórdicos prohíben de manera expresa el acoso sexual. Todas las leyes de países nórdicos mencionadas anteriormente de una u otra manera regulan el tema de acoso sexual expresando su prohibición.

Adicionalmente, es muy importante mencionar el rol de género en los organismos sindicales. “Los ordenamientos jurídicos escandinavos en sus últimas reformas han incorporado dicha cuestión y en las políticas sociales ha pasado a tener una relevancia destacable”- menciona la Doctora en derecho de la Universidad de Vigo (España) Ema Rodríguez en su trabajo “La regulación de la igualdad entre hombres y mujeres en la normativa laboral de los países nórdicos”. En este sentido la ley establece las cuotas mínimas y obligación de porcentajes iguales en participación de hombres y mujeres en la vida política de instituciones representativas. Noruega fue el primer país en el mundo que estableció las mismas reglas en instituciones privadas, exigiendo el equilibrio del género en consejos de administración.

En el caso de Islandia, fue el primer país en el mundo donde el presidente fue una mujer elegida democráticamente, y el 36% de todos los miembros del Consejo son de sexo femenino.

Sin duda alguna los países nórdicos son un ejemplo en desarrollo económico, político y social para el resto de mundo, antes de todo por el nivel de vida que poseen. Son pioneros en derechos humanos y leyes sociales que fomentan y alimentan la economía del país. Destacando la relación entre derechos humano, en particularidad de igualdad de los derechos entre mujeres y hombres, buscamos la relación directa de este en crecimiento de bienestar de la sociedad y economía del país en su totalidad.

El asunto de igualdad de género también pasó a ser uno de los temas centrales de países de América Latina y del Caribe en la última década. El repositorio de leyes de violencia del Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe actualmente posee más de 380 cuerpos normativos, clasificados por país, de 38 países de América Latina y el Caribe (CEPAL, Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, 2020, pág. 1).

En 2019, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó el Convenio número 190 sobre la

violencia y el acoso y su Recomendación número 206. Adoptarlos es sinónimo de reconocer el derecho de todos a un mundo del trabajo sin violencia ni acoso, incluidas la violencia y el acoso por razones de género. Urge que los países de América Latina y el Caribe ratifiquen el Convenio número 190 y armonicen su legislación nacional. En la región, Perú avanza en el proceso de ratificación y Argentina y Uruguay se han comprometido formalmente a adoptarlo (OIT, Igualdad de género en América Latina y el Caribe, 2019).

Según informa ONU mujeres, los países de América Latina y el Caribe han asumido importantes compromisos en lo que se refiere a los derechos de la mujer. Todos ellos han ratificado la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, y 14 de ellos han ratificado además su Protocolo Facultativo (ONU, 2020).

Uno de los primeros países de la región que adoptó las normas internacionales de igualdad de género en su legislación laboral, por medio de la emisión de una ley, fue Argentina en 1986, con la aprobación de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. Brasil, Colombia, Cuba y Honduras, entre otros, también ratificaron CEDAW (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer) en los años 80. Al fin de años 90 - años 2000, los países de América Latina también establecieron las leyes sobre participación sindical y política de las mujeres. En el año 2000, en Argentina, en el Pacto Federal del Trabajo que incorpora explícitamente el Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral, cuyo objetivo es la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, la igualdad de oportunidades para los trabajadores con cargas familiares, la protección del rol paterno y de otras disposiciones que hacen a la protección de la familia y al ejercicio de las responsabilidades familiares. En el mismo año, en Chile, sale el Plan de Igualdad de Oportunidades, con el principal impulso de la participación de las mujeres en la toma de decisiones en el ámbito político.

Analizando las leyes de maternidad de los países de la región, podemos observar que estos cuentan con un descanso pre y postnatal, sin embargo, hay poca definición de cómo está conciliada la vida familiar y laboral. Además, algunos países cuentan con las brechas legales graves, como por ejemplo en Colombia no produce efecto alguno el despido de una trabajadora durante la

licencia de maternidad, descanso en caso de aborto o parto prematuro no viable o licencia por enfermedad motivada por embarazo o parto (América, 2010).

Haciendo comparativa las leyes de países nórdicos que ha demostrado un mejor resultado y las prácticas respectivas legales de América Latina, podemos concluir que las leyes de países LATAM tienen varias brechas al respecto de embarazo y maternidad, aplicación de derecho de cuidado parental ente hombre y mujer, protección de los ingresos salariales, y lo más importante, no se observan las prácticas de cuotas o porcentajes de participación de mujeres a fuerza labora privada o pública regularizada por gobierno. Los países desarrollados han mostrado buenos resultados en la demanda legal de una participación de población femenina en la vida política o empresarial. Una regularización legal puede ser calificada como una medida disciplinaria importante para acelerar la cultura inclusiva de género femenino, volviendo esta práctica exitosa y pudiendo mejorar la situación laboral de las mujeres de nuestro continente.

#### **7.4. Rol de diversidad de género en desarrollo organizacional**

El tema de inclusión de género y su efecto positivo en el desarrollo de las organizaciones, se ha vuelto un estudio recurrente de consultoras líderes mundiales, como Mc Kinsey, Boston Consulting Group, Mercer, LHH, PWC, Deloitte y otros. Sin embargo, los tópicos de diversidad e inclusión de género siguen siendo prioridad, pues, a pesar de ser una cuestión mencionada como preferencial por muchas empresas, se observa que no se logra el resultado esperado de participación femenina al mundo del negocio, y es de nuestro interés estudiar las causas de este fenómeno.

Desde la perspectiva de equidad de género nos interesa estudiar la equidad e igualdad de género en el entorno del funcionamiento del equipo de trabajo e influencia a los resultados de la compañía.

### **7.4.1. Funcionamiento de equipos de trabajo**

El mundo contemporáneo ha dictado nuevas reglas en tendencias de construir los equipos de trabajo, transformándose de un modelo vertical hacia un modelo horizontal, donde el rol del líder ha cambiado fundamentalmente desde un estilo jerarquizado hacia un estilo flexible, cumpliendo el papel de moderador y apoyador. Esta transformación es necesaria, no solo para fidelizar mercados y clientes externos ofreciendo los mejores resultados (productos y servicios), sino también para desarrollar el talento de clientes internos (empleados). Tomando en cuenta dichos cambios de segregación laboral de género, tenemos un fenómeno presente en la mayoría de los países, independientemente de las condiciones socioeconómicas y de la existencia de leyes antidiscriminatorias que velan por la plena ciudadanía de las mujeres. La presencia femenina en puestos de poder y toma de decisiones en organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, es insignificante. En muchos análisis se observan barreras de cultura androcéntrica que impiden promociones de las mujeres dentro de las organizaciones a puestos gerenciales. En este entorno, el concepto que se incorpora a desarrollo de las organizaciones es la diversidad de género. Esta estrategia permite a las organizaciones atraer y mantener los talentos transformándose no solo como una organización atractiva para contratar el talento, sino también mejora su reputación entre los clientes. Para esto se deben construir las políticas y procedimientos, es decir, crearse las condiciones laborales que respetan las diferencias de género en su totalidad construyendo un entorno donde el aporte femenino puede desarrollarse. Durante mucho tiempo, en este tipo de iniciativas, prevalecía el concepto de trato igual a todas las personas, con el fin de establecer las condiciones parejas para hombres y mujeres. Al transcurso del tiempo se ha dado cuenta que el modelo no es efectivo, no se pueden tratar los grupos con necesidades distintas por su naturaleza de una manera idéntica. El principio de diversidad es valorar nuestras diferencias. (Heredia, 2004).

En su último reporte de 2021 el BCG (Boston Consulting Group) planteó la necesidad de redefinir las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Según el actual estudio, en 12 países con más de 25 mil respuestas, el BCG obtuvo el resultado donde el 75% de las empresas de todo el mundo cuentan con programas de diversidad. Pero en todos los países en los que se realizó la encuesta, entre el 25% y el 75% de los empleados no estaban seguros o no creían que su empresa tuviera un programa formal de DEI. Entre el 15% y el 75% de los empleados de grupos diversos,

consideran que no se han beneficiado de los programas de diversidad, y el 55% de los empleados afirman haber sufrido discriminación en el lugar de trabajo (BCG, 2021).

Según BCG, hay 4 medidas claves para retención y 5 para promoción del talento que ayude a fomentar la diversidad e inclusión (ICARE, 2018):

#### 1. Medidas de retención:

- Programas de trabajo flexibles. Oferta de programas de trabajo flexible a todos los empleados, incluyendo part-time, opciones de trabajo remoto o vacaciones adicionales o sin salario.
- Redes de apoyo internas y externas. Proveer un canal de información y de soporte para mujeres alternativo a través de incremento de oportunidades de networking.
- Intervenciones en “momentos de verdad”. Sobre invertir en puntos críticos de la carrera, como la oferta de un transfer, una promoción o la vuelta tras una baja de maternidad.
- Involucrar a los hombres en los esfuerzos de diversidad. Fomentar que los hombres se involucren en iniciativas de diversidad, atendiendo eventos y promoviendo role models.

#### 2. Medidas de promoción:

- Programas de sponsorship. Implementación de programas de sponsorship formales y escalables donde los sponsors senior actúan como advocates.
- Eliminar puntos de promoción profesional críticos, mediante el foco en criterios cuantitativos o el uso de listas de candidatos anónimos.
- Desarrollo profesional. Oferta de las herramientas necesarias para construir carreras de largo plazo, adecuando el soporte a las necesidades en diferentes fases de la carrera.
- Visibilidad de role models. Hay que asegurar que existan role models senior visibles y disponibles que reflejen un rango variado de carreras y modelos de liderazgo.
- Metas y cuotas. Uso de metas y cuotas apropiadas: estas pueden apoyar un cambio sustantivo en el progreso de la diversidad y el cambio cultural a largo plazo.

En muchos análisis de los datos sobre diversidad de género en las organizaciones, hay un fenómeno conocido como “techo de cristal”. Existe un elevado número de mujeres con estudios

superiores que en sus comienzos profesionales han trabajado codo a codo con los hombres. Sin embargo, a medida que se desarrollan profesionalmente, se disminuye notablemente la cantidad de mujeres que optan por puestos de alta dirección.

#### **7.4.2. Influencia a resultados de la compañía**

“Equipos con mayor diversidad muestran mayores niveles de innovación, ambición, compromiso” – destaca Marta Calvo, Principal de The Boston Consulting Group y Líder de Women@BCG.

En el año 2018, cinco altos ejecutivos de la marca de ropa y calzado deportivo Nike abandonan la compañía, siendo en total 11 los que han tenido que irse desde marzo, cuando estalló un escándalo de acoso y discriminación contra las mujeres. Posterior del despido de unos ejecutivos Senior, el mismo día, las acciones de Nike caían un 1,21% (Semana.com, 2018). Con este evento podemos ver un efecto inmediato negativo en lo económico, expresado en el valor de la compañía. La experiencia de la empresa Nike nos puede servir como un ejemplo emblemático de las nuevas éticas sociales de un mundo moderno que cada día son más presente en el entorno laboral, donde cada vez hay menos espacio para discriminación femenina.

Independiente de este caso, nos beneficia enfocarnos en casos de éxito y en las ventajas de fuerza laboral femenina. Algunos casos de éxito relevantes están descritos por la empresa Consultora en Recursos Humanos Triangule Solutions (Solutions, 2021):

- Según la presidenta de Banco Santander España, Ana Botín, se propicia una mejor comunicación interpersonal, cooperación, pensamiento horizontal y capacidad de escuchar de verdad al liderazgo femenino. También hay mayor empatía y capacidad de priorizar. El compromiso de Baco Santander 2025 es 30% de dotación femenina en puestos de alta dirección y prevé eliminar la brecha salarial.
- Coca-Cola posee una estrategia de “Diversidad 50/50” de hombres y mujeres en todos los niveles de su organización, con enfoque de varias iniciativas relacionados con desarrollo

de talento femenino en puestos directivos y retención de talento femenino (James Quincey: la igualdad de género en la Compañía, 2019).

- Francisca Clemares, responsable de Google España, expresa que la mujer es una buena gestora de cambios. Defiende que lo masculino y lo femenino son complementarios. Si bien hombres y mujeres se comportan de forma distinta y tienen capacidades diferentes, ambos géneros pueden hacer lo mismo para aspirar al éxito en el trabajo (ROSTROS 8M Francisca Clemares (Google): "La mujer es una buena gestora del cambio en las compañías", 2019).
- GSK España manifiesta que la presencia de hombres y mujeres está equilibrada en todas las áreas de negocio y también en los niveles de alta responsabilidad. Más del 53% de los más de 2.000 trabajadores son mujeres y un 46% de los puestos directivos están ocupados por ellas. Desde el 2007 se puso en marcha su plan para favorecer la igualdad de oportunidades profesionales trabajando en comunicación, imagen y lenguaje con el fin de favorecer la inclusión. No solo se ocupa de la representatividad de la mujer, sino que también la tiene en cuenta en sus políticas de gestión de RRHH y en temas relacionados con conciliación familiar y laboral.

### 7.5.Perspectiva financiera y equidad de género

El objetivo de mirar la perspectiva financiera en equidad de género es abordar el tema salarial desde el punto de vista de la diferencia de compensación monetaria para hombres y mujeres en el mundo laboral.

Como primera instancia, es importante entender cómo se calcula la brecha salarial. Según informa ONU Mujeres, la brecha salarial de género es el porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres.

La Oficina de Estadística de la Unión Europea (Eurostat) emplea la siguiente definición: **Brecha salarial de género no ajustada (a las características individuales)**: diferencia entre el salario bruto promedio por hora de los hombres y de las mujeres, expresado como porcentaje del

salario bruto promedio por hora de los hombres. Eurostat lo calcula únicamente para los asalariados que trabajan en unidades de 10 y más trabajadores y en la ganancia por hora incluye los pagos por horas extraordinarias realizadas, pero excluye las gratificaciones extraordinarias. Es muy importante que las cantidades sean comparables. Comúnmente se comparan las cantidades agrupadas, es decir el grupo de mujeres con grupo de los hombres y se emplea como cifra el promedio de todas las cantidades del grupo. Evidentemente, cuando más similares sean los grupos, más significativo será el resultado. Las diferencias salariales se pueden medir a nivel país, nivel de organización, nivel de puesto (comparar solamente las personas que ocupan el mismo cargo y funciones dentro de una organización).

En segundo lugar, buscamos entender las raíces de las brechas salariales y aquí ONU Mujeres los destaca muy bien, dividiendo las causas en las siguientes categorías:



En relación al **tiempo parcial**, estos son trabajos más buscados por las mujeres, por un lado, y por otro lado, son trabajos peor remunerados. Esto está causado porque la mayor parte de las labores no remuneradas son realizadas por mujeres, tales como cuidado de los niños o adultos

mayores y les queda menos tiempo para labores remunerados. Como consecuencia, dentro del ingreso familiar, el ingreso de la mujer solamente se cuenta como complementario.

En cuanto a **peores empleos**, la mayor parte de los trabajos peor remunerados son ocupados por mujeres. El sexo femenino tiene menor oportunidad de obtener un trabajo de mayor nivel. Dicho fenómeno ocurre por el famoso “techo de cristal”. Para evitar este fenómeno ONU Mujeres comenta que los poderes públicos deberían regularizar y sancionar la discriminación de género.

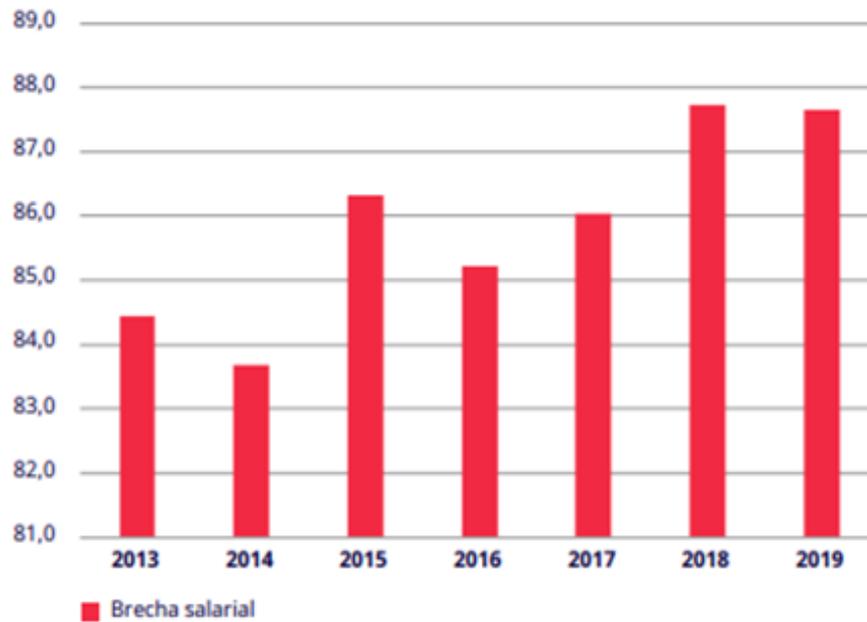
Al respecto de **trabajos menos valorados**, a esta clasificación pertenecen trabajos de cuidado que están extremadamente feminizados, y como consecuencia de los trabajos que son socialmente menos valorizados, reciben un menor ingreso que los hombres. La causa de esto es la creencia de una sociedad patriarcal, que percibe estos trabajos como asociados a la dedicación, el amor, la vocación y la entrega, entendidas como la antítesis del dinero, y por ello son menos remunerados. El rol de empleadores y dirigentes sindicales en este proceso es indispensable, deben trabajar en reajustes correspondientes dando valor a todo tipo de trabajos de una forma equitativa.

**Autominusvaloración** de las mujeres. Es también una discriminación de las mujeres en el mercado laboral, siendo su causa el que las mujeres negocian sueldos menores que los hombres y valoran menos su trabajo por no ser tachadas de “en exceso ambiciosas”. En esta situación es responsabilidad de los poderes públicos prosperar los emprendimientos de las mujeres y asegurar la correcta valorización de los empleos.

Y por último, la **ignorancia de los mismos empleadores** que usan los métodos globales de cálculos que no muestran el origen del precio. En cuanto mayor es la edad y el nivel de responsabilidad, mayores son las diferencias salariales entre mujeres y hombres. Nuevamente, los poderes públicos deben promover a los empleadores hacer el análisis de estadísticas armonizadas.

La OIT demuestra la siguiente data de 2020 de brechas salariales entre hombres y mujeres en 15 países de América Latina (OIT, PANORAMA LABORAL 2020 América Latina y el Caribe, 2020):

*América Latina (15 países seleccionados): evolución de los salarios entre hombres y mujeres. 2013-2019 (Salarios de las mujeres como porcentaje del salario de los hombres)*



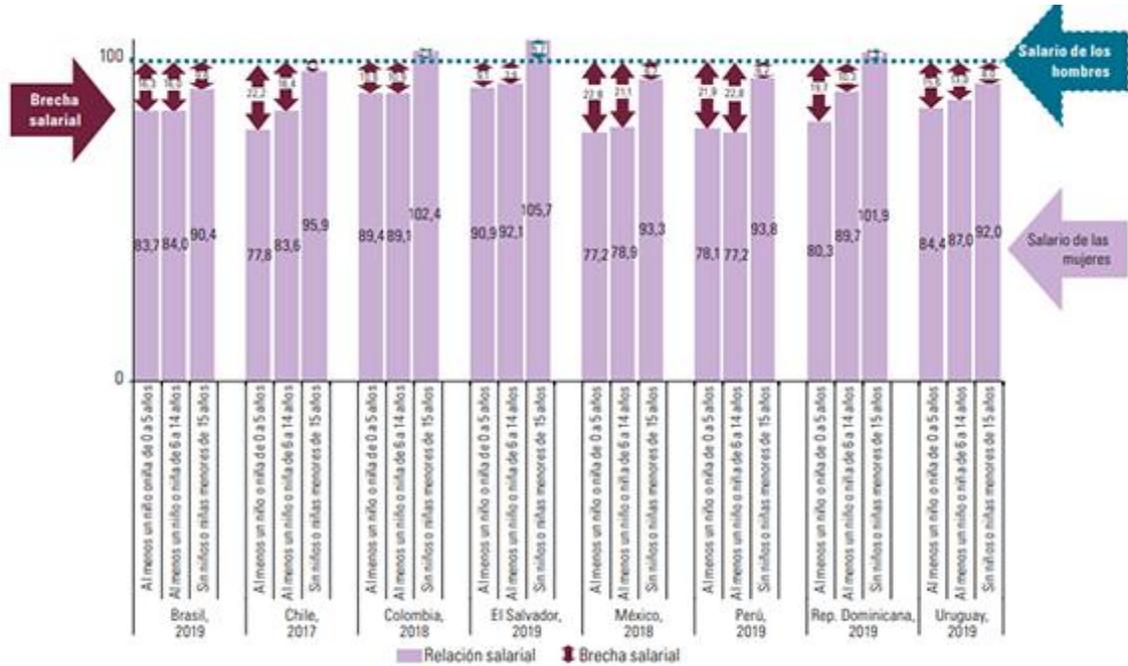
**Fuente:** OIT con la base de las encuestas de hogares de los países.

**Nota:** Países incluidos: Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

El gráfico demuestra que la brecha salarial ha ido disminuyendo desde 2013, pero se mantuvo igual desde 2018.

Los datos de CEPAL a nivel país se muestran en el siguiente gráfico (CEPAL, Panorama Social de América Latina, 2020):

América Latina (8 países): ingresos de las mujeres asalariadas urbanas de 20 a 59 años que trabajan 35 horas o más por semana respecto del salario de los hombres de iguales características, según presencia de niños y niñas por tramos de edad, último año disponible (En porcentaje)

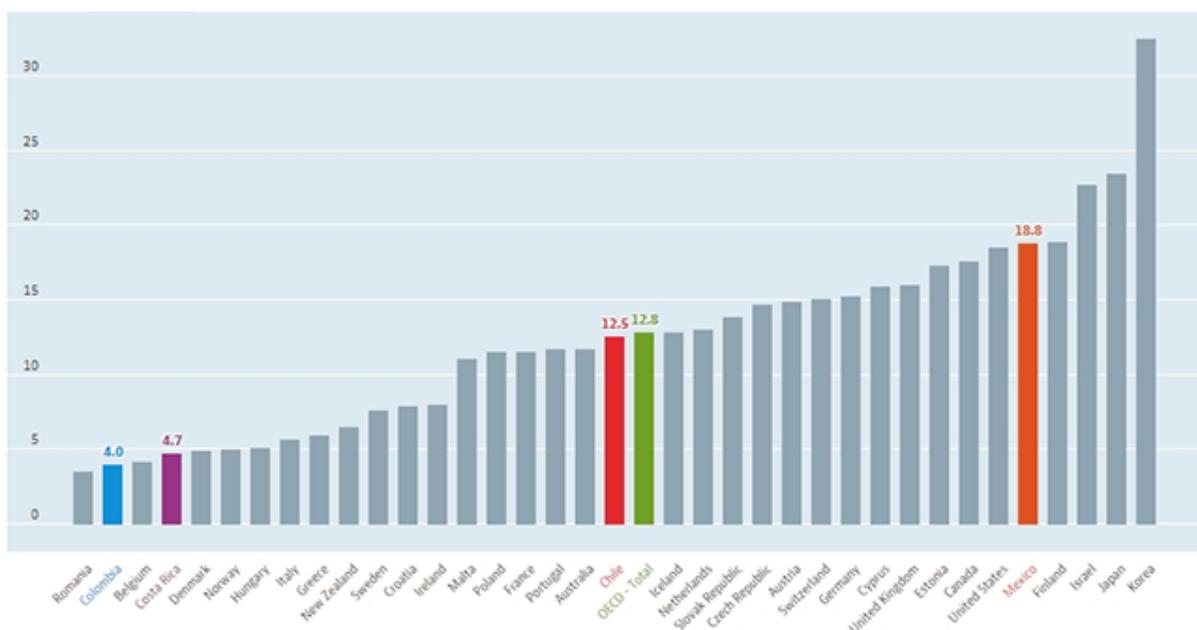


**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de banco de Datos de Encuestas de Hogares.

**Nota:** Las categorías son mutuamente excluyentes si en el hogar hay presencia de menores en los dos tramos de edad (0 a 5 años y a 14 años), queda clasificado en la categoría “Al menos un niño o niña de 0 a 5 años”.

Según OCDE, la brecha salarial de género se define como la diferencia entre la mediana de los ingresos de los hombres y de las mujeres, en relación con la mediana de los ingresos de los hombres. Los datos se refieren a los empleados a tiempo completo, por un lado, y a los autónomos, por otro (OCDE, 2020):

### Gender wage gap Employees, Percentage, 2020 or latest available



Fuente: OECD (2020). Panorama social de América Latina

Toda la data presentada por estudios de organismos oficiales demuestra una desigualdad en la recompensa salarial entre hombres y mujeres, no solamente en países de América Latina, sino sigue siendo actual en países desarrollados y tampoco a nivel menor, por ejemplo, en Canadá o Japón.

### 7.6. Perspectiva de educación sobre equidad de género para desarrollo de cultura social de no discriminación

Desde muy niños y niñas, nos damos cuenta de que vivimos en una sociedad compuesta de una serie de sentimientos, ideas y conocimientos de la realidad, que categorizan a las personas y sus acciones en grupos específicos, como también generan las conductas estándar de comportamiento social para cada grupo que se nos transmite desde una generación a otra. Por esta misma razón, el cambio social para la igualdad de género es fundamental, y la educación de las generaciones futuras es la base. Desde la infancia es necesario aprender sobre igualdad, fomentar y promover la asunción de responsabilidades sin tener en cuenta el género. De acuerdo con la ONU, “Igualdad

entre los géneros implica igualdad en todos los niveles de la educación y en todos los ámbitos de trabajo, el control equitativo de los recursos y una representación igual en la vida pública y política”.

UNESCO también establece la equidad de género como una prioridad importante para el futuro sostenible. La Agenda Mundial Educación 2030 reconoce que la igualdad de género requiere un enfoque que "garantice no sólo que los niños, las mujeres y los hombres obtengan acceso a los distintos niveles de enseñanza y los cursen con éxito, sino que adquieran las mismas competencias en la educación y mediante ella" (UNESCO, Liderar el ODS 4 - Educación 2030).

UNESCO destaca los numerosos obstáculos del acceso a la educación para el género femenino. Según la estadística del instituto de la UNESCO, existe un mayor número de niñas que de niños sin escolarizar - 16 millones de niñas nunca irá a la escuela. En su justificación asocian este fenómeno con el tema de desventaja para niñas en algunas religiones.

Considerando que la desigualdad de género tiene sus raíces desde los prejuicios y estereotipos de la sociedad, los que se expresan desde un principio en las normas educativas y en la distinta percepción sobre el proceso de educación y capacidades educativas de niños. Aquí es importante destacar que los procesos educativos pueden ser observados en relaciones entre los mismos estudiantes, alumnos y docentes, sumado las políticas educativas. Estos problemas y estereotipos sobre las cuestiones de género en la escuela a nivel mundial fueron identificados por el Relator Especial de Naciones Unidas, V. Muñoz Villalobos (Villalobos, 2006):

- Los maestros y maestras tienen expectativas más bajas hacia las niñas relacionadas con las habilidades intelectuales, ya que creen que las niñas son inherentemente menos inteligentes que los niños.
- Los maestros y maestras ofrecen menor retroalimentación a las niñas. Se afirma que las niñas tienen ocho veces menos contacto con los maestros que los niños.
- Los maestros y maestras a menudo reportan más gozo de enseñar a niños que a niñas.
- Las niñas tienen menores expectativas sobre sí mismas en la escuela, y fuera de la escuela piensan que su futuro consiste primariamente en ser esposas y madres.

- Las bajas expectativas de las maestras y de las niñas son reforzadas por libros de texto, currículum y materiales de evaluación en los que no aparecen las figuras femeninas.
- Usualmente los niños tienen suficiente espacio para practicar ciertos deportes, mientras que a las niñas no se les ofrece el mismo espacio.
- Los premios y logros obtenidos por las niñas no se reportan ni divulgan tan profusamente como los obtenidos por los niños.
- Existe una clara tendencia a utilizar un lenguaje sexista.
- Las niñas son víctimas de asaltos sexuales y hostigamiento por parte de maestros y compañeros.
- Las autoridades educativas a menudo no son conscientes de este tipo de ataques e incluso pueden mostrarse reacios a intervenir, especialmente si consideran que semejante conducta es "natural".

No obstante, cabe mencionar que lo que pasa en los colegios y escuelas tiene un impacto directo en nuestra vida laboral futura. Por ejemplo, en la prueba PISA de Matemática de II medio, los hombres obtienen 432 puntos, mientras que las mujeres logran 413. Una distancia que se amplía en el caso de Ciencias, donde ellos tienen 545 puntos y ellas 440. De acuerdo con un estudio de la U. Católica, los profesores tienden a interactuar más con los estudiantes hombres en la sala de clases. En Matemática, los docentes hacen preguntas más complejas a los hombres y muy pocas a las mujeres. Y en este sentido también afecta el currículum, donde la mayoría de los autores referentes en las distintas asignaturas son hombres, lo que impide que las estudiantes se vean reflejadas en lo que estudian y fortalezcan la confianza en sí mismas.

La profesora de Historia e investigadora de Política Educativa de Educación 2020, Loreto Jara, destaca que es crucial que en jardines, escuelas y liceos haya equilibrio de poder entre hombres y mujeres, y que en la sala de clases hayan actividades de aprendizaje inclusivas y libres de estereotipos, demostrando a las niñas que pueden estudiar lo que quieran, y que si deciden ingresar a carreras relacionadas con Matemática, Ciencia o Tecnología, tendrán las mismas posibilidades que sus pares hombres de ser exitosas (LAS BRECHAS DE GÉNERO EN EDUCACIÓN QUE AÚN QUEDAN POR ERRADICAR, 2019).

Desde las observaciones mencionadas, podemos confirmar que los estereotipos sexistas en la sociedad siguen presentes desde los primeros pasos de la educación de niños y niñas, en donde los adultos, en este caso los mismos profesores, transmiten los estereotipos culturales del proceso educativo, cultivando de esta forma la inseguridad de sus propias capacidades físicas e intelectuales en la parte femenina de la sociedad. Para avanzar en una equidad en educación de género equitativa, hay que eliminar los sesgos sexistas desde la enseñanza básica.

### **7.7. Diversidad e inclusión de género en liderazgo**

No es secreto que en la mayoría de rubros de negocio se nota y se desafía el asunto de una baja participación femenina en las posiciones de liderazgo, y mientras más alto el cargo, menos mujeres lo ocupan. Según los últimos datos presentados en el informe de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la participación de las mujeres en cargos de poder en Chile se ha aumentado, sin embargo, tiene un carácter paulatino, incluso bajando en algunos sectores, pero en ningún área ha superado 30%. Claudia Mojica, representante residente del PNUD en Chile, informa que a pesar del aumento de mujeres en los puestos de toma de decisión, estas apenas alcanzan un 20% de participación total. En el sector económico se observa un aumento de 3% a un 8% de mujeres en puestos gerenciales, mientras en los puestos de gerencia general alcanzan solo 3%, pero en algunas áreas como comunicaciones o responsabilidad empresarial, alcanza o supera el 50%. Solo en 8 de 36 sectores revisados, las mujeres superan el 33% en puestos de poder. Como podemos ver, en la mayoría de los sectores solo los hombres siguen tomando cargos de toma decisiones; es decir, este país sigue siendo de una distinción masculina. El informe de PNUD recomienda analizar en profundidad, tanto las medidas institucionales que incorporan las mujeres en los puestos de poder, como las practicas informales que afianzan a los hombres en puestos de poder (PNUD, 2020).

Un grupo de científicos de la Universidad de Rosario (Bogotá, Colombia) hicieron una síntesis de investigación en barreras de liderazgo femenino a nivel mundial, desde el punto de vista psicológico, social y cultural, buscando las causas del lento acceso de mujeres a los puestos de alta gerencia. El camino que se destaca para lograr la equidad en puestos ente hombre y mujeres es eliminar la forma de liderazgo tradicional masculino y reconocer las diferencias biológicas,

sociales, psicológicas y culturales ente hombres y mujeres, lo que a su vez favorece el desarrollo de liderazgo femenino en el mundo laboral.

Mirando los datos estadísticos en un país desarrollado como Estados Unidos, solo un 6% de las mujeres pertenecen a los ejecutivos mejor pagados, y llegando a los puestos de presidentes ejecutivos, esta cifra se reduce a un 2%. En países de la Unión Europea, la situación representa unos porcentajes más altos: 11% de mujeres en cargos gerenciales y 4% de mujeres en cargos de presidir las empresas. Sin embargo, estos números tampoco llegan ser una representación de equidad.

Por otro lado, no se puede negar que en las últimas décadas hay avances en la equidad a nivel mundial gracias a los movimientos sociales recientes de siglo XX, que ayudan construir nuevos estilos de pensamiento, promoviendo una sociedad incluyente que permite las mismas oportunidades de crecimiento para hombres y mujeres, pero aún sin lograr este objetivo. A pesar de que el derecho a educación está nivelado a rango mundial (por lo menos en los países desarrollados), en el mundo laboral las mujeres siguen teniendo muchas dificultades en escalar en las estructuras organizaciones (“techo de cristal”). La misma situación se observa en el mundo de emprendedores, a pesar de que ya son más mujeres las que inician los proyectos de emprendimiento, este sigue siendo el ámbito de los hombres.

Como solución se busca un liderazgo que de luz a las diferencias equitativas pero sin copiar el liderazgo masculino, para permitir un liderazgo desde las características propias relativas al sexo y al género, en donde se asume que el concepto de sexo es un concepto biológico mientras el concepto de género es más amplio, donde se consideran las amplitudes de favores sociales e históricos. Por lo tanto, evaluando las diferentes de estos dos conceptos, se pueden explicar los estereotipos sociales y culturales que limitan el liderazgo de las mujeres. Una de las causas principales son *categorizaciones sociales* que nacen partir de los sesgos y filtros como criterio sociocultural que se incrusta en el imaginario colectivo. Posteriormente, estas imágenes se forman desde la niñez y se llaman aprendizaje observacional, donde los niños imitan los estereotipos de comportamiento de cada género. Entre estos comportamientos se nota que las niñas tienen una actitud más formal, se preocupan de su apariencia, se orientan más a conversaciones, son más

tranquilas y detallistas, cuando los niños se orientan a formar grupos, son competitivos, desarrollan el razonamiento aritmético y espacial. Luego, en su futuro, las niñas tienden tener labores más estéticas y sociales, y los niños suelen ser más agresivos, demostrar habilidades en tareas que implican razonamiento lógico y palabras abstractas. Eso puede explicar por qué más mujeres desempeñan el rol de servicio en el mundo laboral y así se puede distinguir distintos enfoques desde el punto de vista de género, en donde mujeres tienden a resolver problemas vía medios verbales, mientras los hombres usan el razonamiento. Considerando estas distintas formas de resolver problemas, el liderazgo de las mujeres se puede definir como interactivo y razonante, en donde se consideran las emociones de las personas con un enfoque en interacciones positivas y conciliadoras, prosperando el trabajo colectivo. De todas maneras, analizando las características de liderazgo en profundidad, no es tan fácil ser genéricos en características de liderazgo de géneros, es decir, a pesar de que hay diferencias, estas se basan en los estereotipos de percepción de género, físicas, culturales y de aprendizaje, y se percibirán de distintas maneras en todos los ámbitos, incluyendo el ámbito empresarial. No se pretende decir que algún estilo de liderazgo es mejor que otro, sin embargo, llegando al balance de distintas características de liderazgo van a enriquecer la organización, fomentando la equidad en sí.

Pasando a los factores de inequidad, no obstante hay que mencionar que los roles de estereotipos sociales de hombre proveedor y mujer como la cuidadora del hogar, están apoyados no solamente por hombres, sino también por las mujeres. Se refiere al estereotipo de inferioridad femenina en el mundo laboral, en donde persiste la discriminación en términos de remuneraciones, segregación vertical (concentración de empleo femenino en base de jerarquía) y horizontal (concentración de empleo femenino en sectores afines a su rol). En base de estos factores hay una mayor tasa de desempleo femenino dado a que muchos trabajos no están disponibles para las mujeres. Adicionalmente, la segregación de mujeres está influida por sus responsabilidades maternas: cuando la maternidad se ve como una desventaja y costo adicional para el empleador, siendo una barrera de promoción de las mujeres para los puestos de liderazgo dentro de las compañías. Este factor a su vez genera poca participación femenina en cargos directivos por falta de experiencia, siendo consecuencia de la falta de oportunidades, produciendo un círculo vicioso que contribuye al fomento de estereotipos de género. Lo otro sustancial que se debe destacar es que en muchas sociedades el concepto de buen liderazgo tiene rasgos masculinos, eso implica que las mujeres que

llegan a puestos de liderazgo tienden a comportarse como los hombres, siendo inclusive menos sensibles que sus contrapartes masculinas. Este es otro obstáculo y barrera para las mujeres puedan ejercer el rol de liderazgo, ya que enfrentan una exigencia mayor, tanto hacia sus comportamientos como a sus capacidades, buscando comprobar su aplicabilidad para el cargo.

Se puede concluir que cuando se trata de las mujeres en las posiciones de poder estamos entrando en prejuicios sociales. Por ejemplo, Virginia García Beaudoux menciona sobre una investigación que demuestra que el 46% de los participantes manifestó preferencia sobre un determinado género de su jefe fuese y, de ellos, el 72% dijo preferir un jefe varón (Beaudoux, 2014).

Para finalizar, la resolución del artículo de la Universidad de Rosario resalta el liderazgo transformacional buscando la reingeniería de las organizaciones tradicionalmente lideradas por los hombres, donde serán aceptadas las características de liderazgo femenino como parte de la flexibilidad de estos sistemas (Françoise Contreras Torres, 2011).

### **7.8.Género y compatibilidad entre vida laboral y familiar**

Otro aspecto relevante en investigar la equidad de género es la conciliación de la vida familiar y laboral como herramienta importante de atracción y retención de los empleados de ambos géneros, sin embargo, considerando y respetando las diferencias de sus necesidades.

Tradicionalmente, compatibilidad ente vida familiar y laboral se percibe como algo propio de las madres, sin embargo, últimamente este concepto está evolucionando y abordando a ambos géneros en búsqueda de la equidad. La evolución de las mujeres en la vida social, en donde la salida desde los roles tradicionales, del hombre como encargado de ganar ingresos y la mujer de cuidar a los niños y al hogar, deja mucho espacio para preocuparse de la conciliación de vida familiar y laboral, tanto para sexo femenino como masculino. Desde el punto de vista histórico, las desigualdades que se daban entre distintos sexos se dan en la medida que el Estado se preocupada de esto, es decir, mientras menos preocupación de parte del gobierno por la equidad, mayores desigualdades se daban (Chacón, 2008).

Hoy en día la familia ya no está compuesta de los roles tradicionales, sino que es una unidad monoparental, que requiere un enfoque distinto, y un rol regulatorio del Estado diferente a lo que acostumbramos a percibir desde la perspectiva de roles sociales de género. Como ejemplo de este importante rol del Estado, podemos tomar la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral que se aprobó en España en noviembre de 1999, ley que busca satisfacer la demanda de una gran cantidad de parejas que se enfrentan al reto de hallar un justo equilibrio entre sus obligaciones laborales y familiares. La ley aborda la opción de que sea el padre quien disfrute del permiso de maternidad, desde el nacimiento del hijo hasta un máximo de 10 semanas de las 16 correspondiente a las madres, además, anula el despido motivado por embarazo o de suspensión del contrato de trabajo. Algunas modificaciones de la ley posteriores establecen una reducción de impuestos para las madres trabajadoras por cada hijo menor de 3 años, además de cuidar su seguridad social. En su generalidad, la ley fue vista como un avance de igualdad de género, más que las medidas relacionadas con la jornada parcial o flexible, los permisos, las excedencias y ayudas monetarias de leyes anteriores. Está claro que la ley buscó eliminar el desequilibrio del cuidado de los hijos entre hombres y mujeres y balancear las horas laborales y familiares entre ambos sexos, por lo tanto, se puede concluir que la conciliación de vida familiar y laboral está desarrollada bajo la lógica de equidad de género y no puede ser desarrollada fuera de este concepto. Si las iniciativas de conciliación no consideran este factor de la equidad, se generará un desequilibrio y volverá a crecer la posición inferior de las mujeres (Garrido, 2018).

No por casualidad tomamos como ejemplo un país hispanoparlante para abordar el tema de conciliación, ya que buscamos referencias comparativas al respecto de la misma ley en Chile. El país no posee una ley especial que fomente las mismas medidas, sin embargo, también posee medidas legales de protección de vida familiar y corresponsabilidad paternal. Según la legislación laboral chilena, los beneficios de cuidado de los hijos por defecto se otorgan a las madres, pero si la madre falleciese, el derecho se puede traspasar al padre o algún tercero con derecho judicial de cuidar al menor. También existe el derecho postnatal parental que puede ser traspasado para el padre por el pazo de 6 semanas, y posterior de 12 semanas de descanso postnatal de la madre para completar 18 semanas de licencia postnatal completa.

Haciendo una comparación en el ámbito legal, sin duda alguna Chile como país tiene una brecha legal básica para prosperar la equidad de género desde la perspectiva de conciliación. Por un lado, la ley se preocupa del cuidado maternal, pero por otro lado no motiva ningún beneficio social, como rebaja de impuestos en España o tampoco otorga el derecho al padre de cuidar al menor desde la fecha de su nacimiento, esto recién fue otorgado el año 2011. Como informa la Superintendencia de Seguridad Social del Gobierno de Chile, solo un 0,2% de los padres ocupan el derecho de licencia paternal (Chile, 2018).

Considerando el rol del Estado en el procesos de desarrollo de equidad de género en el contexto de conciliación, se puede concluir que al día de hoy el aporte legislativo en Chile deja muchas oportunidades de mejora para equilibrar los derechos, adicionalmente buscando fomentar las iniciativas de otras instituciones, como Ministerio de la Mujer y el rol de las empresas privadas, cuyo derecho de generar propias políticas que se expresarán en el sistema de compensaciones y beneficios en conjunto, pueden generar una mayor satisfacción y compromiso de la fuerza laboral.

## **7.9. Inclusión de género en Chile**

Abordando el tema de equidad de género en Chile, es importante tocar las categorías principales del paradigma social, tales como educación, aspecto legal, gubernamental y empresarial.

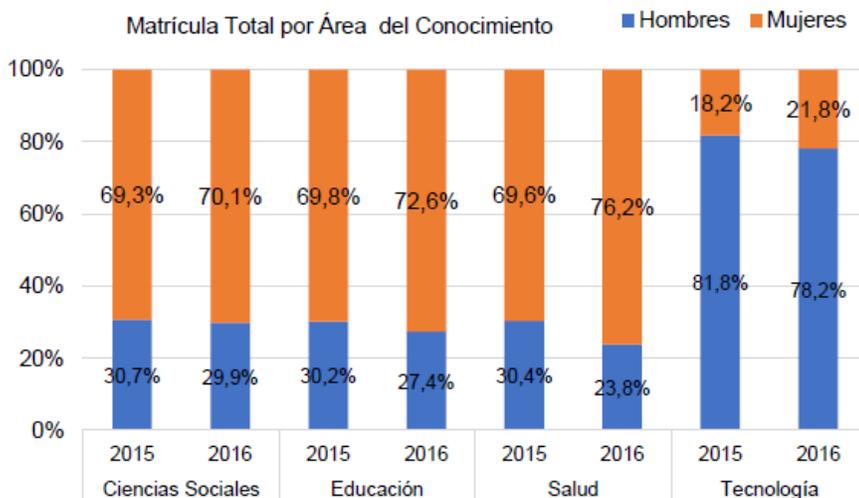
### **7.9.1. Equidad de género y educación en Chile**

La ley de derecho a educación en Chile para niños y niñas tiene sus raíces en siglo XX. Como informa CIPERChile, la ley de educación primaria obligatoria fue elaborada en 1920, pero mantuvo diferencias curriculares sexistas. Recién en los años 60 fueron creados los colegios mixtos. Sin embargo, durante el siglo XX, la educación básica para hombres y mujeres no fue igualada. Después de cuarto grado, los estudios de las mujeres se concentraban en labores domésticos (costura, bordado, etc.) mientras la educación de los hombres se enfocaba en trabajos públicos y labores asalariadas (Astudillo, 2020).

Hablando de resultados totales de desigualdad de género, estos se observan en materias educacionales del sistema escolar chileno, por ejemplo, en resultados académicos entre hombres y mujeres: el rendimiento en matemática favorece a los hombres, mientras que en lenguaje destacan las mujeres. Sin embargo, hay desafíos no solo desde el punto de vista de la materia educacional en sí, sino una exigencia social hacia el Estado en elaborar políticas educativas que fomenten el respeto a las identidades sexuales y ampliar la comprensión de lo que tradicionalmente se entendió como “femenino” y “masculino”, dando paso a políticas educativas de reconocimiento a las múltiples identidades de las personas (Astudillo, 2020).

Curioso es que este fenómeno de estereotipos educacionales tenga lugar en este tiempo dentro de las carreras universitarias. La Universidad de Los Andes posee una carrera de “Administración de Servicios”, que enseña a las mujeres a ser dueñas de casa. Tiene ramos de lavandería, cocina y decoración de hogar. Se supone que esta carrera, que dura 4 años, gradúa a las mujeres con el fin de estar listas para casarse (Pinilla, 2014). No obstante, es un ejemplo extremo de segregación y estereotipos educacionales de género en Chile, aunque se observan muchas carreras “masculinizadas” con una participación baja femenina. Se refiere a las carreras relacionadas con Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas. Las escuelas de ingeniería aún no encuentran la forma de superar el umbral del 20% de participación femenina.

*Matricula Total por Área del Conocimiento*



Fuente: CIPER Chile

Dentro de las mismas carreras de Ingeniería hay brechas distintas de educación de hombres y mujeres, por ejemplo, la brecha en ingeniería mecánica llega a ser 95%.

*Relación porcentual carreras Ingeniería entre hombres y mujeres*

<i>Carrera Genérica</i>	<i>% Matricula Total Hombres</i>	<i>% Matricula Total Mujeres</i>	<i>Brecha Ptos. Porcentuales</i>
Ingeniería en alimentos y similares	32,30%	67,70%	35,5
Informática biomédica	40,20%	59,80%	19,5
Ingeniería en mecánica automotriz	97,50%	2,50%	95,1
Ingeniería electrónica y similares	97,30%	2,70%	94,5
Ingeniería en mantenimiento industrial y similares	96,20%	3,80%	92,4
Ingeniería eléctrica y similares	96,20%	3,80%	92,3
Ingeniería en automatización, control industrial y similares	95,00%	5,00%	89,9

**Fuente:** CIPER Chile

Observando los datos estadísticos, es importante analizar las mejores prácticas no solamente gubernamentales y empresariales, sino escolares y universitarias para eliminar la brecha de estudios con el fin de incentivar la cultura de equidad en el ámbito educacional.

**7.9.2. Equidad de género en institutos gubernamentales**

No se puede negar el rol clave del Estado en la formación de la cultura de la sociedad, y en nuestro particular, el objetivo de estudiar y observar los organismos chilenos que prosperan y apoyan la equidad de género en Chile. Cuando hablamos sobre la búsqueda de equidad de género, el organismo que más suena a nosotros es el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. Su creación fue en el año 2016, y fue un avance nacional de Chile como un estado democrático y paritario.

El ministerio de la Mujer se declara un organismo que tiene como función colaborar en la implementación de las políticas, planes y programas orientados a la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, incorporando la perspectiva de género en la actuación del Estado, haciendo de

Chile un país más equitativo. Dentro de sus objetivos y medidas principales, el Ministerio declara los siguientes campos:

- **Igualdad de derechos, deberes, trato y participación.** Esto incluye fomentar el interés de las mujeres por las carreras tecnológicas y científicas y la participación femenina en postgrados y programas de gobierno corporativo.
- **Autonomía e Integración Laboral.** Incluye iniciativas relacionadas con compatibilidad de vida familiar y laboral.
- **Terminar la Violencia Contra la Mujer.** Abordar el campo legislativo y colaboración de órganos protectorios (PDI, Carabineros) con el fin a lograr un ambiente seguro para el género femenino dentro de la sociedad chilena.
- **Situaciones de Especial Vulnerabilidad.** Abordan iniciativas relacionadas con maternidad y embarazo.
- **Mujeres Protagonistas.** Busca incentivar y promover la participación de las mujeres en los cargos de poder, tanto públicos como en empresas privadas (Género, 2016).

En adición, entre todos los ministerios de Chile, el que sin duda alguna merece un reconocimiento por la iniciativa en generar su propia política Nacional de Género, con el fin de eliminar la barrera de sesgos de género, superar baja participación de las mujeres en materias académicas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) es el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (CTCI). Para lograr esta iniciativa, durante julio del 2019 hasta marzo del 2020, se creó la mesa de dialogo de todas las investigadoras a lo largo del país, donde participaron más de 200 mujeres, lideradas por la Secretaría de Ciencia, para recopilar diversas opiniones sobre brecha de género en el CTCI.

En junio 2020 se creó el Consejo de Igualdad de género con 10 especialistas expertas en sus áreas. Después de una cuidadosa recolección de datos se elaboró el documento llamado Radiografía de Género en CTCI. Durante julio de 2020 a diciembre de 2021 se trabajó en establecer los indicadores relevantes para medir la igualdad de género en el ambiente (I+D+I). En diciembre de 2021 a enero de 2022, se abrió una consulta pública para la creación de la política de Igualdad de Género, donde participaron 1550 personas. Como resultado, esta medida estableció una política que tendrá vigencia hasta el año 2030, la que aborda tópicos tan importantes como

niñez protegida, inclusiva y con habilidades para el futuro, sistemas inclusivos, transformadores y responsables, un estado comprometido con los datos, instrumentos y políticas para igualdad de género en CTCI e impacto de CTCI para resolver las brechas de género en nuestra sociedad.

Un espacio de equidad de género también fue creado por el Ministerio de Desarrollo Social, con el fin de elaborar un sistema con enfoque de género, que contribuya a una revisión sistemática y continua de las políticas públicas, programas y proyectos en los cuales interviene la acción gubernamental (Social, 2015).

La Comunidad de las Mujeres, por su parte, presentó varias iniciativas públicas y privadas para lograr la equidad de género, las que se resumen en la siguiente tabla (Mujer, 2020):

ORGANIZACIÓN	INICIATIVA	CRITERIOS DE ACCIÓN
<b>INICIATIVAS PROMOVIDAS POR LA SOCIEDAD CIVIL</b>		
Mujeres Empresarias	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	
ProHumana	Índice de equidad de género - Alianza por el género	   
Fundación Chile Unido	Estudio mejores organizaciones para conciliar vida y trabajo	  
Descentralizadas	Sensibilización, y formación para la igualdad de género	 
WoomUp	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	 
Alago	Liderando desde lo femenino	
Women in Management	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	 
ComunidadMujer	Programa de mentoría Consultoría de género, formación y emprendimiento	  
Fundación Chile Mujeres	Sensibilización, y formación para la igualdad de género	 
Red EG	Sensibilización, y formación para la igualdad de género	 
Women in Mining	Sensibilización, y formación para la igualdad de género	
Mujeres Influyentes	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	
RED MAD	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	
Hay Mujeres	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	
FIUC Mujer	Formación y redes para el liderazgo de mujeres	

No obstante, se debe mencionar que en el año 2012 fue iniciada la Norma Chilena 3262, que propone una gestión de igualdad de género para vida familiar y laboral (Mujeres M. d., 2012). La norma marca un camino que no solamente busca un cambio de cultura, sino asegurar un control, cumplimiento y justificación de la equidad de género, con el fin de elaborar criterios que demuestren los resultados de una gestión explícita en mejores prácticas empresariales.

### **7.9.3. Mundo empresarial y equidad de género en Chile**

Aparte de analizar las acciones realizadas por organismos públicos chilenos y su impacto proactivo y real al mundo empresarial, nos interesa saber cómo las mismas empresas instaladas en Chile han realizado su responsabilidad social en colaborar con los objetivos del mundo inclusivo en temas de equidad de género.

Antes de todo, nuestra investigación se enfoca en las mejores prácticas para lograr la inclusión de género en la industria económica protagonista chilena, es decir, la industria minera. Asimismo, vamos a enfocarnos en los métodos aplicados de empresas multinacionales y locales, con el fin de identificar cuáles de estos exactamente son efectivos a largo plazo.

### **7.10. Diversidad de género en contexto pandémico**

El año 2020 tuvo un marco social que pudo demostrar los diversos elementos de nuestra sociedad, desde el punto de vista de los desafíos que presentó la pandemia mundial, algo que generó muchos cambios en procesos sociales, y los temas de equidad de género no fueron la excepción.

La Dra. Margarita Velásquez destaca que las condiciones pandémicas nos han cambiado la vida a hombres y mujeres, pero no de manera igual, ya que pone al descubierto la organización social de la casa. Son las mujeres las que se encargan de mantener la familia cuidada y sana, porque en

el imaginario social es labor de la mujer cuidar la casa (la limpieza, sanidad y educación de los niños) y los hombres a su vez no saben qué hacer con sus horas de ocio. La Dra. menciona que esto podría ser la oportunidad de cambiar el contrato social de muchas mujeres, ya que el contexto social pandémico se cruza con otras desigualdades sociales (Velázquez, 2020).

Además, como demuestran las experiencias epidémicas previas, donde las mujeres tienen más carga de cuidado familiar y se corren más riesgo de contagio, sin embargo, en plan de cuidados y programas pandémicos este factor no fue incluido. Tenemos que darnos cuenta que existe este tipo de obstáculos informales en la sociedad y que siguen siendo barreras de inclusión de género en el contexto actual de Covid-19. Sumado a los cuidados sobre la salud de la familia, las mujeres corren riesgo de alto contagio por la causa de una alta feminización de profesiones sanitarias. Por lo tanto, en el contexto actual hay que enfocar las medidas transformadoras pandémicas con un reparto de roles con enfoque de equidad de género (García, 2020).

Según un informe reciente de CEPAL, en el año 2020, las mujeres se encuentran en una situación más vulnerable y con mayor exposición al desempleo, con mayor probabilidad para insertarse en el trabajo informal, alta participación en el sector salud, menor acceso al teletrabajo, sobrecarga de las tareas de cuidado y mayor exposición a la violencia doméstica. CEPAL informa que con pandemia se pone en evidencia que la mayor parte de los trabajos de cuidado se asumen por mujeres de una forma renumerada y no renumerada (Fernández, 2020).

De acuerdo con la investigación realizada por la Universidad de Chile, entre septiembre de 2020 y junio de 2021, al respecto de Chile y frente a las numerosas encuestas que indican que en tiempos de pandemia el 70,3% de la carga de labores domésticas está asumida por las mujeres. El acompañamiento escolar (67%) también está atendiendo mayormente por mujeres. En su resumen, las mujeres dedican 14 horas y los hombres solo 8 horas diarias a labores domésticos y cuidado de los niños. Sin duda alguna este factor influye al modo de teletrabajo de las mujeres, quienes tienen que interrumpir sus actividades profesionales, no solo para las tareas del hogar, sino además para atender a los miembros de su familia, considerando la presencia de niños en casa durante los horarios laborales. Este fenómeno de “dobleprecencia” se refleja en que el 31% de las mujeres declaran que se sienten agobiadas por estar en casa dado a la situación pandémica, mientras los

mismos sentimientos son expresados por solo el 17% de los hombres.

Adicionalmente, como resultado del estudio de Universidad de Chile fue destacado que las tareas domésticas, dado la presencia constante de toda la familia en casa se han aumentado. A pesar de que la mayoría de las mujeres entrevistadas para dicha investigación viven con los padres de sus hijos, no sienten el mismo nivel de conciencia y responsabilidad por su parte. Todas estas tareas de cuidado en general se hacen muy poco visibles y valoradas por la sociedad, quedan como algo privado de los problemas de las madres (Catalina Arteaga-Aguirre, 2021).

Tomando en cuenta todo lo mencionado arriba, y considerando el objetivo del presente trabajo desde la perspectiva de género, es clave considerar la situación de las mujeres en el contexto pandémico para así elaborar la mejor estrategia desde el punto de vista de compensaciones y beneficios empresariales, incluyendo las diferencias que estamos viviendo en nuestra sociedad y contar con ellos construyendo el desarrollo de una u otra organización.

## **7.10. Compensaciones y beneficios totales e inclusión femenina**

Llegando al punto clave de nuestro trabajo de investigación, buscamos crear el ambiente inclusivo para mujeres vía el sistema de compensaciones y beneficios en el mundo empresarial, con el fin de encontrar y entender las mejores prácticas del mercado para llegar a la inclusión de género.

### **7.10.1. Definición Compensaciones y Beneficios Totales**

El sistema de Compensaciones y Beneficios conocida como Total Rewards es un conjunto de todas las herramientas disponibles que podemos utilizar para atraer, retener y motivar el talento. El objetivo principal es diseñar un programa efectivo de compensación y beneficios en un mercado referente.

Últimamente, el sistema de Total Rewards se entiende como un intercambio entre empleador y

empleado para asimilar cómo las influencias externas del mercado impactan la estrategia de compensaciones y beneficios de la compañía, cómo afectan la atracción, la motivación, la retención y el compromiso del empleado. Total Rewards se entiende como un sistema que ayuda a luchar por los mejores talentos en el mercado, por lo tanto, la tarea principal del área de Recursos Humanos, desde la perspectiva del sistema de Compensaciones y Beneficios Totales, es tener una visión de cómo atraemos, motivamos y retenemos a los empleados. Las organizaciones exitosas deben entender que su estrategia de Compensaciones y Beneficios debe estar diseñada en base de las tendencias externas del mercado, es decir, el efecto económico, social y político externo tiene consecuencias profundas al proceso de Total Rewards, especialmente desde el punto de vista de los costos, por lo tanto, es muy importante entender estas tendencias con el objetivo de atraer no solo un talento con mejores habilidades, sino asegurar su costo accesible y sostenible para la organización. Las normas sociales y culturales influyen a las preferencias de los empleados por diferentes tipos de recompensas y por eso las regulaciones legales, formales e informales, (por ejemplo, las normas morales actuales) deben ser administrados por especialistas de Compensaciones y Beneficios de una forma eficiente para garantizar su cumplimiento (HR Basics: Total Rewards, 2017).

### **7.10.2. Tipos de compensaciones y beneficios**

La estrategia de Compensaciones y beneficios posee seis componentes principales, cada uno de los cuales incluye su programa, prácticas, elementos y dimensiones que en conjunto definen cómo atraer, motivar, retener y comprometer a los empleados (HR Basics: Total Rewards, 2017):

- 1. Compensaciones.** Es una liquidación monetaria, fija y variable, que paga el empleador a sus empleados en cambio de su trabajo.
- 2. Beneficios.** Son ingresos indirectos, no salariales, tales como planes de salud o jubilación que garantizan una seguridad social a los empleados y a sus familias.
- 3. Manejo de desempeño.** Es un sistema que garantiza el alineamiento de la estrategia de la compañía con los objetivos del desempeño de los empleados.
- 4. Reconocimiento.** Es un reforzamiento de los comportamientos o desempeño de los empleados que apoyan la estrategia de la organización.

5. **Eficiencia de vida laboral.** Son prácticas que ayudan a los empleados a ser exitosos, combinando la vida laboral y personal de una forma eficiente.
6. **Desarrollo de talento.** Son prácticas que integran los procesos para atraer, motivar y retener a los empleados productivos y comprometidos.

La correcta combinación de estos 6 componentes ayuda a crear una organización motivada y de alto desempeño, basándose en tendencias del mercado y valores internos de la compañía.

En este sentido, para nuestro trabajo es importante detectar cómo construir la estrategia de Total Rewards efectiva para atraer, retener y comprometer el talento femenino, creando así un mundo diverso e inclusivo, siguiendo las últimas preferencias del mercado, tanto desde el punto de vista legal regulatorio, como desde el punto de vista de las iniciativas sociales que construyen la cultura y el ambiente social contemporáneo.

## **8. Caso de estudio de mejores prácticas de Total Rewards, al respecto de equidad de género para lograr la inclusión**

Considerando los factores del mercado minero chileno y sus características de ser un mercado laboral conservador, nuestro desafío principal es estudiar las mejores prácticas de Compensaciones y Beneficios Totales. Adicionalmente, buscamos entender cuáles prácticas han generado un mayor impacto en las empresas mineras y en otras empresas de las industrias masculinizadas, tales como la ingeniería eléctrica.

### **8.1. Políticas regulatorias. Necesidad de establecer cuotas**

Cuando hablamos de las políticas regulatorias, queremos destacar que no son solamente las políticas implementadas por la ley, que son imperativas, sino también las políticas regulatorias internas de las mismas compañías privadas que prosperan su responsabilidad social empresarial para impactar el desarrollo de la comunidad, desde el punto de vista de la inclusión de género. Su finalidad es acelerar este proceso social.

La primera práctica regulatoria que ha dado frutos, y se destaca en distintas compañías, es el tema de cuotas, el que a su vez permite superar la barrera de “glass ceiling” (conocido en español como techo de cristal). Estas mismas iniciativas de cuotas de las mujeres fueron impulsadas desde el siglo XX, partiendo de las normas legislativas que se conocen como “acciones afirmativas” (Hidalgo, 2011). Sin embargo, el rol empresarial es fundamental para cubrir la brecha legal en Chile, ya que no existe una ley laboral que regularice las cuotas femeninas en el mundo empresarial privado para así conseguir una inclusión de mujeres. Según el estudio de Ramos López, “Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir”, el liderazgo femenino es menos rígido, ya que las mujeres no están sujetas a la estructura tradicional jerárquica de organizaciones, es más adaptativo y flexible, algo que va en sintonía a los requerimientos actuales relacionados con cambios sociales constantes, algo que se conoce como liderazgo transformacional. Por lo tanto, es indispensable acelerar la participación femenina en puestos directivos, con el fin de fomentar el cambio cultural empresarial y darle un valor agregado adicional para el desarrollo empresarial (Lopez, 2005). Dentro del tema de las cuotas, es muy importante destacar que hay una barrera educacional en algunas carreras de ingeniería que dificulta la representación femenina, esto pues baja la cantidad de mujeres en algunas carreras. Aquí vemos, nuevamente, que el rol de responsabilidad social empresarial es fundamental.

Algunas empresas, como por ejemplo ABB Chile, han implementado buenas prácticas de Programas Trainee solo para mujeres ingenieras, fomentando e incentivando el talento femenino para así poder participar del mundo laboral de ingeniería desde sus fases de desarrollo de carrera temprana (Robertson, 2021). De esta manera la empresa tiene la oportunidad de construir la cultura de oportunidades iguales para ambos géneros, buscando aumentar la cantidad de mujeres dentro de la compañía e incorporando mujeres a planes de sucesión para puestos de liderazgo en mediano y largo plazo. Un programa parecido llamado “Formación de Mujeres Aprendices” fue implementado por la minera Candelaria, cuyo objetivo es entrenar, capacitar y desarrollar competencias en mujeres de la provincia de Copiapó para que accedan a oportunidades laborales como operadoras de equipos mineros (Candelaria, s.f.).

Otra práctica de políticas regulatorias que podría dar resultados es una obligación para los

gerentes de primera línea incluir, por lo menos a una mujer de su área, en un plan de sucesión para puestos gerenciales, y de esta forma fortalecer la cultura inclusiva dentro de la organización. Aplicar una implementación de las prácticas inclusivas como parte de una evaluación de desempeño de la alta gerencia que influirá en el volumen de su parte variable de remuneración, por ejemplo, al bono anual. Dicha práctica debe ser monitoreada y evaluada por representantes femeninas de RRHH o por un responsable de evaluación de desempeño.

En general nosotros acostumbramos a pensar que un incentivo positivo tiende a ser más motivante para mejorar los indicadores, pero como demuestra la práctica en temas de las cuotas, el incentivo debe tener algo de carácter disciplinario para acelerar la cultura. Por ejemplo, las elecciones parlamentarias de 2017 en Chile fueron realizadas bajo de la ley de cuota de género. Pero no lograron el resultado esperado a pesar de que la normativa incluyó incentivos económicos, en donde cada partido pudo recibir un monto de 500 UF por cada candidata electa (Acre, 2021). Otro ejemplo de una mala práctica de inclusión donde desde las instituciones gubernamentales se exigió un cierto porcentaje de participación femenina fue en Alemania, pues tuvo un carácter voluntario (Hidalgo, 2011). Por otro lado, tenemos el ejemplo de Noruega, país que está en cuarto lugar en el mundo de acuerdo con un reporte elaborado por Equal Measures, el que mide el nivel de cumplimiento, por parte de las naciones del Objetivo de Desarrollo Sostenible asociado a la Igualdad de Género para 2030. La práctica que se aplicó a nivel país es la aprobación de una ley de cuotas inédita en el mundo, para asegurar la participación de mujeres en directorios de empresas estatales y cotizantes en bolsa. El gobierno del país nórdico exigió que cuatro de cada diez miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas fuesen mujeres, y el mundo empresarial tuvo que aplicar la ley para evitar las sanciones. Entonces, podemos concluir que a veces el estímulo no siempre debe ser positivo para lograr el objetivo de la inclusión (RED MAD, 2019).

Pablo Salvador y Nicolas Angelcos mencionan que a pesar de que el gobierno y las empresas fomentaron el crecimiento de fuerza femenina en el rubro minero, cuestión que en las últimas décadas se ha vuelto un tema central, pues se entienden sus efectos positivos para la economía y la superación de la pobreza, este está frenado por jerarquías masculinas tradicionales, donde las mujeres tienen las posiciones de subordinación; se reconoce más el rol de la mujer como madre

que como trabajadora (Pablo Salvador Gómez Fuentealba, 2018). Por lo tanto, se hace evidente que los cambios culturales no suceden solo con iniciativas o declaraciones, se requieren los aceleradores de cambio cultural más decisivos.

Como demuestran los experimentos sociales, los acuerdos sobre los pactos voluntarios y los compromisos de las empresas en aumentar la participación femenina, sufren muchos obstáculos en el camino y no llegan a ser inclusivas, pero las medidas obligatorias suelen ser los catalizadores de la cultura inclusiva y demuestran resultados provechosos.

## **8.2. Políticas regulatorias. Caso Codelco (El Teniente, Chuquicamata)**

Continuando el tema de la eficiencia de medidas imperativas como aceleradores de la cultura inclusiva de género, es requisito incluir el tema del desarrollo de talento femenino con la finalidad de fortalecer el empoderamiento de las mujeres en los puestos de autoridad. Con el fin de lograr las cuotas necesarias de las mujeres, es esencial promover las prácticas de desarrollo de talento femenino por medio de políticas y procedimientos internos de las empresas privadas.

El primer paso importante es el compromiso del aumento en la contratación del talento femenino, tal como lo hizo la empresa Codelco, evidenciando un incremento significativo de mujeres trabajadoras, visible en el año 2014, para así continuar con una serie de iniciativas y acciones por los últimos 15 años de su historia. En el año 2017 lograron 9,3% de participación femenina a la fuerza laboral en división Chuquicamata y el Teniente (Pablo Salvador Gómez Fuentealba, 2018).

El segundo paso para aumentar las cuotas está relacionado con superar las barreras simbólicas del mundo minero, lugar que tradicionalmente ha estado ocupado por varones y que se considera como prestigioso y bien remunerado. Como mencionan Pablo Salvador y Nicolas Angelcos en su trabajo, se hicieron una serie de entrevistas a trabajadoras y dirigentes sindicales de Codelco para entender las barreras explícitas e implícitas de contratación de las mujeres para las faenas. Las primeras están asociadas a un acceso de mujeres a faenas mineras y están referidas con estereotipos que dicen que las mujeres no pueden cumplir ciertos trabajos físicos que requieren destreza y resistencia, sino solamente los trabajos serviciales relacionados con limpieza y cocina. Estos hoy

en día ya están eliminados por regularización legal, sin embargo, tenemos la segunda barrera implícita no superada que se llama “cultura minera”. A partir de estas entrevistas se buscaron las formas de superar las barreras simbólicas culturales, por un lado basadas en mecanismos y prácticas que permiten la segregación material y simbólica al interior del trabajo minero, y por otro lado basadas en experiencias de las mujeres de conciliar la vida familiar y laboral. Lo primordial que se descubre en estas experiencias está relacionado a la organización del espacio laboral y de los turnos de trabajo. Estos están diseñados y vinculados al mundo masculino tradicional, de un hombre proveedor de la casa que sube a la faena y puede pernoctar en su lugar de trabajo. No se consideran las necesidades de las madres trabajadoras, que a pesar de ser una empleada de minería busca mantener el apego con sus hijos, pasar noches en su casa, ser madre presente (Pablo Salvador Gómez Fuentealba, 2018). Por estos mismos motivos la equidad de género, como un fenómeno social, está manifestado en las diferencias entre necesidades de hombres y madres trabajadoras, pudiendo concluirse que el empleador que diseñará las jornadas laborales y adoptará los espacios faeneros diferenciando las necesidades de hombre y mujeres será un contratante más atractivo para las trabajadoras potenciales. Por ejemplo, el hecho de tener la sala de cuna o sala de lactancia dentro de la empresa facilita mucho el trabajo de una mujer, sin embargo, ¿la incógnita está en el asunto de cuántas empresas de la gran industria en Chile pueden indicar que disponen de las comodidades para madres trabajadoras que concilian la vida familiar y laboral?

La Ley 1823 de 2017 obliga a las entidades públicas y a las empresas con gran capital (con más de 1.500 salarios mínimos) o más de 50 empleados (sin importar que no lleguen a los 1.500 salarios mínimos) a implementar lugares adecuados para la extracción y conservación de la leche materna. El plazo de cinco años para instaurarlas terminó en enero 2022 (Economía, 2022). Adicionalmente existe La Ley N° 20761 (Ley Papito) la que extiende el derecho a los padres y madres trabajadores para que dispongan de, al menos, una hora diaria para alimentar a sus hijos menores de dos años durante la jornada laboral (ChileAtiende, 2022). Aquí se juntan dos necesidades primarias, por un lado la necesidad física de un crecimiento sano de un niño y niña protegido y regularizado por la ley, y por otro lado, la necesidad emocional de apego de madre o padre a sus hijos. En este sentido la Ley Papito destaca su intención de ser inclusiva en participación del padre al proceso de cuidado de los niños desde su etapa temprana. Satisfacer estos dos desafíos, tanto físico como emocional,

considerando el aspecto de equidad de género, es una tarea primordial para las grandes industrias hoy en día. Acomodar los espacios de empresas mineras a requerimientos de conciliación de vida familiar y laboral permitirá una mejor adaptación de las trabajadoras al ritmo de trabajo de minería.

Otro requerimiento contemporáneo no menor es la flexibilización de las jornadas de trabajo. En las mismas entrevistas realizadas a las madres trabajadoras de Codelco, se descubre que muchas mujeres postergan su maternidad por las mismas razones: no poder conciliar la vida laboral y familiar, ya que las jornadas de minería no permiten un cuidado adecuado de los hijos. Las mujeres no quieren que sus niños sean criados por las niñeras o asesoras del hogar, mencionando que la mujer madre no puede estar tranquila cuando su hijo está enfermo, ya que nadie lo puede cuidar como uno. Aparte de esto, al rol de la madre se suma el rol de la esposa o pareja, así como el rol de encargada del hogar. Algunas mujeres nombraron la frustración por no poder combinar tantos roles de una forma eficiente, hacer una cosa bien, pero sin dejar de lado la otra. Además, cuando las mujeres se incorporan al mundo laboral, los hombres no se incorporan al mundo del cuidado con la misma intensidad. Uno de los obstáculos adicionales que se mencionó, son las posibilidades de incorporar los estudios o seguir estudiando al ejercer las labores en faena minera sumada al rol maternal. Como demostraron los estudios de Pablo Salvador y Nicolas Angelcos, los apoyos materializados (salas de cuna, permisos de lactancia y el sistema de turnos ajustado) están altamente valoradas por las mujeres y permiten conciliar la vida familiar y laboral.

Sintetizando lo dicho anteriormente, la labor principal de la gran minería consiste en desarrollar la inclusión vía políticas y procedimientos que establecen cuotas de forma imperativa, por un lado, y por otro implementando políticas y procedimientos que ayudarán a garantizar las cuotas a través del feedback del grupo de interés de mujeres, y en base de ello desarrollar las condiciones congruentes que enlazan el contexto laboral atractivo para la fuerza laboral femenina.

### **8.3.Oportunidades de desarrollo de carrera. Estudios en el mercado laboral**

Para mejorar la cultura de equidad de género, esta debe ser compuesta de una serie de planes de acción que hay que considerar desde el punto de vista de reclutamiento y selección, desarrollo de carrera y el sistema de compensaciones y beneficios. Todas estas tres categorías son igual de

significantes para lograr la inclusión y deben ser entrelazadas para lograr el objetivo de ser una empresa equitativa. Cuando hablamos de reclutamiento y selección, lo que más destaca es el desempeño de la empresa en asegurar el cumplimiento de las cuotas de contratación, pero se requiere también una constante colaboración del área de compensaciones y beneficios, tanto monetarios como no monetarios.

Partiendo por el desarrollo de una carrera, no podemos no recordar sobre el círculo vicioso del conocido techo de cristal, que produce una serie de obstáculos basados en estereotipos masculinos al respecto de las mujeres en el mundo empresarial. Estos obstáculos de ambiente masculinizado, donde la mayoría de los puestos directivos, y como consecuencia la mayoría de las decisiones, se toman por hombres, luego, la promoción de las mujeres por la escalera laboral se hace difícil por falta de experiencia laboral. Esta misma falta de experiencia laboral se produce por el techo de cristal. Por lo tanto, la tarea principal será buscar las oportunidades de romper este círculo vía medidas que incentiven a los altos directivos en desarrollo de talento femenino.

Destacado el asunto del techo de cristal, nuevamente nos enfrentamos con uno de los desafíos más comunes de nuestra sociedad, donde el hombre se percibe como una figura que genera ingresos para la familia y la mujer como cuidadora de casa y familia. No puede asumir mayores responsabilidades laborales y acceder a los cargos de mayor jerarquía. Otro estereotipo común que demuestran los estudios realizados por Chau, Fritz, & Witter, dicen que el 66% de las mujeres entrevistadas expresaron sentirse menos creíbles que a sus compañeros masculinos, además de repetirse comentarios sobre la falta de criterio que ellas podrían tener ante la toma de decisiones. (Chau, 2014).

Otro dato relevante se presentó en el estudio de McKinsey & Company, fruto de una encuesta realizada a cerca de 64 mil empleados en 279 empresas. Los resultados demuestran que los hombres y mujeres parten su carrera laboral en condiciones relativamente iguales, sin embargo, mientras más antigüedad laboral acumula, más hombres ocupan puestos de poder y menos mujeres están promovidas. Este fenómeno sucede por dos causas principales: la primera está relacionada con el periodo de maternidad que retrocede la carrera de las mujeres por no tener posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. Las mujeres sin hijos tienen un 15% más de posibilidades de

tener puestos mayores en las organizaciones que las mujeres con hijos. La segunda causa es la percepción de discriminación por las mujeres en los puestos ejecutivos. Solamente un 28% de las mujeres expresaron su satisfacción en los puestos de altos ejecutivos, cuando en caso de los hombres el mismo resultado llegó al 40%. Las mujeres explican que su género es el principal factor disuasivo para su avance profesional. Sienten que a pesar de que ocupan el puesto de poder les consultan sobre decisiones importantes a la mitad de la tasa de sus compañeros de trabajo masculino (McKinsey & Company, 2018).

Entonces, en el aspecto de desarrollo de talento femenino, y antes de todo, en búsqueda de las oportunidades para superar los estereotipos sociales e incentivar a los altos directivos de promover a las mujeres a los puestos de toma de decisiones, el principal desafío está en diseñar las políticas de desarrollo de talento, de tal manera que sean favorables y eficientes en promover a las mujeres para puestos de mediana y alta gerencia. Basado en lo anterior, se puede decir que el objetivo principal de este tipo de políticas será la conciliación de la vida laboral y familiar que tendrá un enfoque no solamente en género femenino, sino también masculino, tomando la inclusión de ambos géneros tanto al proceso del cuidado de la familia como en oportunidades de desarrollo de carrera, superando de tal forma los estereotipos de género y eliminando los obstáculos simbólicos no tangibles sobre las mujeres empleadas. Dichas políticas deben asegurar los procedimientos que garantizan los horarios de trabajo flexibles, lo que permite gestionar mejor sus prioridades profesionales y personales. La misma tolerancia tiene sentido en los asuntos de evaluación de desempeño, se refiere a los plazos de ejecución de tareas y modelación de KPI, cuyos criterios deben ser, no solamente adoptados a necesidades del negocio, sino también considerar las condiciones laborales individuales de cada empleado. Adicionalmente, las políticas deben tener los puntos referentes que garanticen la equidad de compensaciones entre hombres y mujeres en el mismo puesto de trabajo.

Los estudios de Mc Kinsey & Company mencionan que aparte de los sesgos relacionados con el género, un asunto no menor en temas discriminativos de las mujeres lo tiene la pertinencia a las comunidades indígenas, siendo su color de piel o el origen un obstáculo adicional de carácter físico para el desarrollo profesional. Este atributo de discriminación es más oculto y difícil de identificar, sin embargo, también debe ser considerado en el momento del diseño de las políticas inclusivas

dirigidas a equidad de género.

Posterior a las políticas regulatorias deben ir las prácticas positivas que aceleran la cultura de promoción de las mujeres a los puestos directivos, esto se refiere a sponsorship (padrinaje) dentro de la compañía. Los reportes anuales de “Women in Workplace”, que genera la consultora McKinsey, destaca esta práctica como un factor oportuno, en donde un ejecutivo senior ayuda a promover a los talentos femeninos de alto potencial.

Al final, el tema no menor que debe ser considerado es el acoso sexual. Por ser regularizado vía legislación laboral chilena, no hay garantía que se cumpla, por el mismo factor de regularización legal. Las empresas deben implementar los mecanismos propios para que estas normas legislativas se concreten. Una buena práctica implementada por muchas empresas multinacionales es la de establecer un departamento de cumplimiento que se preocupa de estos asuntos de forma confidencial, donde se realiza una investigación por expertos independientes y que aplica las medidas necesarias basadas en el resultado de la investigación.

Resumiendo, lo descrito anteriormente permite captar y mantener talentos femeninos en las empresas, las que deben concentrar sus esfuerzos en un desarrollo de estrategias que ayuden a lograr y establecer una equidad de oportunidades, acceso a empleo y a posiciones de liderazgo y a la toma de decisiones, con foco en todas las mujeres y en todos los niveles de la organización.

#### **8.4. Mejores prácticas en minería a nivel mundial**

Tomamos el estudio de Codelco como ejemplo de las mejores prácticas en minería chilena, ya que en nuestro presente esa fue la primera empresa del rubro que pasó la auditoría externa de Ministerio de Mujer y Equidad de Género para certificarse en la Norma 3162 de Conciliación de vida familiar, laboral y personal. Siete divisiones de Codelco obtuvieron el sello Iguala Conciliación del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género y según informa el sitio web de la empresa siguen realizando programas de formación con foco en el potenciamiento del liderazgo femenino. (Codelco, 2019). Adicionalmente para tener un panorama más amplio tiene sentido ir más allá y verificar cuales buenas prácticas mundiales se aplicaron en industria minera en otros

países. En particular nos interesan tales países desarrollados como Australia y Canadá, ya que lograron tener una mayor participación de fuerza laboral femenina que Chile, en donde al año 2019 Australia tuvo 17 y Canadá 18% de la dicha incorporación versus 8% chilenos (Caro, 2020).

A continuación, presentamos el resumen de iniciativas y buenas prácticas en Canadá y Australia que está descrito por Pamela Caro en el Informe de Consejo minero 2019 (Caro, 2020):

1. Una búsqueda constante en aumento de tasa de participación femenina vía iniciativas de alto compromiso social relacionado con paridad. Por ejemplo, la empresa australiana Fortescue Metal Grupo tiene una responsabilidad pública con ternas de selección. Entrevistan por lo menos una mujer para el puesto de altos ejecutivos.
2. Apoyo con el proceso de maternidad vía beneficios especiales, tales como sala de cuna o jardín infantil, horario flexible y licencia parental pagada.
3. Iniciativas públicas expresadas en construir relaciones con organizaciones educacionales para fomentar el flujo de talento femenino en Ciencias, Tecnologías y Matemáticas.
4. Programa “Women to Women” en Canadá, con cual están comprometidas BHP, Teck, Río Tinto y Barrick impulsa prácticas inclusivas para impulsar la representación femenina. El programa busca realizar las actividades tanto direccionadas al interno de las compañías, como externamente. Al respecto de cambio interno se refiere a transformación cultural con la finalidad de eliminar las barreras relacionadas con símbolos y signos de inclusión de género (tecnología, imágenes, instalaciones). Adicionalmente construir el ambiente respetuoso diseñando políticas de cero tolerancias para ciertas categorías de comportamiento. También el programa está orientado al apoyo en desarrollo de carrera, juntando bajo el mismo paragua tales prácticas como incluir en la terna de candidatas mujeres calificadas de una forma obligatoria, capacitaciones especiales con el objetivo de preparar las mujeres para los puestos de liderazgo. Y al final las iniciativas externas están orientadas a ser el imán para el talento femenino desarrollando las relaciones con el gobierno, instituciones educacionales y organizaciones que prosperan la equidad de género.
5. Distintas prácticas relacionadas con la atracción y adquisición de talento. Por ejemplo, las empresas Mosaic y Taseko revisaron las políticas de publicaciones haciendo un lenguaje inclusivo o neutro, asegurando eliminar los sesgos que podrían producir la evitación de

postulación de las mujeres. La empresa Teck revisó las prácticas de planificación de sucesión y gestión de vacantes, generando políticas y procedimientos más inclusivos, aseguró que las gerencias consideren a todas las mujeres que les reportan y evalúen qué tan preparadas están para la promoción. Empresa Vale aparte de revisar el lenguaje inclusivo implementó la práctica de siempre incluir una mujer en panel de entrevista.

## **8.5. Estudio del caso empresa. Atracción y retención de talento femenino**

Considerando que en nuestro caso de estudio estamos enfocados en el mundo minero, además de tomar en cuenta que se trata de un mercado laboral tradicionalmente masculino y con baja participación de las mujeres, la atracción y retención de talento femenino es clave para el desarrollo de la equidad de género.

### **8.5.1. El desarrollo temprano de carrera**

Nuestra empresa de estudio posee un programa de aprendices en donde se brinda la oportunidad para un talento joven y poder recibir un apoyo en su desarrollo profesional temprano. El resultado de esta labor será obtener un empleo en la empresa del rubro. Sin embargo, siendo una empresa del rubro minero, la mayoría de los postulantes al programa son de género masculino, por lo tanto, el desafío principal es hacer un programa de atracción de talento femenino. Aquí debemos superar dos obstáculos principales: un obstáculo de carácter exógeno, donde se descubre y se crea la colaboración con organismos educacionales que pueden proveer el pool de talento femenino. El segundo obstáculo es de carácter endógeno, donde se construye un programa de comunicación y marketing eficiente hacia el mundo laboral con la finalidad de hacer llegar a nuestro grupo objetivo la información sobre oportunidades para el talento femenino dentro de nuestra organización.

Lamentablemente, tuvimos algunos ejemplos negativos en nuestra práctica, en donde no pudimos contratar la cantidad de mujeres aprendices, esto por una simple falta de infraestructura, en donde no alcanzamos a tener suficientes camarines de damas para contratar la cantidad de mujeres planificada en el programa de aprendices. Otro caso interesante para mencionar es la

pérdida de un talento femenino de una comunidad indígena, que fue empleada de la compañía durante muchos años. Luego, otra empresa minera estableció un programa de formación más atractivo y enfocado especialmente en mujeres, por lo que la empleada dejó la compañía. Un último ejemplo representativo es la pérdida de talento profesional femenino de mediana gerencia con un alto potencial, dado a la falta de oportunidades en el desarrollo de carrera y crecimiento salarial. La empleada abandonó la compañía por una mejor oportunidad en otra empresa minera.

Estos y otros casos nos deben ayudar a analizar las lecciones aprendidas y así diseñar los programas de retención y atracción de talento, de tal forma que podamos prevenir obstáculos de contratación y retención de talento femenino en nuestra organización de estudio.

### **8.5.2. Desarrollo profesional**

En este aspecto podemos destacar que la empresa entrega las herramientas que califican como mejores prácticas para unas empresas multinacionales, donde en particular se refieren a los mapeos de talentos, programas de capacitaciones y planes de sucesión, que son obligatorios para así construir los departamentos sostenibles para el negocio.

La empresa cuenta con la política global de diversidad e inclusión expandida a todas sus dimensiones: internas (edad, raza, género, orientación sexual, etnia y nacionalidad), así como externas (educación, estatus social y económico, locación geográfica) y organizacionales (seniority, área de trabajo, nivel de puesto, afiliación sindical), mencionando que la organización brinda las mismas oportunidades profesionales equitativas e inclusivas para todos los empleados de la compañía. A pesar de esto, las formulaciones son enfocadas más en cultura general y no existen las políticas y procedimientos dedicados específicamente a equidad de género, lo que dificulta establecer los objetivos derivados desde el fundamento de una cultura corporativa bajada por headquarters, lo que se complica por la búsqueda de argumentos concretos para implementar las iniciativas locales.

En este aspecto, la oportunidad clave que tenemos es impulsar las políticas y procedimientos locales que serían anexos de las políticas corporativas, aunque deberían ser adoptados a las

realidades de Chile y tener un carácter no solamente descriptivo desde un punto de vista cultural, sino también incorporar los compromisos establecidos que impulsarían las medidas concretas, con indicadores establecidos que miden los criterios por los cuales se puede evaluar la equidad de género en los periodos establecidos, esto con la finalidad de observar su dinámica en el tiempo. Uno de los criterios principales que asegura la inclusión, es el desarrollo profesional en toda su amplitud. Hablamos de indicadores cuantitativos, tales como medición periódica de cantidad de mujeres promovidas, cantidad de mujeres incluidas en planes de sucesión como asunto obligatorio, control de medidas para apoyar el género femenino en estudios y certificaciones con el fin de mejorar su potencial para ocupar los puestos de liderazgo.

### **8.5.3. Acceso a los puestos de liderazgo**

Como mencionamos anteriormente, en distintas ocasiones el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo, es decir a los cargos de toma de decisiones, es clave para acelerar el cambio cultural hacia la equidad de género. El hecho de la representación del grupo de interés, tanto en el consejo directivo como en posiciones de liderazgo operacional, incrementa la posibilidad de promover puntos de vista alternativos y mejorar la cultura inclusiva.

Analizando la situación actual, la empresa de estudio no poseía ninguna mujer en gerencia de primera línea hasta el año 2021, y ninguna mujer del puesto subgerente hasta el año 2020. Sin embargo, en el año 2020, una mujer fue promocionada para el puesto de subgerente, en el año 2021, dos mujeres fueron promocionadas para posiciones de subgerencia y se contrató una mujer para un cargo de gerente. Se percibe una dinámica positiva, pero en términos cuantitativos son solamente 3 mujeres en la población de 45 puestos de gerencia y subgerencia dentro de la compañía, siendo solo un 6% de representación, algo muy pobre para influir a una toma de decisiones estratégicas de la compañía de forma representativa, inmediatamente notoria y destacable.

A modo de referencia de mercado, podemos concluir que el número de participación de las mujeres en los puestos de toma de decisiones está por debajo de promedio de la minería. Según el informe del Consejo de Competencias Mineras, al año 2019 la participación femenina en los

puestos de poder es de 7 a 14,5% dependiendo del nivel de cargo. (Mineras, 2020).

Importante de mencionar es que de todas maneras la empresa posee las iniciativas corporativas de programas de liderazgo enfocadas en género femenino, sin embargo, estos aún no llegan a ser efectivos y expresados en empoderamiento de las mujeres de una manera tangible a nivel de Chile.

#### **8.5.4. Protección de maternidad e inclusión de los padres**

Una protección de puestos de trabajo legalmente regularizada, mientras la madre pueda cuidar su recién nacido es un paso gigante que realizó toda la sociedad civilizada para lograr el mundo empresarial inclusivo. Más de 120 países conceden licencias maternales pagadas para trabajadoras. El próximo paso es incorporar el derecho del padre para cuidado del menor. (OIT, Más de 120 países conceden licencias de maternidad pagadas a las trabajadoras, 1998).

Un buen ejemplo en este sentido representan los países escandinavos, tales como Dinamarca, Noruega y Suecia, en donde se pagan largas licencias, las que pueden ser tomadas por la madre o el padre; sin embargo, una parte de la licencia está reservada a la madre. El permiso médico de descanso de la maternidad que protege el empleo es indispensable en el tema de inclusión de género en el ámbito laboral.

No todos los países tienen el mismo término de descanso maternal que conserva el empleo. Otro elemento que se puede adicionar es cómo la mujer puede sostenerse económicamente durante el cuidado del menor y de qué manera funciona la seguridad social en este aspecto. Por ejemplo, en EE. UU la licencia maternal tiene un plazo solamente de 3 meses y no esta renumerada, lo que de una cierta manera rompe la imagen común de los países desarrollados (OIT, Más de 120 países conceden licencias de maternidad pagadas a las trabajadoras, 1998). En el caso de Chile, la mujer tiene derecho a 24 semanas de descanso posnatal en su totalidad, en donde 6 de las 12 últimas pueden ser traspasados al padre. En el caso de si la mujer decide volver a sus labores al terminar su licencia maternal de 12 semanas, su jornada laboral es de mediodía y la licencia se extiende hasta 18 semanas, en donde 12 semanas de la media jornada pueden ser traspasadas a los padres. Adicionalmente en Chile las trabajadoras poseen un derecho a sala de cuna que obliga al empleador

a cumplir la ley de tres formas (Chile crece contigo, 2021):

1. Establecer la sala de cunas en el lugar de trabajo.
2. Establecer la sala de cunas en conjunto con otros empleadores.
3. Compensando monetariamente los gastos de sala de cuna pagando directamente al establecimiento a donde las trabajadoras llevan a sus hijos.

En el aspecto salarial la ley establece un subsidio equivalente a la remuneración con un tope de 73,2UF y 36,6UF, en el caso de si la mujer trabaja media jornada en la segunda etapa de su licencia maternal (ChileAtiende P. , 2022). Estas tres materias son sumamente importantes para cumplir con la legislación laboral chilena, de forma de poder evitar multas y sanciones, sin embargo, el rol del sistema de Compensaciones y Beneficios de la empresa es en este aspecto indispensable, ya que puede jugar el papel de un diferenciador prevalente en la competencia por talento femenino en el mercado, con el fin de facilitar la conciliación de vida familiar y laboral.

En el caso de nuestro estudio, el rol de la organización sindical fue fundamental para asegurar beneficios mejorados para mujeres madres. La empresa posee 1 día de permiso postnatal adicional para los padres además de lo establecido por la ley, también el contrato colectivo establece el derecho de la madre a reemplazar la sala de cuna o el pago de esta por un bono mensual equivalente a un valor promedio de sala de cuna en mercado, esto cuando el cuidado del menor se realiza por un familiar o por una persona externa de forma particular. En el caso de si el salario de la mujer supera el tope de 73,2UF establecidos legalmente, la empresa realiza el copago equivalente a la diferencia entre en tope legal y el salario de la trabajadora durante todo el periodo de postnatal. De esta manera la empresa no solamente cumple, sino marca una diferencia superior en temas de protección de maternidad.

De todos modos, volviendo a las mejores prácticas del mercado, debemos evidenciar que hay varias oportunidades de mejora relacionadas con el bienestar de la madre trabajadora y la infraestructura. La empresa debería poseer una sala de lactancia, donde la mujer podría sacar la leche de una forma tranquila y aislada. Asimismo, una de las prácticas más reconocidas esta relacionadas con los horarios flexibles para las madres trabajadoras, siempre y cuando el cargo lo permite y no es esencial para mantener la operación de la empresa. Estas dos herramientas son

medidas de mejoras fundamentales y recomendadas para estar en la misma página con el mundo laboral vanguardista en temas de corresponsabilidad social en desarrollo de labores sostenible y comfortable para mujeres madres.

#### **8.5.5. Plan de carrera**

Analizando por qué un trabajador podría ser comprometido con una empresa a largo plazo, podemos concluir que uno de los factores de fidelización es el plan de carrera transparente y establecida, es decir, el trabajador está informado sobre la forma para pasar a otro nivel en la organización y qué competencias y habilidades debe tener o adquirir para ello.

La empresa posee un sistema de evaluación de desempeño según el cual se establecen los objetivos y KPIs para cada empleado, en donde una vez al año reciben una nota de evaluación de desempeño y el feedback detallado, tanto por escrito como por vía de una reunión presencial con el jefe directo. Es una excelente oportunidad para conversar sobre los logros del empleado, las brechas para cerrar y posibilidades de crecer dentro de la compañía, en base de las competencias y potencial que tiene el empleado. Sin embargo, la empresa carece de las iniciativas específicas enfocadas en desarrollo de carrera de las mujeres, desde la perspectiva de la eliminación de la cultura estereotipada masculina sobre la mujer trabajadora. El argumento utilizado en la política global menciona que el puesto de trabajo se otorgará al candidato o candidata que mejor calce con el perfil requerido, pero esta declaración no da cuenta de la variable de esfuerzo que debe aplicar el género femenino versus el masculino para obtener las mismas oportunidades. Esto permite ver que en la mayoría de los casos la decisión sobre la promoción se toma por el hombre.

A pesar de lo mencionado anteriormente, para ser justos en las conclusiones, no obstante notar que la empresa posee un programa de liderazgo a nivel global, específicamente para las mujeres, solo un cupo por país y se proporciona una vez al año, lo que no es suficiente para impulsar un cambio cultural homogéneo a nivel país, por lo que es necesario implementar las iniciativas locales. Entre las prácticas aplicadas en otras empresas mineras se realizan los programas de coaching con enfoque de género (para las mujeres que tomaron el puesto de liderazgo por primera vez). Codelco tiene un programa que se llama “Inspira Codelco”, en donde se hacen talleres de

desarrollo de carrera con enfoque en liderazgo diferencial. Anglo American posee una iniciativa interna de grupo “Mujeres Cobre” para apoyar el talento femenino dentro de la organización otorgando las oportunidades concretas en su crecimiento como ejecutivas (Caro, 2020). Dentro de las otras industrias masculinizadas, por ejemplo, en empresa ABB del rubro eléctrico, existe una iniciativa dentro del plan de sucesión, en donde la obligación del líder está en buscar un talento femenino en las distintas escalas e incluirlo como potencial en el plan de sucesión en su área.

#### **8.5.6. Oportunidad de apoyo en redes de contactos internos**

Dado que se trata de una empresa multinacional, hay una oportunidad interna de participar de los programas internacionales, y en este sentido la compañía tiene unas iniciativas de creación de red de contactos de apoyo de distintos grupos de interés, dentro de los cuales existe una asociación que se llama “Women Connect”. Este organismo interno posee un carácter informal, sin embargo, asume una influencia a nivel organizacional enfocándose especialmente en educación, comunicación y desarrollo para las mujeres, dentro de los cuales existe un programa de liderazgo especialmente para género femenino y conducido específicamente por las mujeres. En este grupo, las mujeres proponen distintos proyectos a nivel de la organización, participan de las tomas de decisiones y tienen su canal de comunicación. Algunas mujeres de la asociación representan a la compañía a nivel de conglomeración con otras mujeres en minería y están reconocidas en categoría de liderazgo dentro de 100 mujeres Inspiradoras de Minería Chilena por la organización WIM (Women in Mining) Chile.

#### **8.5.7. Horarios de trabajo flexible**

Sabemos que el contexto de pandemia de COVID-19 cambió bastante la visión de las formas de trabajar en muchas empresas y, además, aceleró los procesos de digitalización. En esta particularidad, nuestra empresa de estudio no fue la excepción. Considerando que la compañía posee las plantas productivas, algunos cargos fueron imposibles de trasladar a la modalidad de home office, tomando en cuenta la necesidad de la continuidad de la producción, por lo tanto, la

empresa implementó a nivel global la iniciativa nombrada “El futuro del trabajo”, en donde se definieron cargos esenciales y no esenciales, desde el punto de vista de la necesidad de estar presente físicamente en el lugar de trabajo.

La propuesta global consiste en un trabajo híbrido para los cargos no esenciales, en donde los líderes y los subordinados deben ponerse de acuerdo y establecer los días de oficina y los días de home office, donde también se puede otorgar la oportunidad de trabajar 100% remotamente con la aprobación de las jefaturas superiores a nivel global. Esta nueva forma de trabajar se considera como un nuevo beneficio no monetario para los trabajadores en contexto postpandemia y tiene paridad para ambos géneros, siendo basado exclusivamente en las características del cargo.

Podemos concluir que en este sentido, la empresa fue más seguidora que vanguardista del mercado, ya que muchas empresas multinacionales ya habían implementado la forma de trabajo híbrido o completamente remoto antes de la pandemia global. Además, siguiendo las buenas prácticas del mercado, estas medidas podrían ser deseables como parte del sistema de Total Rewards para las madres trabajadoras, dándoles la oportunidad de tener la opción de trabajar desde casa o quedarse en modalidad de teletrabajo siempre y cuando el cuidado del menor lo requiere.

#### **8.5.8. Medición de brechas salariales**

La empresa posee la revisión de brechas salariales como una iniciativa global. Dicho proceso lo realiza anualmente el equipo de compensaciones y beneficios global. No obstante, se debe destacar que el equipo de compensaciones corporativo solamente realiza el diagnóstico vía el sistema, sin el conocimiento de detalles sobre la organización local, y se apoya en su decisión final al respecto del cubrimiento de posibles desigualdades en la opinión de Recursos Humanos locales. Como oportunidad de mejoramiento de dicho proceso, debe ser evaluada la cadena de toma de decisiones con el objetivo de eliminar los sesgos que podría tener el equipo gerencia local, compuesto solo del género masculino, ya que la aprobación del aumento salarial solo se puede realizar con la conformidad del líder de negocio como instancia finita.

### **8.5.9. Participación de hombres en temas de equidad de género**

Dado que la gran mayoría de los puestos gerenciales están ocupados por el género masculino, la participación de los hombres en las iniciativas de equidad de género es indispensable, tanto desde el punto de vista de colaboración en promover las iniciativas, como para garantizar que estas cumplen expectativas de los grupos de interés correspondientes.

Por el lado de la empresa de estudio, existe el apoyo nominal de los hombres gerentes, una declaración de compromiso con una cultura equitativa a nivel corporativo, sin embargo, falta el plan de actividades concretas, en donde estos podrían ser evaluados en una forma tangible, midiendo el resultado de su influencia y el nivel de involucramiento para que las iniciativas se cumplan.

### **8.6. Propuesta de diseño del proyecto de mejora “Equidad de género” en empresa estudiada**

En base de los criterios de evaluación del estado de temas relacionados con el desarrollo y el crecimiento de la cultura de equidad de género mencionados anteriormente, concluimos varias formas de desarrollo, en raíz de los cuales podemos ofrecer un proyecto de mejora de situación actual y preparar algunos resultados.

El objetivo principal del proyecto consiste en mejorar las condiciones del programa de Compensaciones y Beneficios Totales desde la perspectiva de equidad de género, con el fin de certificar a la empresa en la Norma Chilena 3162 de Conciliación de Vida Familiar y Laboral con ayuda y partnership del área de Talento y el Área de Comunicaciones, fortaleciendo la imagen del empleador, tanto interno como externo. Es decir, frente al mercado laboral, obtener el aumento del prestigio de la empresa en el mundo de empleo minero.

Para un desarrollo exitoso del proyecto se requiere establecer una red de contactos interna y externa:

- Red de espósores: Gerente RRHH local, Gerente Global de Diversidad e inclusión.
- Red de partners: Gerente de Compensaciones y Beneficios local, Líder del área de Talentos, Grupo Women Connect, área de calidad
- Instituciones educacionales de la zona.

La duración estimada del proyecto es de 5 años, debido a que se requiere un tiempo y recursos racionales para la mejora de la infraestructura adoptada a las necesidades de género femenino en las plantas, por un lado, y por otro, para generar los cambios culturales que se pueden expresar en indicadores cuantitativos y cualitativos positivos, demostrando un mejor resultado en encuestas de percepción en año 5 versus año 1. A continuación la propuesta incluye las siguientes etapas:

Etapa	Descripción	Resultado esperado	Propuesta de mejora
Análisis y diagnóstico demográfico	Análisis primario de la fuerza laboral femenina cuantitativa (edad, cantidad y edad de los hijos, nivel de estudio, nivel de cargo, última fecha de promoción, nivel de inglés, nacionalidad, pertenencia a comunidad indígena)	Entender la totalidad de población femenina desde la perspectiva cuantitativa, en base de la cual se establecen los objetivos y prioridades del proyecto	En base de la analítica, se define cómo facilitar el levantamiento periódico de los datos demográficos en forma continua y establecer la manera de llevar el reporte demográfico mensualmente
Preparación y Facilitación	Reunión con grupo Women Connect local y presentación del proyecto	Obtener el grupo local de Women Connect como partners en desarrollo y promoción de iniciativas relacionadas con el proyecto	Entender si el grupo local de Women Connect está interesado en el proyecto y elegir socio representante del grupo para colaborar desde la perspectiva de estrategia de comunicación y promoción de la cultura equitativa

Análisis y diagnóstico de percepción de la cultura	Encuesta cualitativa	Recopilar la información de percepción del clima laboral relacionado con equidad de género, para diagnosticar los puntos flacos en la cultura respectiva	En base de los resultados obtenidos y unidos con el análisis demográfico, elaborar la estrategia de mejora y el plan de acción
Análisis de necesidades de mujeres madres	Focus group “Working mothers”	Reunión con grupo representativo de mujeres madres con el fin de definir prioridades de sus necesidades urgentes	Incorporar los resultados de focus group al plan de acción
Diagnóstico de infraestructura	Visitar las plantas con el fin de entender de qué manera la infraestructura actual satisface las necesidades de mujeres y si estas cumplen con las normas ISO de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar	Obtener el diagnóstico adecuado con el fin de planificar los recursos necesarios para generar la propuesta de mejora de infraestructura	Diseñar en conjunto con el área de calidad las construcciones nuevas que ayudaran a mejorar la experiencia de la mujer trabajadora, según la Norma de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar
Plan de acción	Presentar el plan de acción a la gerencia en base de los resultados obtenidos en el diagnóstico	Aprobación del proyecto	
Implementación	La implementación del proyecto está basada en el fit cultural que fusiona los valores de la compañía y las	Se espera implementar las acciones establecidas en el plan de proyecto realizado en base del diagnóstico previamente obtenido	

	expectativas del mundo laboral contemporáneo	durante 5 años. Se espera lograr las metas cuantitativas tales como cuotas de mujeres y cualitativas tales como mejora de infraestructura equitativa, el feedback positivo de trabajadoras	
Evaluación	A la medida que avanza el proyecto se establece un corte de resultados semestrales y anuales	Establecer las medidas de mitigación y mejora continua en base de feedback final y resultados del proyecto obtenidos	

Dicho proyecto y sus fechas de ejecución poseen un carácter estimativo. Sus avances y resultados dependerán del apoyo, aprobación de la gerencia de la compañía y los recursos que dispondrán para su cumplimiento.

## 9. Conclusiones

El tema de la igualdad de género ha sido uno de los ejes centrales durante la última década, tanto a nivel de instituciones internacionales, tales como ONU o UNESCO; desde el punto de vista de derechos humanos, como a nivel de gobiernos de muchos estados que están comprometidos de promoverlo a nivel del país, vía herramientas legales y organizaciones locales que se encargan de la educación y la cultura de los proyectos respectivos, tanto como lo hace SernamEG (Servicio Nacional de Mujeres y Equidad) en Chile. Adicionalmente, no obstante mencionar el rol de responsabilidad social empresarial y su aspecto acelerador de dicha cultura con el fin de construir un ambiente equitativo laboral que influye a la dinámica de los procesos sociales en su totalidad.

Durante nuestro estudio buscamos las mejores prácticas gubernamentales y empresariales que pueden reafirmar y acelerar la cultura de equidad de género.

Aprendimos que una de las decisiones claves que tiene un efecto inmediato, tanto a nivel legal como empresarial, es el carácter imperativo de las cuotas de mujeres. Lo confirmamos con el ejemplo exitoso en Noruega versus el fracaso de la misma directiva voluntaria en Alemania, sumado a la falla de un intento de incentivo positivo vía un bono monetario en partidos chilenos. El aumento obligatorio de un porcentaje de mujeres establecido por ley acredita el acceso del género femenino a los puestos de poder, es decir, a la equidad y a la paridad en la toma de decisiones en conjunto con los hombres, dando una vista alternativa y progresiva a las formas de liderar. El caso del programa Women Trainee de la empresa ABB Chile, la que pertenece a otra industria masculinizada, confirma que la preocupación sobre inclusión de las mujeres apoya las etapas tempranas de su desarrollo de carrera en el rubro de ingeniería, y de esta manera aumenta el prestigio inclusivo de la compañía en el mercado laboral.

El estudio del caso de Codelco nos demostró cómo la infraestructura adoptada hacia la necesidad de las mujeres mejora la cultura de equidad en su perspectiva cualitativa, es decir, una simple colaboración de empleador con salas de cuna en la planta mejora su estado de ánimo y provee tranquilidad a la mujer madre, pues en cualquier minuto puede acceder al cuidado del menor y de esta forma minimiza el estrés manteniendo su nivel de productividad. Codelco en sus divisiones El Teniente y Chuquibambilla, es una de las pocas empresas en Chile que se certificaron en Norma Chilena 3162 de Conciliación de Vida Familiar y Laboral.

La red de contactos relevantes en el mundo femenino empresarial es otro factor acelerador de la cultura inclusiva. Las organizaciones al nivel gubernamental, empresarial e interempresarial nos dan el ejemplo de cómo promover la cultura de equidad de género a nivel laboral. Con sus iniciativas, tales como Mujeres en Minería, fomentan una educación social general al respecto del tema y promueven el compromiso de las compañías con el propósito en cuestión.

Poder tener horarios de trabajo flexibles es otra herramienta poderosa y contemporánea en atracción y fidelización del talento femenino. Esta toma una parte no menor en la Conciliación de Vida Laboral y Familiar, permitiendo a una madre trabajadora distribuir su tiempo de una forma eficiente y reconocer que el empleador busca establecer las relaciones de confianza con sus

trabajadoras y valora su tiempo personal.

La transparencia de reglas y la colaboración de la compañía en la forma de construir una carrera dentro de la empresa es un instrumento adicional que aplica para la retención del talento femenino. La preparación temprana de las mujeres para los puestos de liderazgo, vía los programas educacionales y la claridad en los pasos a seguir en el desarrollo profesional inspira a las mujeres a seguir trabajando en el rubro masculinizado.

## 10. Bibliografía

- Acre, J. (2021). *El magro resultado de la ley de cuota de género: la democracia chilena sigue incompleta*. CIPER. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2021/08/20/el-magro-resultado-de-la-ley-de-cuota-de-genero-la-democracia-chilena-sigue-incompleta/>
- América, R. d. (2010). *Legislación y acciones por equidad de mujeres en América Latina*. Costa Rica: Internacional de la Educación para América Latina.
- Aragón, S. S. (2020). *Igualdad y Equidad de Género*. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Astudillo, M. T. (2020). *Estado Docente e igualdad de género en Chile: una reflexión a cien años de la Ley de Educación Primaria Obligatoria*. Santiago: CIPER Académico. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2020/09/21/estado-docente-e-igualdad-de-genero-en-chile-una-reflexion-a-cien-anos-de-la-ley-de-educacion-primaria-obligatoria/>
- BCG. (2021). *Es necesario redefinir las políticas de diversidad, equidad e inclusión en las empresas*. Madrid: BCG.
- Beaudoux, G. (2014). *Estereotipos de género y liderazgo femenino*. Buenos Aires: VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-035/502.pdf>
- Berlien, K. (2016). *Realidad nacional en formación y promoción de mujeres científicas en*

- ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas*. Ministerio de educación. Obtenido de <https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2017/05/Realidad-Nacional-en-Formacion-y-Promocion-de-Mujeres-STEM-2016-CONICYT-ISONOMA.pdf>
- Candelaria, M. (s.f.). *Candelaria lundin mining*. Obtenido de Minera Candelaria inició “Programa de Formación de Mujeres Aprendices”
- Carmen Romero Bachiller, M. M. (2018). Políticas públicas para gestión de diversidad sexual y de género: Un análisis interseccional. *Psicoperspectivas*, 17(1), 2. Obtenido de <https://www.scielo.cl/>
- Caro, P. (2020). *Iniciativas y buenas prácticas en materia de igualdad de género en empresas socias del consejo minero*. Santiago: Consejo Minero. Obtenido de [https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2021/03/Informe\\_Igualdad-de-Genero-CM-2021\\_Pamela-Caro\\_vf.pdf](https://consejominero.cl/wp-content/uploads/2021/03/Informe_Igualdad-de-Genero-CM-2021_Pamela-Caro_vf.pdf)
- Catalina Arteaga-Aguirre, V. C.-C.-C. (2021). *Mujeres, teletrabajo y estrategias de cuidados en el contexto de pandemia en Chile*. Santiago : CS / ISSN 2011-0324 · e-ISSN 2665-4814 / Número 35 / 11 - 39 / Septiembre-diciembre, 2021.
- CEPAL. (2020). *Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- CEPAL. (2020). *Panorama Social de América Latina*. Obtenido de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46687/S2100150\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46687/S2100150_es.pdf)
- Chacón. (2008). *Reflexiones sobre la familia a partir de la explicación histórica de la organización social actual*. Revista Palabra palabra que obra. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/28296401\\_Reflexiones\\_sobre\\_la\\_familia\\_a\\_partir\\_de\\_la\\_explicacion\\_historica\\_de\\_la\\_organizacion\\_social\\_actual](https://www.researchgate.net/publication/28296401_Reflexiones_sobre_la_familia_a_partir_de_la_explicacion_historica_de_la_organizacion_social_actual)
- Chau, V. F. (2014). *OAK Foundation*. Obtenido de <http://oakfnd.org>

*Chile crece contigo*. (2021). Obtenido de <https://www.crececontigo.gob.cl/faqs/como-funciona-el-derecho-a-sala-cuna/>

Chile, P. S. (2018). *Sólo 0,2% de post natal ha sido traspasado a los hombres en los últimos siete años*. Santiago. Obtenido de <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/solo-02-de-post-natal-ha-sido-traspasado-a-los-hombres-en-los-ultimos-siete-anos/#:~:text=Seg%C3%BAn%20estos%2C%20en%20siete%20a%C3%B1os,los%20tomados%20por%20las%20mujeres.>

ChileAtiende. (22 de marzo de 2022). *ChileAtiende*. Obtenido de [https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/35516-derecho-a-alimentar-a-los-hijos-durante-la-jornada-laboral/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2020.761%20\(Ley,\(durante%20la%20jornada%20laboral\).](https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/35516-derecho-a-alimentar-a-los-hijos-durante-la-jornada-laboral/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2020.761%20(Ley,(durante%20la%20jornada%20laboral).)

ChileAtiende, P. (28 de febrero de 2022). *ChileAtiende*. Obtenido de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/8647-postnatal>

Codelco. (20 de noviembre de 2019). *Codelco*. Obtenido de [https://www.codelco.com/codelco-logra-certificar-el-100-de-sus-centros-de-trabajo-en-la-norma-3262/prontus\\_codelco/2019-11-20/111749.html](https://www.codelco.com/codelco-logra-certificar-el-100-de-sus-centros-de-trabajo-en-la-norma-3262/prontus_codelco/2019-11-20/111749.html)

Economía, R. (5 de enero de 2022). Atención empresas, por ley ya deberían tener sala de lactancia. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/atencion-empresas-por-ley-ya-deberian-tener-sala-de-lactancia/>

Fernández, A. R. (2020). *El tiempo de las mujeres: trabajo y malestar femenino en tiempos de pandemia*. Costa Rica: Centro de Investigación en Estudios de la Mujer, Universidad de Costa Rica. Obtenido de

- <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/42150/42456>
- Forum, W. E. (2017). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum.
- Françoise Contreras Torres, J. E. (2011). *La mujer y el liderazgo empresarial*. Bogotá: Divers.:  
Perspect. Psicol. vol.8 no.1 Bogotá Jan./June 2012. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013)
- García, M. d. (2020). *Cuidados y abordaje de la pandemia de COVID-19 con enfoque de género*.  
Andaluza: Elsevier España. Obtenido de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911120301266#bib0060>
- Garrido, L. A. (2018). *Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en España y sus avances en la equidad de género*. México: Rev. interdiscip. estud. género Col. Méx.  
vol.4. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2395-91852018000100112](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-91852018000100112)
- Género, M. d. (2016). *Programa de Gobierno*. Obtenido de  
[https://minmujeryeg.gob.cl/?page\\_id=4195](https://minmujeryeg.gob.cl/?page_id=4195)
- Heredia, E. B. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales.  
*CIRIEC-España*(50), 37-93.
- Hidalgo, H. R. (2011). LA EQUIDAD DE GÉNERO: DE LA EVOLUCIÓN POLÍTICA,  
SOCIAL Y EDUCATIVA DE LA MUJER, HASTA LA PARTICIPACIÓN  
EMPRESARIAL ACTUAL. *Revista Nacional de Administración*, 8. Obtenido de  
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/370>
- HR Basics: Total Rewards* (2017). [Película]. Obtenido de  
<https://www.youtube.com/watch?v=WuDpMmHlobA>
- ICARE. (2018). *Talento Femenino: 9 medidas para promover y retenerlo*. Santiago de Chile:

ICARE.

*James Quincey: la igualdad de género en la Compañía* (2019). [Película]. Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=NGUiJAhCU90&t=16s>

Jorge Martínez Contreras, A. P. (2007). *El saber filosófico*. México: III.

(2019). *LAS BRECHAS DE GÉNERO EN EDUCACIÓN QUE AÚN QUEDAN POR*

*ERRADICAR*. Obtenido de <https://www.educacion2020.cl/noticias/8m-las-brechas-de-genero-en-educacion-que-aun-quedan-por-erradicar/>

Lopez, R. (2005). *Mujeres y Liderazgo una nueva forma de dirigir*. Valencia. Obtenido de

<http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669->

[57042009000100017&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-57042009000100017&script=sci_arttext&tlng=en)

McKinsey & Company. (2018). *Women in Workplace*. Obtenido de [https://wiw-](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2018.pdf)

[report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2018.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2018.pdf)

Mineras, C. d. (2020). *Mujer y Minería: Evolución de la última década y desafíos futuros*.

Fundación Chile. Obtenido de [https://fch.cl/wp-](https://fch.cl/wp-content/uploads/2021/04/mujermineriaccm_02-09-2020.pdf)

[content/uploads/2021/04/mujermineriaccm\\_02-09-2020.pdf](https://fch.cl/wp-content/uploads/2021/04/mujermineriaccm_02-09-2020.pdf)

Mujer, C. (2020). *Iniciativas públicas y privadas*. Obtenido de

[https://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-](https://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2020/08/Mapa-de-iniciativas-p%C3%BAblicas-y-privadas-en-chile-para-el-acompa%C3%Blamiento-y-apoyo-a-empresas-en-pol%C3%ADticas-para-la-igualdad-de-g%C3%A9nero.pdf)

[content/uploads/2020/08/Mapa-de-iniciativas-p%C3%BAblicas-y-privadas-en-chile-](https://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2020/08/Mapa-de-iniciativas-p%C3%BAblicas-y-privadas-en-chile-para-el-acompa%C3%Blamiento-y-apoyo-a-empresas-en-pol%C3%ADticas-para-la-igualdad-de-g%C3%A9nero.pdf)

[para-el-acompa%C3%Blamiento-y-apoyo-a-empresas-en-pol%C3%ADticas-para-la-](https://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2020/08/Mapa-de-iniciativas-p%C3%BAblicas-y-privadas-en-chile-para-el-acompa%C3%Blamiento-y-apoyo-a-empresas-en-pol%C3%ADticas-para-la-igualdad-de-g%C3%A9nero.pdf)

[igualdad-de-g%C3%A9nero.pdf](https://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2020/08/Mapa-de-iniciativas-p%C3%BAblicas-y-privadas-en-chile-para-el-acompa%C3%Blamiento-y-apoyo-a-empresas-en-pol%C3%ADticas-para-la-igualdad-de-g%C3%A9nero.pdf)

Mujeres, M. d. (2012). *Norma Chilena 3262*. Obtenido de

<https://normachilena3262.minmujeryeg.gob.cl/>

Mujeres, O. (2015). *Hechos y cifras: Empoderamiento económico*.

- OCDE. (2020). *Gender wage gap*. Obtenido de <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- OIT. (1998). *Más de 120 países conceden licencias de maternidad pagadas a las trabajadoras*. Ginebra. Obtenido de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_008946/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008946/lang--es/index.htm)
- OIT. (2019). *Igualdad de género en América Latina y el Caribe*. OIT.
- OIT. (2020). *PANORAMA LABORAL 2020 América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_764630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf)
- ONU, M. (2020). *América Latina y el Caribe*. ONU Mujeres.
- Pablo Salvador Gómez Fuentealba, N. A. (2018). Equidad de género en la gran minería del cobre de Chile. Experiencias de inserción laboral femenina en espacios masculinizados. *REVISTA TEMAS SOCIOLÓGICOS*. Obtenido de <http://190.96.76.12/index.php/TSUCSH/article/view/1678>
- Pinilla, Á. (2014). *Las carreras más curiosas del mercado*. Elnavegador.cl. Obtenido de <https://elnavegador.cl/las-carreras-mas-curiosas-del-mercado/#:~:text=Administraci%C3%B3n%20de%20Servicios,a%20quedarse%20calladas%20cuando%20deben.>
- PNUD. (2020). *Nuevo Mapa del Poder y Género en Chile*. Obtenido de <https://www.docdroid.net/tDdN7YA/mapa-del-poder-pdf.pdf>
- RED MAD. (4 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://redmad.cl/articulos/noruega-una-de-las-naciones-que-lidera-los-avances-en-equidad-de-genero/#:~:text=El%20pa%C3%ADs%20n%C3%B3rdico%20fue%20pionero,Internacio>

nal%20de%20REDMAD%20a%20Europa.

Robertson, H. (7 de Julio de 2021). Buenas Prácticas para alcanzar la equidad de género.

Obtenido de

[https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=martin%20castellucci&origin=RICH\\_QUERY\\_SUGGESTION&page=2&position=1&searchId=bcd73992-d0f4-47ed-9efb-6145831109d6&sid=mr-](https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=martin%20castellucci&origin=RICH_QUERY_SUGGESTION&page=2&position=1&searchId=bcd73992-d0f4-47ed-9efb-6145831109d6&sid=mr-)

RODRÍGUEZ, E. R. (s.f.). *La regulación de la igualdad entre hombres y mujeres en la normativa laboral de los países nórdicos*. Universidad de Vigo .

ROSTROS 8M Fuencisla Clemares (Google): "La mujer es una buena gestora del cambio en las compañías" (2019). [Película]. Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=nnUBpaNHXc&t=4s>

Semana.com. (9 de Mayo de 2018). Salen los más altos ejecutivos de Nike por escándalo de acoso a mujeres. *Semana*.

Social, M. d. (2015). *Equidad de genero*. Obtenido de

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/equidadgenero>

Solutions, T. (2021). *Triangle Solutions*. Obtenido de <https://www.trianglerrrh.es/>

UNESCO. (2014). *Informe de la UNESCO 2014 sobre la Igualdad de Género y la Cultura*.

UNESCO. (2015). *Igualdad de género. Patrimonio y Creatividad*. UNESCO/Centro

Internacional para la Promoción de los Derechos Humanos bajo el auspicio de la

UNESCO, 2015. Obtenido de

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231661/PDF/231661spa.pdf.multi>

UNESCO. (s.f.). *Liderar el ODS 4 - Educación 2030*. Obtenido de

<https://es.unesco.org/themes/liderar-ods-4-educacion-2030>

Velázquez, D. M. (2020). Desigualdades sociales y de género en el contexto de la pandemia del COVID-19. (S. Frías, Entrevistador) Obtenido de

<https://ru.crim.unam.mx/handle/123456789/92>

Villalobos, V. (2006). *El Derecho a La Educación de las Niñas*. Obtenido de

<https://es.scribd.com/document/50318715/El-derecho-a-la-educacion-de-las-ninas-Informe-del-Relator-Especial-sobre-el-derecho-a-la-educacion>

