



# Iniciativas de Equidad de Género en la Organización Moderna

Prof. Carlos Portales  
[cportale@uc.cl](mailto:cportale@uc.cl)

**MBA**  **UC**  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**IEG**  
Índice Equidad  
De Género

**DATA  
LAB**

## Contenidos

---



1. ¿POR QUÉ UN ÍNDICE DE EQUIDAD DE GÉNERO?
2. QUÉ MIDE EL IEG
3. METODOLOGÍA
4. PRINCIPALES RESULTADOS
5. LÍNEAS DE ACOMPAÑAMIENTO A LA EMPRESAS



## ¿Qué es la Equidad de Género en las organizaciones?

---

- La equidad de género comprende el **trato idéntico o diferenciado entre hombres y mujeres** que resulta en una **total ausencia de cualquier forma de discriminación arbitraria contra las mujeres en su calidad de tales**, en lo que respecta al **goce y ejercicio de todos sus derechos humanos**.
- La equidad de género en el ámbito laboral es un **concepto multidimensional** y se entiende como la igualdad de **trato y acceso** de mujeres y hombres a las **mismas oportunidades** y a un **desarrollo integral en las organizaciones**, incluyendo la **participación económica y empresarial**, así como la **toma de decisiones**, valorando por igual los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades eliminando la discriminación por razón de sexo.

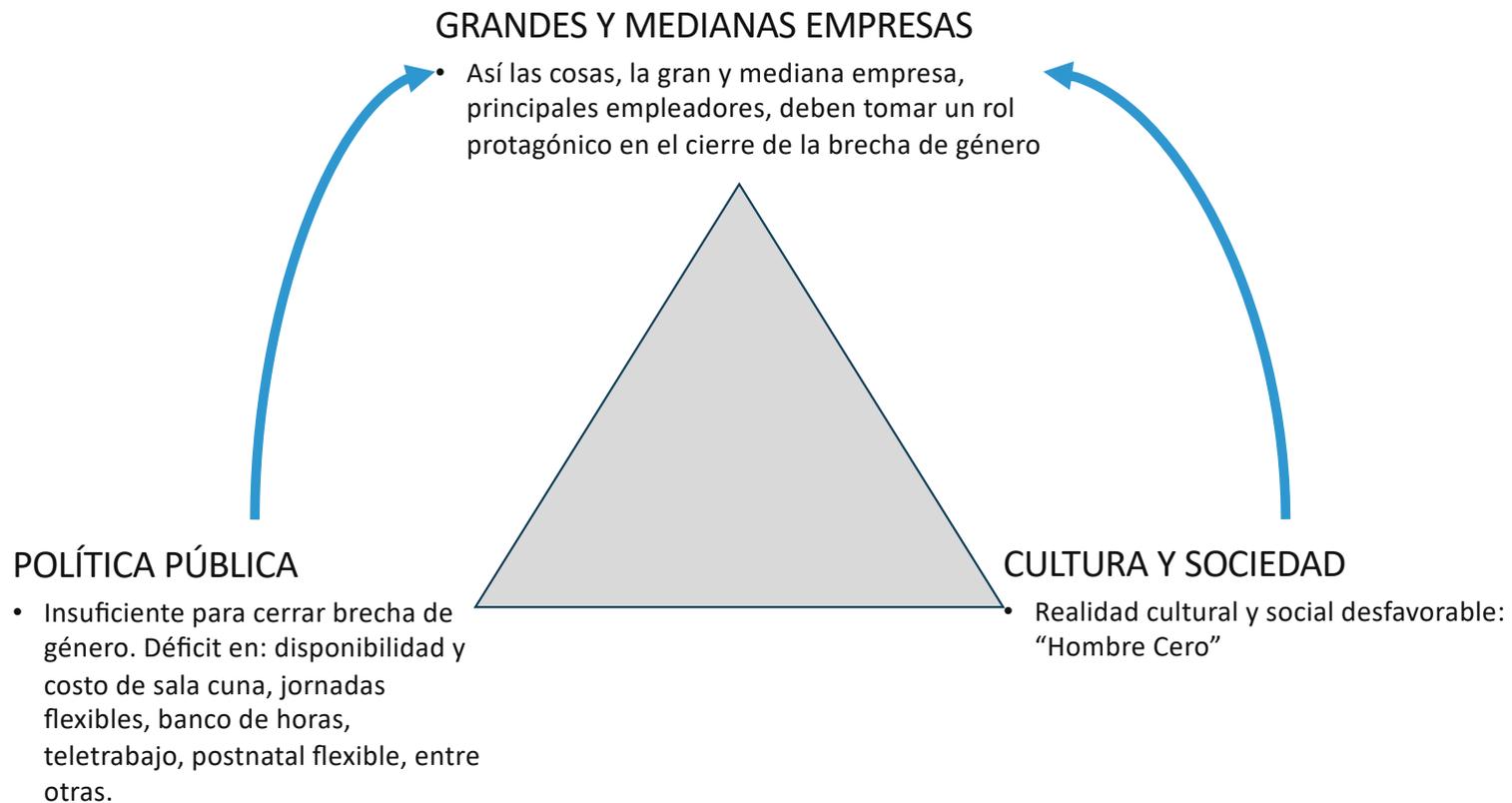
## ¿Por qué un Índice de Equidad de Género en las organizaciones?

---

- **En Chile estamos atrás** aun en materia de equidad de género en las organizaciones
- Fundamentalmente **métricas de mercado laboral**
- Existencia de algunas **métricas descriptivas y evolución** de la situación de género en las organizaciones (nº, presencia por áreas y niveles de cargo, contrataciones, brecha salarial por nivel de cargo)
- Ausencia de métricas objetivas y comparables que midan **variables clave y subyacentes para el diagnóstico, priorización y gestión efectiva de equidad de género.**

# ¿Por qué un Índice de Equidad de Género en las organizaciones?

---

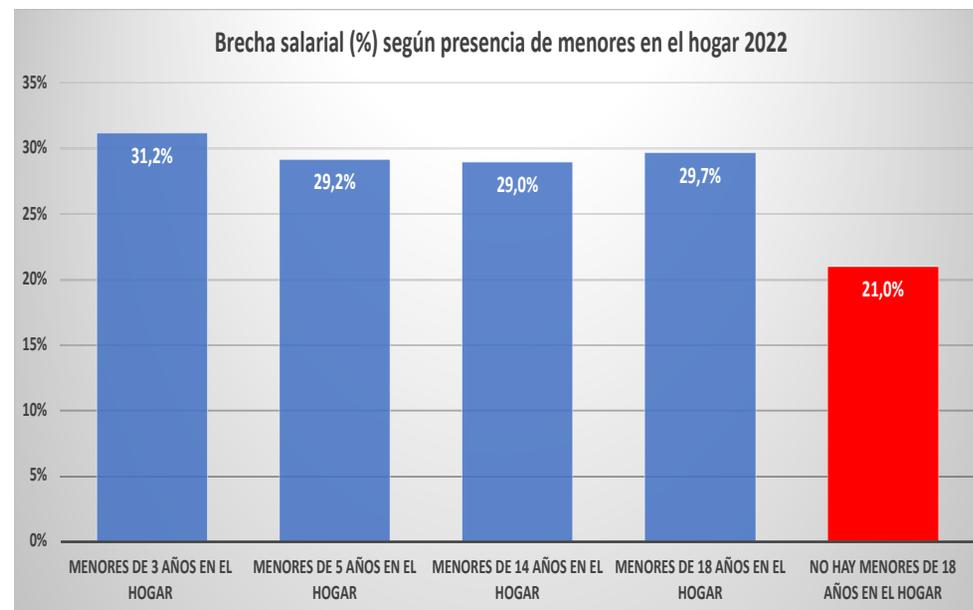
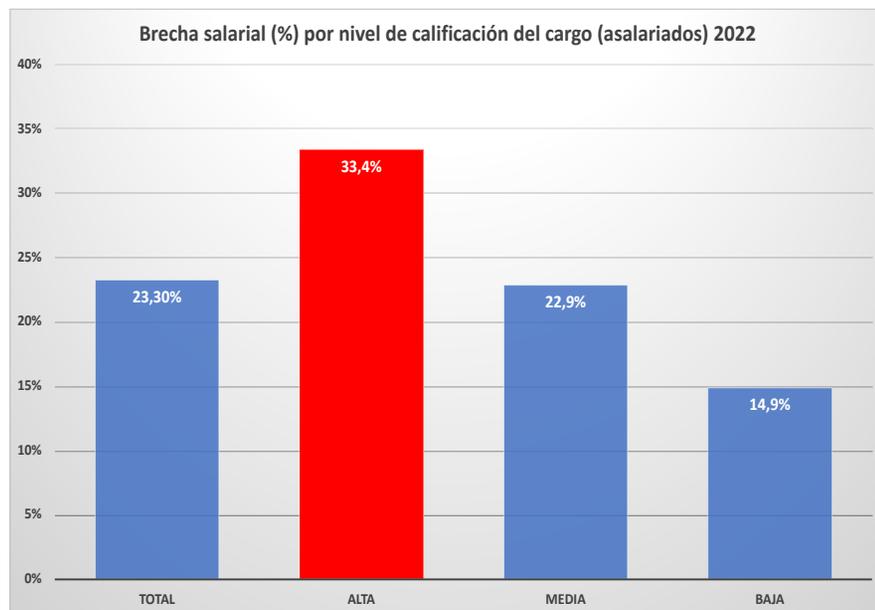


## En Chile estamos atrás en materia de equidad de género



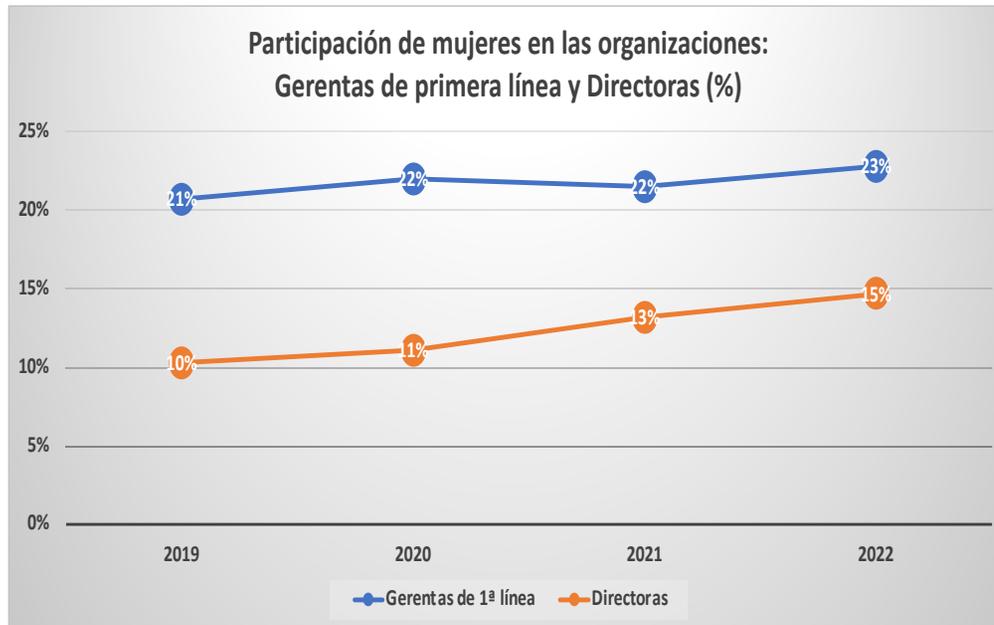
- En general, participación laboral femenina por detrás de América Latina
- Brecha salarial creciendo. La pandemia destruyó mucho empleo femenino de baja calificación. A medida que el mercado laboral se ha ido recuperando se van reincorporando mujeres con empleos con bajos ingresos, con lo que la brecha salarial general comienza a subir nuevamente

## En Chile estamos atrás en materia de equidad de género

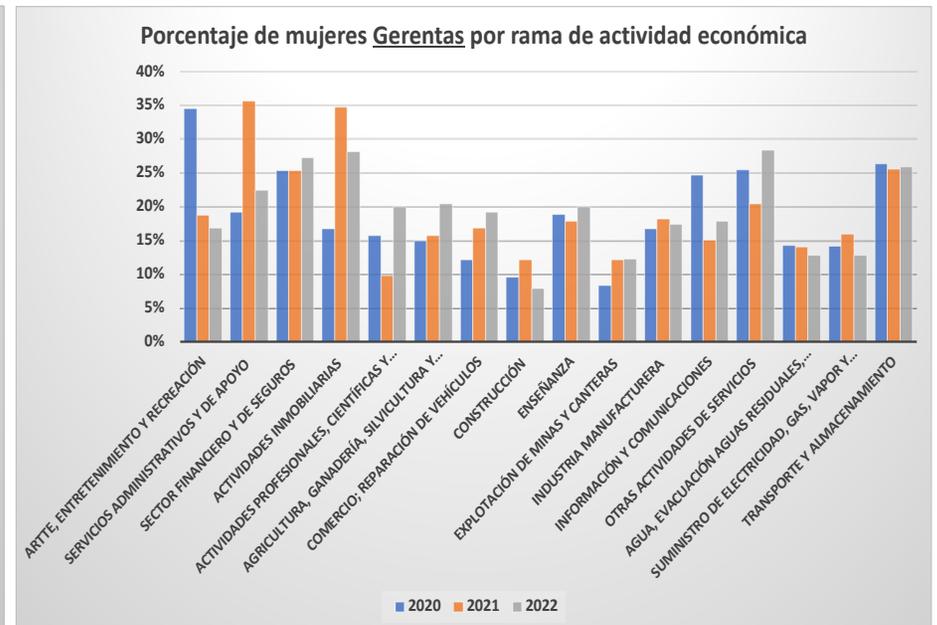


- A **mayor calificación del cargo**, aumenta la brecha salarial (en parte porque hay menos mujeres en dichas posiciones en las empresas).
- Una de las principales variables subyacentes en la brecha salarial de género es el **cuidado de menores de edad en el hogar (la edad de los menores de edad no es relevante)**.

# En Chile estamos atrás en materia de equidad de género

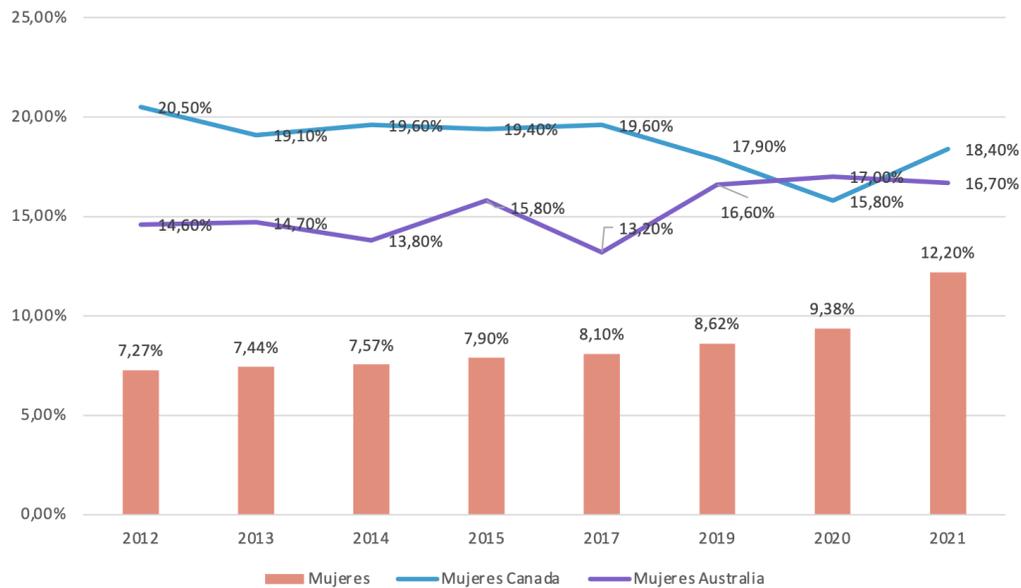


Fuente: elaboración propia en base a datos de la CMF



- La **tasa de incremento de participación** de mujeres en Gerencias de 1ª Línea y Directorios es **baja** → 1 -1,5pp% por año
- **Diversidad de participación** de mujeres por **rama de actividad** económica

# En Chile estamos atrás en materia de equidad de género



Fuente: Estudio Mujer y minería evolución en la última década y principales desafíos. Consejo de Competencias Mineras y elaboración DataLab.

- Comparado con otros países, incluso en sectores “difíciles” donde Chile es líder en aspectos productivos, **estamos por detrás en materia de equidad de género**
- El caso más evidente es **minería**.

Los cargos donde se concentra la fuerza laboral femenina en minería son:

Profesionales

13,7%

Operadoras

7,9%

Supervisoras

6,3%

Mantenedoras

3,0%

# ¿Qué mide el IEG?



## DIMENSIÓN 1

Estrategia y compromiso con la Equidad de Género

20%

Máx. 100 puntos

Nivel de importancia estratégica, compromiso e impulso de los líderes de la organización en materia de equidad de género



## DIMENSIÓN 3

Implementación de prácticas de Equidad de Género

50%

Máx. 100 puntos

Calidad de las prácticas de gestión de personas para alcanzar la equidad de género



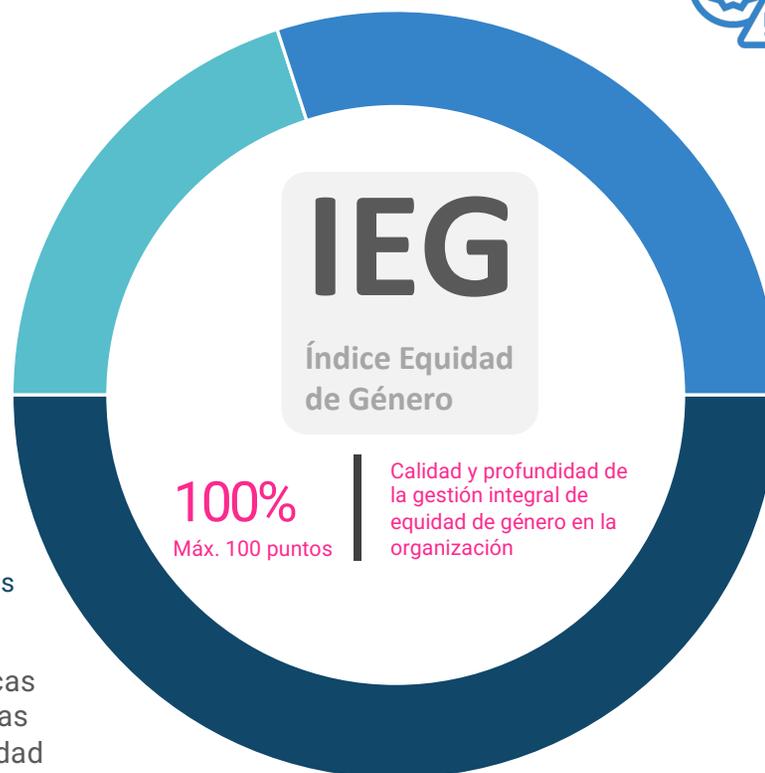
## DIMENSIÓN 2

Percepción de discriminación, sesgos y riesgos en cuanto a la Equidad de Género

30%

Máx. 100 puntos

Percepción de la existencia de sesgos y riesgos organizacionales para avanzar en equidad de género



# Metodología



- 83 empresas
- 142.893 trabajadores

## Cuestionario a la administración

Datos de la empresa sobre datos descriptivos, compensaciones, existencia de políticas y prácticas de gestión de personas, con foco en equidad de género.

- Muestra estratificada (niveles, áreas, geografía)
- Cualitativa y cuantitativa

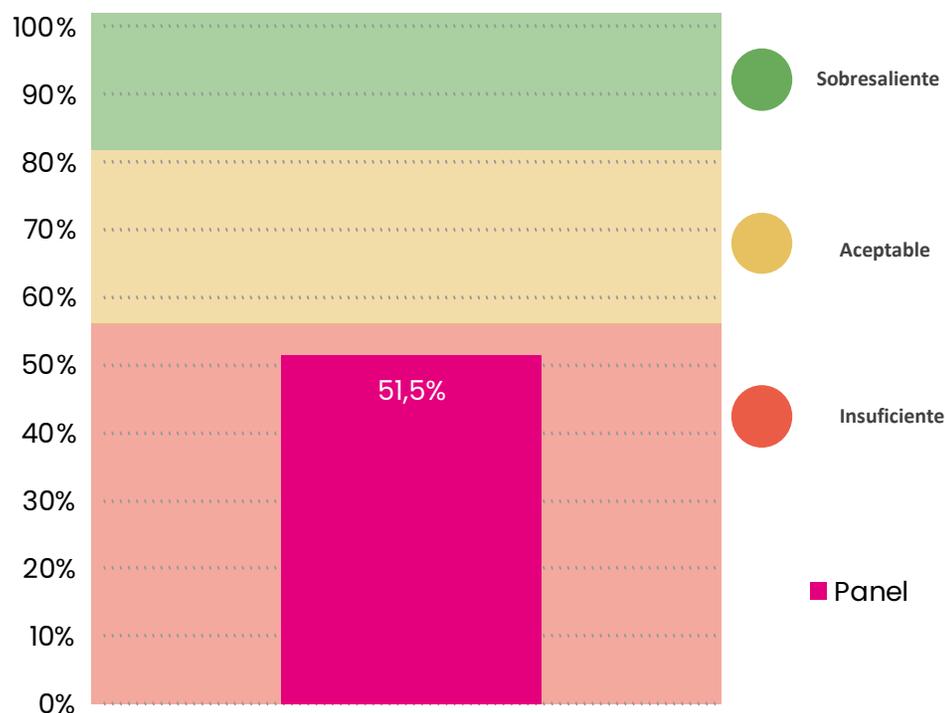
## Indagación cualitativa

Entrevistas y focus groups a través de toda la organización en materia de percepciones, escenarios, sesgos y riesgos en cuanto a la equidad de género en la organización

## Cuestionario a trabajadores/as

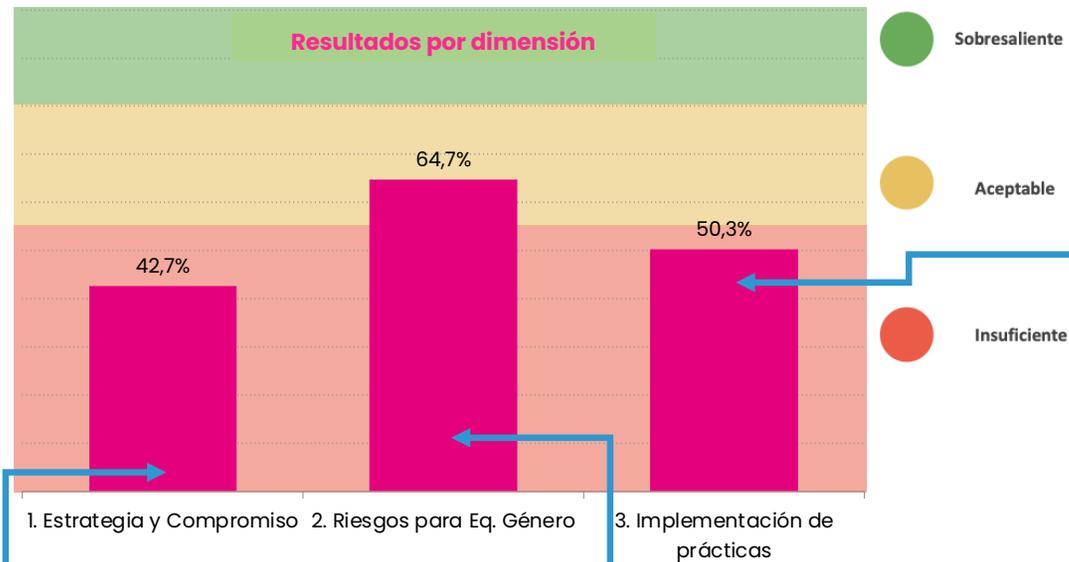
- Percepciones y valoraciones sobre escenarios, sesgos y riesgos de discriminación, prácticas de gestión de personas, infraestructura, comunicación, comportamiento de los liderazgos en cuanto a la equidad de género

## Resumen IEG: Se requiere estrategia, derribar sesgos y persistencia en la gestión



- Nivel **insuficiente** en materia de equidad de género
- **Si bien el promedio es 51,5%, las mujeres perciben mayor nivel de inequidad** que los hombres
- Estrategia de equidad de género aun en **modo declarativo** y **déficit en liderazgos** para implementarla
- Presencia de percepciones de **escenarios de riesgo** para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: **machismo y aparente igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**
- **Prácticas de gestión de equidad de género son más bien espontáneas y aisladas.**
- **Débil nivel de apropiación** de conductas de equidad de género por parte de los trabajadores

# Resumen IEG: Se requiere estrategia, derribar sesgos y persistencia en la gestión



• Definición y declaración de estrategia de equidad de género **sin integración en el modelo de negocio, procesos y prácticas organizacionales**

• Gobierno corporativo y liderazgos gerenciales y medios con **débil apropiación e instalación de equidad de género** en las empresas

• Falta **persistencia y consistencia de prácticas de gestión organizacionales**

- **Reclutamiento y selección**, capacitación y desarrollo profesional que generen equidad de género efectiva
- Se requieren estrategias focalizadas para, sin necesariamente recurrir a cuotas, atraer, formar e impulsar a las mujeres en las empresas

• Si bien la dimensión **2. Riesgos para la equidad de género** está algo mejor (nivel Aceptable) existe un **discurso meritocrático**, asociado a garantía de neutralidad, que supone igualdad de oportunidades para hombre y mujeres pero que ignora **puntos de partida asimétricos entre ambos géneros**.

• Visión de **"un muro machista"** que no se gestiona y con ello invisibiliza la falta de oportunidades para las mujeres. **Gestión depende de criterios personales** y no de directrices institucionales.

• Atributos de posiciones como "duro", "rudo", "pesado", "tosco" y "físico" se atribuyen como **asociadas al varón**. Estas nociones **"naturalizan"** la inequidad de género

1.

# Estrategia y compromiso organizacional con la equidad de género

---

DATA  
LAB

IEG  
Índice Equidad  
De Género

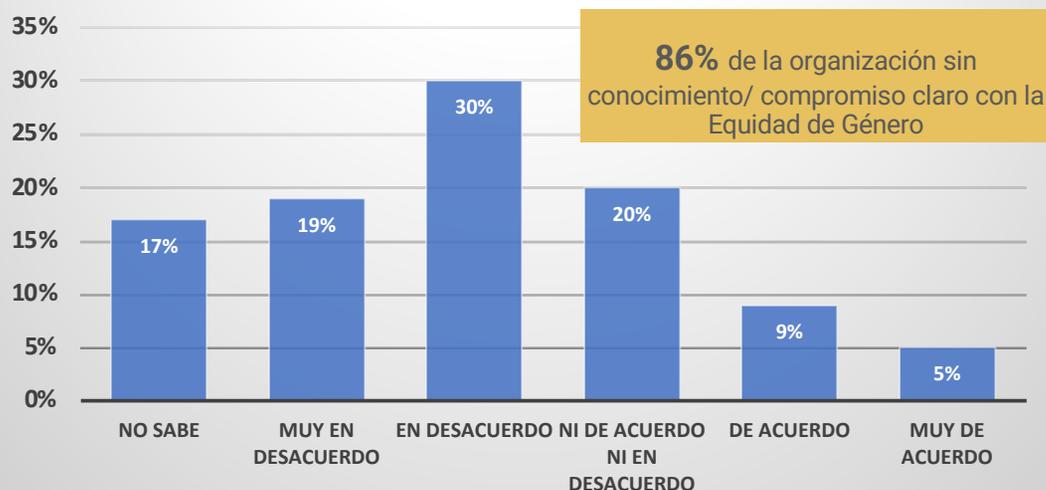


ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

# 1. Estrategia en equidad de género: desconocimiento, acciones puntuales, moda



**En la empresa existe un compromiso con la equidad de género**



*"No, **no es un tema [la equidad de género]**. Yo por lo menos no lo he escuchado. Eso yo no lo he escuchado nunca, pero claramente en el directorio hay una mujer, y en las gerencias hay una mujer"* (Entrevista – ejecutivo).

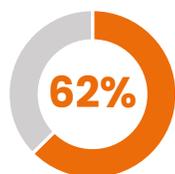
*"**El hecho de que la persona a cargo de la planta sea mujer es un hito**, y reconocido. Lo mismo con el nombramiento de una directora (...). Pero el directorio no ha tenido una intención más allá; de persistir en una estrategia de equidad de género"* (Entrevista – Ejecutivo).

*"**Es un tema como de moda...** como el tema de los discapacitados. Ahora es equidad de género, pero en otro momento va a ser un tema de inclusión. La empresa es muy orientada al protocolo, pero por ahora la equidad de género es formal".* (Focus group – mujer profesional).

# 1. Estrategia en equidad de género: desconocimiento, acciones puntuales, moda



## ... Pero lentamente avanzando



Está de acuerdo o muy de acuerdo con que actualmente, las personas en la organización se encuentran más interesadas en la equidad de género que en el pasado.



Está en de acuerdo o muy de acuerdo con que en el futuro habrá mayor equidad de género en la organización.



*"Falta normas para estandarizar criterios sobre decisiones, y que nos preparen a las jefaturas para decidir y comunicar (en cuestiones relativas a la equidad de género)" (Entrevista – mujer mando medio).*



"Que las decisiones que se tomen **no dependan de las características de cada jefatura**, sino de lineamientos institucionales"

*"Había una **inmadurez institucional (...)** una **identidad de old school, del látigo, del machismo.** Hoy avanzamos a algo más homogéneo (...) esto es algo cultural, generacional, están entendiendo la importancia de la paridad" (Entrevista – mujer profesional).*

*"¿Cómo ha evolucionado? **se ha ido adaptando, no necesariamente con una estructura (...)** Si bien hoy no tenemos políticas o prácticas, estamos avanzando" (Entrevista – mando medio).*



2.

# Riesgos para la Equidad de género entre los colaboradores

DATA  
LAB

IEG  
Índice Equidad  
De Género



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

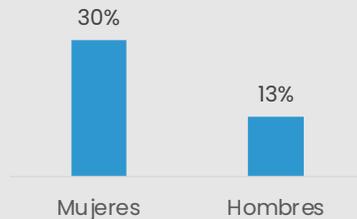
## 2. Percepción con riesgos de discriminación: Machismo

*"Muchas veces cuando las mujeres salen de turno se duchan y cambian y salen bonitas, de repente les pegan un **piropo o un silbido** y **no sé cómo se sienta la mujer con eso**" (Entrevista – ejecutivo).*

*"Las mujeres en **"labores duras"** tienden ... señalado por ellas mismas ah... ella misma era la que levantaba el punto que sentía que sus colegas **perdían su feminidad, porque terminaban mimetizándose entre tanto hombre**" (Focus group – hombre administrativo).*

### VALORACIÓN DE HABILIDADES:

En la empresa se valoran más las habilidades y visiones de los hombres que de las mujeres. (% de acuerdo)



### JUICIO POR ERRORES:

En la empresa, el juicio por errores cometidos en la empresa es mucho mayor si la persona al mando es una mujer (% de acuerdo)



### MUJERES EN "LABORES DURAS":

En la empresa se tiene la idea de que las mujeres no deberían trabajar en las tareas físicas duras (% de acuerdo)



## 2. Percepción con riesgos de discriminación: El Sesgo Meritocrático

"Para integrar más mujeres **lo único que hay que hacer es no tener restricciones**, hay que dar igualdad de oportunidades (...) obligaciones como las cuotas denostan a la mujer" (Entrevista – Ejecutivo).

"Uno no debería hablar de equidad de género, **uno debería hablar de cargos**. (...) Lo importante es que queden en los mejores del cargo, no hay que confundir la equidad de género con el cuoteo" (Focus group – hombre administrativo).

La percepción de la equidad de género desde la perspectiva del mérito es lo que académicos de Harvard han denominado como la **paradoja de la meritocracia en las organizaciones**:

Si bien a primera vista se puede pensar que **recompensar y contratar en base al mérito es justo, esto puede incluso perjudicar**. Cuando las organizaciones adoptan un **enfoque meritocrático, donde no se reconocen las desventajas sociales y de género**, los sesgos y estereotipos pueden acentuarse.

Fuente: Harvard Kennedy School (2010). Organizations that emphasize merit-based cultures, while intending to increase opportunities, fairness, and equity, may inadvertently be disadvantaging women.

## 2. Escenarios de discriminación

Se perciben distintas **barreras para generar condiciones de equidad de género**, como el rol asignado al **cuidado del hogar**, que sería incompatible con el ejercicio de algunos cargos en las compañías:

### El "Hombre Cero"

"En eso el teletrabajo ha permitido que la mujer pueda conciliar estos dos ámbitos de su vida, porque **muchas veces la mamá no trabaja porque tiene que cuidar a los niños** y eso impide que eventualmente se puedan tomar más responsabilidades" (Focus group – mujer profesional).

También, a nivel operacional-administrativo, opera el mito de **la menstruación** como un factor desestabilizador de los equipos de trabajo, que afectaría el desempeño de las mujeres.



"**A veces son más lentas, quejonas, impuntuales, sobre todo en los días R**" (Focus group – hombre operario no calificado).



"**Las mujeres son muy conflictivas** porque de repente terminan por dividir equipos que funcionaban bien" (Focus group – mujer profesional).

**Las propias mujeres van creando escenarios** respecto a actividades en las que las mujeres no deberían participar



"**Pa' trabajar en la planta teni que ser aperrada, si erí muy mina, muy delicada, no te va bien po'**. Llevo tanto tiempo que soy aperrada, estoy acostumbrada a escuchar garabatos, conversaciones de hombre. Y cuando llego yo cambian, chuta disculpe... no me complico." (Focus group – mujer operaria calificada).



**Las mujeres que trabajan en ambientes masculinizados sienten que para validarse tienen que hacer un esfuerzo mayor** para poder ser respetadas y tomadas en serio por sus compañeros.



3.

# Prácticas de equidad de género

---

DATA  
LAB

IEG  
Índice Equidad  
De Género



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

# Principales resultados que hemos encontrado

## Prácticas de Equidad de Género

"A mí me ha tocado de cerca el tema de la flexibilidad, en la mañana es como entro antes pa ir a dejarlo, oye me tengo que ir antes... siempre hay una flexibilidad por mi parte como jefatura a eso". (Focus group - Administrativa mujer). → **institucionalizar prácticas para que las preocupaciones de género no dependan del caso a caso**

En la empresa **casi todos conocen** y varios usan el canal de denuncias



"Antes las mujeres usaban unas botas largas que les apretaban. Ahora eso lo cambiamos (...) disponemos de elementos para hombres y mujeres, parka de hombres, parka de mujeres y así" (Entrevista - mujer profesional) → **Infraestructura es jun desafío para la incorporación de la mujer**



"Ellos ganan un bono (Pierre) más que una. Yo creo que debe ser un bono de responsabilidad (...) se los dan por el cargo, es como regalado, porque no hacen nada. **No tenemos buena información de los sueldos y bonos.**" (Focus group - mujer operaria no calificada)



"**Llegan CV de mujeres, pero pocos.** (...) Más encima la gente aquí esta ciudad es chica y se sabe que el estándar es hombre." (Entrevista - mujer mando medio).



LIDERAZGO



DESARROLLO PROFESIONAL

"**En los cargos que se toman decisiones no están ocupados por géneros femeninos,** y eso lamentablemente chorrea porque cuando se toman decisiones no se empatiza con el género femenino" (Focus group - mujer profesional).



GESTIÓN DE DESEMPEÑO

"Esa misma evaluación puede servir como instancia para poder hablar del sueldo y pedir aumentos, especialmente para las mujeres que muchas veces no lo hacen" (Focus group - mujer profesional).

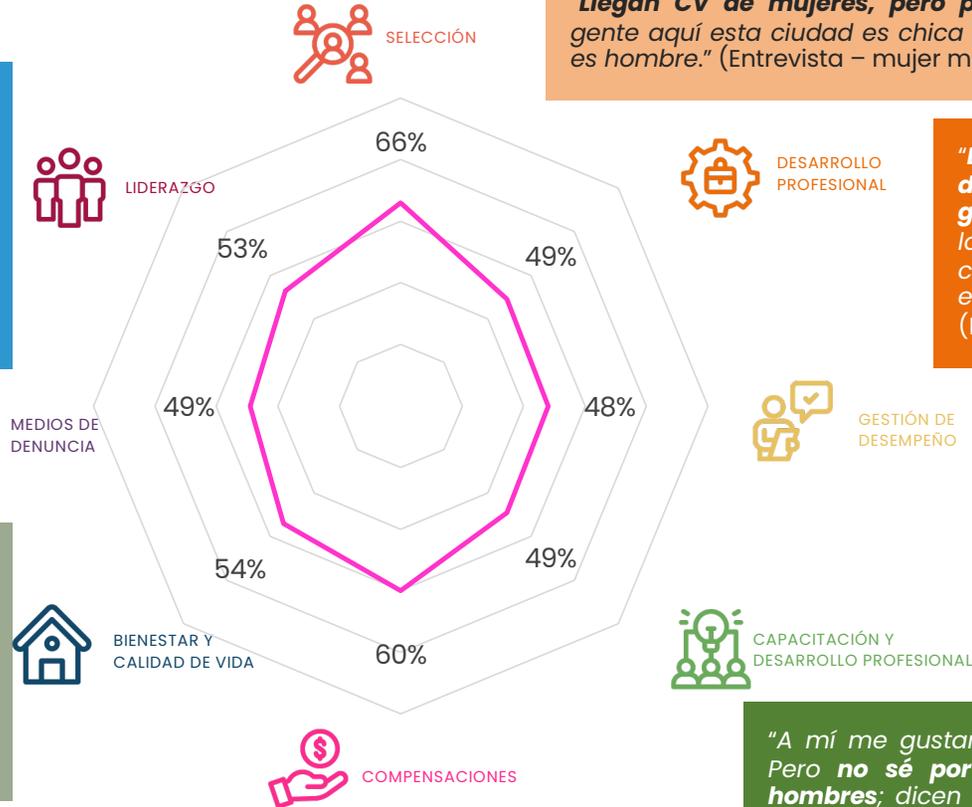


CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

"A mí me gustaría aprender, me llama la atención eso. Pero **no sé por qué razón le dan preferencia a los hombres;** dicen que tienen más tiempo para ir al curso" (Focus group - mujer operaria no calificada).



COMPENSACIONES





# Oportunidades de Mejora

DATA  
LAB

IEG  
Índice Equidad  
De Género



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

# Resumen IEG: Conclusiones y Oportunidades de Mejora

- Estamos en un estado **insuficiente, pero avanzando . . . lentamente**
- Gran dificultad de **acceso** al mercado laboral
- Cerrar brecha de género en **ingresos** significativa

- En lo estratégico, **pasar de lo declarativo a la incorporación** de la Equidad de Género dentro del gobierno corporativo, “modelo de negocio” y prácticas habituales de la empresa

## DIMENSIÓN 1 Estrategia y compromiso con la Equidad de Género

20%  
Máx. 100 puntos

Nivel de importancia estratégica, compromiso e impulso de los líderes de la organización en materia de equidad de género



## DIMENSIÓN 3 Implementación de prácticas de Equidad de Género

50%  
Máx. 100 puntos

Calidad de las prácticas de gestión de personas para alcanzar la equidad de género



## DIMENSIÓN 2 Percepción de discriminación, sesgos y riesgos en cuanto a la Equidad de Género

30%  
Máx. 100 puntos

Percepción de la existencia de sesgos y riesgos organizacionales para avanzar en equidad de género



- **Percepción y escenarios reales de discriminación** de género
- Partiendo por **compensaciones**

- Toda la línea de reclutamiento → selección → evaluación → capacitación requieren un fuerte impulso
- Un acelerante debiera ser el trabajo sistemático en formación de **liderazgo gerencial y de supervisión** en equidad de género junto. **Políticas con consecuencias** en esta materia



# Iniciativas de Equidad de Género en la Organización Moderna

Prof. Carlos Portales  
[cportale@uc.cl](mailto:cportale@uc.cl)

**MBA**  **UC**  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**IEG**  
Índice Equidad  
De Género

**DATA  
LAB**