

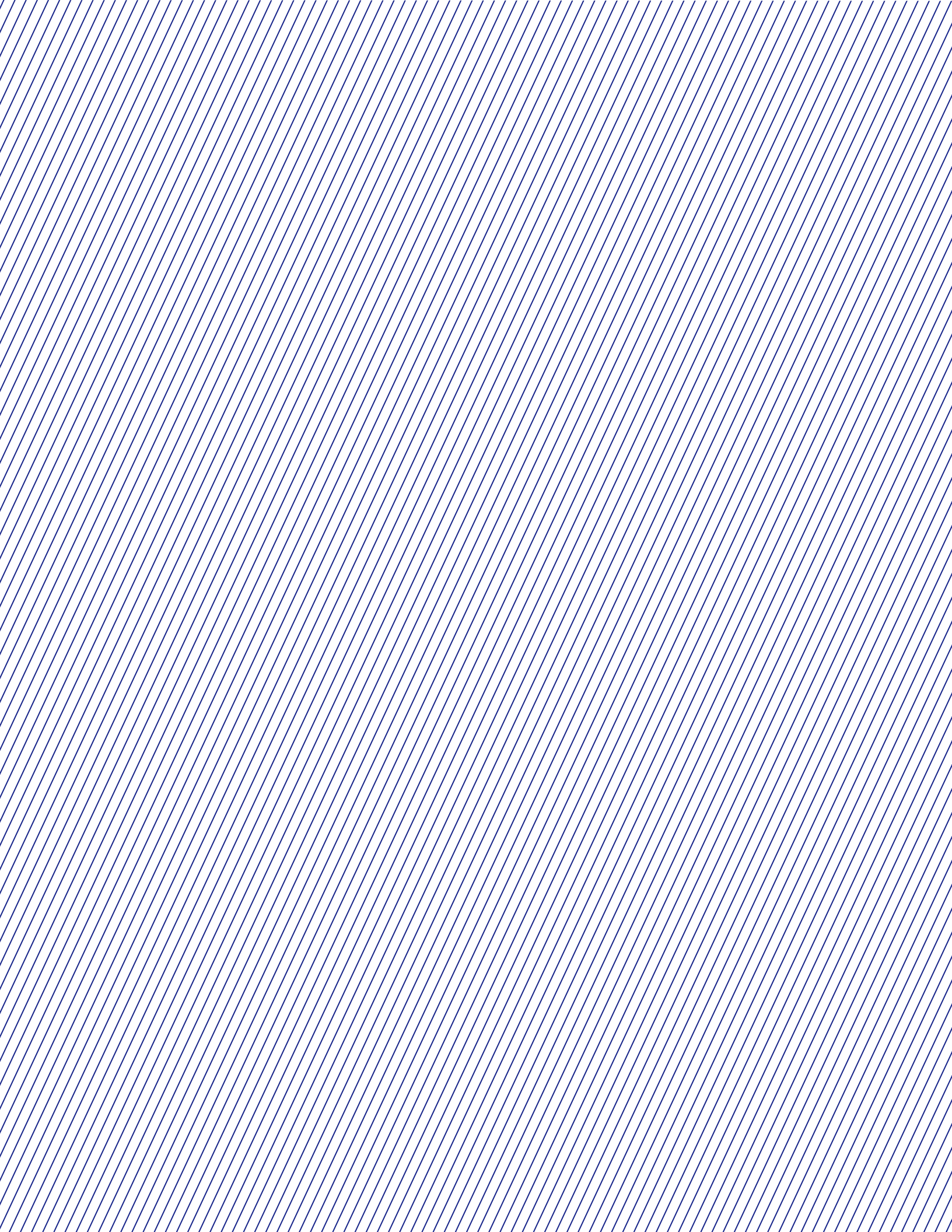
INICIATIVA
DE **PARIDAD**
DE **GÉNERO**
CHILE

50 +

Empresas

Agentes de

Cambio





INICIATIVA
DE **PARIDAD**
DE **GÉNERO**
CHILE

**ESTA ES UNA PUBLICACIÓN ELABORADA POR
COMUNIDADMUJER. EQUIPO RESPONSABLE:**

Directora Ejecutiva de ComunidadMujer: Alejandra Sepúlveda Peñaranda

Directora de Estudios de ComunidadMujer: Paula Poblete Maureira

Coordinadora IPG Chile: Gabriela Saieg Artaza

Investigadora: Constanza Díaz Franulic

Directora de Comunicaciones de ComunidadMujer: Claudia Yachan Durán

Periodista: Daniela Sánchez Moncada

Diseño: Max Grum

Contenido/

Introducción	07
Sobre la Iniciativa de Paridad de Género Chile	09
IPG Chile en cifras	11
Zoom a las Empresas IPG Agentes de Cambio	12
Cómo evaluamos el progreso de las empresas IPG en la Etapa 4 del mapa de ruta	13
Tomando acciones y definiendo objetivos y metas: Resultados Etapa 4 IPG Chile	14
Objetivo estratégico 1. Agentes de Cambio por la mayor participación laboral de mujeres	16
Objetivo estratégico 2. Agentes de Cambio por la reducción de la brecha salarial de género	17
Objetivo estratégico 3. Agentes de Cambio por la presencia de más mujeres en altos cargos	18
Medidas transversales propuestas por las Empresas Agentes de Cambio	19
Reflexiones finales	21
Anexo	22
Anexo 1: Cuáles son las 54 empresas “agentes de cambio” de la IPG Chile:	
Etapa 4 del mapa de ruta IPG	22
Anexo 2: Rúbrica de Evaluación Planes de Acción IPG Chile	23

Resumen ejecutivo/

Es prácticamente irrefutable que Chile ha avanzado hacia la igualdad de género y que las mujeres lograron abrirse un lugar en los espacios públicos. En el último cuarto de siglo se han duplicado las tasas de participación femenina en Educación Superior y se han incorporado más de 2 millones de mujeres al mercado de trabajo. Desde el 2006 al 2019, Chile ha ascendido casi 20 posiciones en el ranking elaborado en base al Índice Global de Brecha de Género del *World Economic Forum* (en adelante WEF), desde el lugar 78 al 57 de los 115 y 153 países que, respectivamente, participaron del ranking. Sin embargo, los desafíos siguen vigentes y, lamentablemente, la evidencia no deja de señalar que, en iguales condiciones, las mujeres ocupan mayoritariamente posiciones menos favorecidas.

El diagnóstico ya es conocido: pocas mujeres en las áreas más estratégicas de la economía, innegables obstáculos para acceder a posiciones de liderazgo dentro las empresas y una brecha salarial que se mantiene prácticamente invariable son solo algunas de las desigualdades que enfrentan las mujeres en sus trayectorias laborales.

Haciendo frente a esta realidad, la Iniciativa Paridad de Género en Chile (IPG Chile) se propone transformar, sostenidamente, los contextos que perpetúan las brechas económicas de género en nuestro país y promover la participación y progreso de las mujeres en el mercado laboral.

Transformaciones profundas como éstas demandan medidas profundas y amplias convocatorias. La IPG Chile responde a este desafío constituyéndose como una alianza público-privada a la que han adherido altos representantes del gobierno, empresarios y empresarias, trabajadores y trabajadoras e integrantes de la sociedad civil, quienes colaboran, simultáneamente, en el impulso de cambios a nivel de la legislación, las políticas públicas y organizacionales, tanto en empresas públicas como privadas.

Uno de los pilares de la IPG Chile es la modificación de las culturas organizacionales pues –aunque irremplazables– las leyes y políticas públicas no son suficientes para revertir esta realidad y es vital el rol que cumplen las empresas: escenario inmediato en que se desenvuelven las trabajadoras, espacio de negociación y desarrollo de sus carreras y medio en que se producen las brechas económicas de género.

El presente informe “50+ Empresas Agentes de Cambio” muestra el avance de 54 empresas IPG que respondieron al desafío de la igualdad de género, se apropiaron del compromiso IPG Chile y, pasando del “dicho al hecho”, se encuentran hoy implementando Planes de Acción. Sobresalientes en comparación con el promedio de empresas en Chile, tienen mayor presencia de mujeres y brechas salariales de género más bajas. Son, en su mayoría, grandes empresas: con facturaciones anuales superiores a las \$100.000 UF y con más de 1.000 trabajadores y trabajadoras.

Los Planes de Acción elaborados por las 54 Empresas Agentes de Cambio se distinguen en la formulación de medidas coherentes y se apoyan en indicadores y metas concretas para disminuir, al menos, 3 de sus brechas de género durante el trienio 2018-2020.

1. Para incrementar la participación laboral se han propuesto, entre otras medidas, cambios institucionales que readećúan sus políticas y/o reglamentos en pos del acceso de mujeres. En esta línea, han planificado nuevas prácticas o metodologías en sus procesos de selección y contratación –como cuota en las ternas y actualización de las descripciones de cargos– y la creación y/o actualización de una Política de Diversidad e Inclusión o de una Política de Selección y Reclutamiento dentro de la organización

2. Para cerrar las desigualdades salariales de género y atendiendo las dificultades metodológicas para su estimación, las iniciativas más populares están vinculadas a la medición y seguimiento de la brecha salarial de género dentro de las empresas. Así, destacan medidas para el levantamiento, monitoreo o análisis de indicadores sobre brecha salarial de género y, posteriormente, la definición de metas concretas para su cierre.

3. Para aumentar la presencia de mujeres en cargos de liderazgo y facilitar el ascenso de talentos femeninos, la acción más recurrente es la ejecución de programas de liderazgo o mentorías dirigidos a ellas. Complementariamente y velando por la instauración de la promoción de mujeres hacia altos cargos como un objetivo organizacional, también han planificado nuevas metodologías en los procesos de promoción interna o contratación para puestos de liderazgo.

Las hemos llamado “Empresas Agentes de Cambio” pues apostaron por la igualación de la cancha entre sus trabajadoras y trabajadores y hoy son un referente para sus pares. Se trata de empresas dispuestas a la reestructuración de la forma en que organizan, distribuyen, evalúan y compensan el trabajo en su interior y están preparadas para la creación de nuevas dinámicas, culturas y prácticas laborales articuladas sobre significados que trasciendan los clásicos estereotipos de género.

Tras la implementación de las acciones contenidas en estos planes, nos queda pendiente conocer y estimar cuál es el impacto de todas estas buenas ideas y acciones. Durante el año 2020, luego de tres años de vigencia de la IPG Chile y en el marco de la aplicación de una nueva encuesta, podremos responder estas interrogantes y promover la visibilización e intercambio de las experiencias de las Empresas Agentes de Cambio.



"El presente informe "50+ Empresas Agentes de Cambio" muestra el avance de 54 empresas IPG que se encuentran implementando Planes de Acción para la reducción de las brechas de género en su interior, con metas y actividades concretas para el trienio 2018-2020. Las hemos llamado "Empresas Agentes de Cambio" pues apostaron por la igualación de la cancha entre sus trabajadoras y trabajadores y hoy son un referente para sus pares".

"Las Empresas Agentes de Cambio destacan entre sus pares: con más presencia de mujeres y brechas salariales de género más bajas, sobresalen en comparación con el promedio de las empresas en Chile. Son, en su mayoría, grandes empresas: con facturaciones anuales superiores a las \$100.000 UF y con más de 1.000 trabajadores y trabajadoras."



Sobre la Iniciativa de Paridad de Género Chile/

La IPG Chile es una plataforma público-privada impulsada por el WEF, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el gobierno de Chile y ComunidadMujer -organización de la sociedad civil que, además, lidera la Secretaría Ejecutiva de esta iniciativa- lanzada en diciembre de 2016. Desde el primer momento, la IPG Chile se fijó como principal objetivo integrar más mujeres en la economía e implementar mejores prácticas organizacionales para cerrar las brechas de género en el mercado laboral y promover el empoderamiento económico de las mujeres en Chile.

Tabla 1/

Objetivos y Medidas de la IPG para el logro de la equidad de género en Chile

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS ESPECÍFICAS	MEDIDAS TRANSVERSALES
Aumentar la participación laboral femenina	Apoyo a la reforma del artículo 203 del Código Laboral ¹ y a la extensión del Programa 4 a 7 del Ministerio de La Mujer y la Equidad de Género.	<p>Implementación del enfoque de género en las políticas de recursos humanos de las empresas.</p> <p>Promoción de reconocimiento y certificaciones entre empresas que instauren prácticas de paridad de género.</p> <p>Promoción de programas de sensibilización y desnaturalización de estereotipos de género.</p>
Reducir la brecha salarial de género	<p>Medición y corrección de brechas salariales de género en sector público y privado.</p> <p>Alianza para difundir y promover avances en los reportes de las Normas 385² y 386³ de la Comisión para el Mercado Financiero.</p> <p>Propuesta para la modificación de la Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres.</p>	
Promover la presencia de mujeres en altos cargos	<p>Desarrollo de compromisos tendientes hacia la paridad de género en cargos directivos y gerenciales de empresas privadas.</p> <p>Acuerdos con empresas de servicio de reclutamiento y selección de altos cargos (<i>headhunters</i>), para aumentar la presencia de mujeres en gerencias y directorios.</p> <p>Difusión de los mecanismos del Servicio Civil para el acceso de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública.</p>	

¹ Más información sobre el artículo 203 del Código Laboral en el siguiente link: <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-145781.html>

² Más información sobre la Norma 385 en el siguiente link: http://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_385_2015.pdf.

³ Más información sobre la Norma 386 en el siguiente link: http://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_386_2015.pdf

Para ello, se diseñó una hoja de ruta que contempla el impulso de cambios a nivel de la legislación y de las políticas públicas y organizacionales, tanto en empresas públicas como privadas. Como se observa en la Tabla 1, la IPG Chile trabaja principalmente para afectar positivamente **tres indicadores clave: aumentar la participación laboral de las mujeres, cerrar la brecha salarial de género y acrecentar la participación de mujeres en altos cargos** (en adelante, indicadores IPG). Para lograrlo, concentra sus esfuerzos en 10 medidas que contribuyen, de manera específica o transversal, a la equidad de género en Chile, a través de un trabajo directo y continuo con el mundo empresarial.

Las organizaciones que integran la IPG Chile se comprometen a ejecutar una serie de acciones que pueden resumirse en **5 etapas** (ver Figura 1). El desafío comienza con la adhesión

Figura 1/
Mapa de Ruta IPG Chile



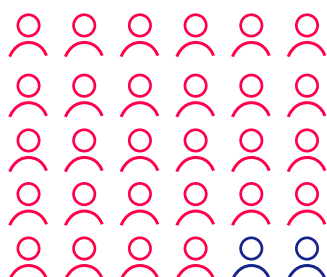
de cada compañía, a través de la firma de un compromiso (Etapa 1). Seguidamente, deben responder un cuestionario auto-aplicado que permite establecer su línea base, es decir, el estado actual de las brechas de género al interior de la organización en cada uno de los ámbitos priorizados por la IPG Chile (Etapa 2). Los resultados de este diagnóstico son analizados por la Secretaría Ejecutiva, quien presenta un reporte individual para cada organización proporcionando, además, una comparación con indicadores nacionales según el tamaño de la empresa y el sector de la economía (Etapa 3). Con esa información, que también contiene recomendaciones generales sobre qué tipo de medidas se pueden implementar, cada organización elabora y presenta un Plan de Acción, estableciendo metas concretas para el trienio 2018-2020 y actividades coherentes que permitan avanzar en la equidad de género durante un año. Cada propuesta es evaluada por ComunidadMujer, que entrega una retroalimentación individual a las organizaciones, permitiéndoles asimismo, mejorar la propuesta inicial (Etapa 4). Una vez concluido este proceso e implementadas las medidas, las organizaciones se preparan para responder nuevamente el cuestionario y así evaluar el resultado de dichas acciones (Etapa 5).

En el presente informe se entregan los resultados agregados del análisis de cada Plan de Acción presentado por 54 de las 170 organizaciones adheridas a la IPG Chile a septiembre de 2019.

IPG Chile en cifras/

La línea base de la IPG Chile está compuesta por las 125 organizaciones que, a septiembre de 2019, han contestado la encuesta de autodiagnóstico. Se trata de un trabajo continuo e ininterrumpido que permitirá, a comienzos de 2020, reportar nuevas mediciones y estimar cuánto y cómo las empresas han avanzado en sus indicadores IPG.

Un análisis de los números de la línea base IPG nos permiten observar que⁴:



328.061

personas empleadas por las empresas comprometidas con la IPG Chile. Esto representa el 7,2% del total de trabajadores/as dependientes del sector privado (ENE, 2018).

La representación de las mujeres en los cargos directivos superiores en las empresas IPG llega al

26,4%

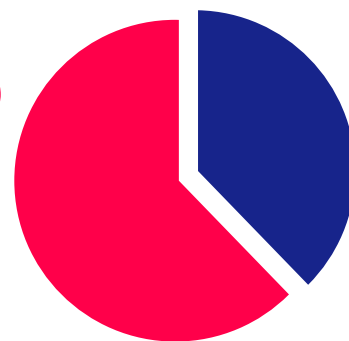
proporción similar al promedio nacional que alcanza el 26% (ELE, 2017).



La proporción de mujeres en las empresas adheridas a la IPG alcanza el

40,2%

tasa más alta que el 31% que se obtiene de la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2017).



Las mujeres de las empresas IPG ganan en promedio un salario por hora un

11,2%



menor que el de los hombres. De acuerdo con la última Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI, 2018), esta brecha alcanza el -14,1% en el sector privado del país.

⁴ El análisis de la línea base de la IPG Chile se encuentra en "IPG Chile, un acelerador para el cierre de brechas económicas de género", disponible en: http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2019/02/ComunidadMujer_Boleti%CC%81n_45_IPG-Chile-un-acelerador-para-el-cierre-de-las-brechas-econo%CC%81micas-de-ge%CC%81nero_PP.pdf

Zoom a las Empresas IPG Agentes de Cambio/

Aun cuando en este último cuarto de siglo se han incorporado más de 2 millones de mujeres al mercado de trabajo en Chile y ha aumentado su tasa de participación laboral del 31% al 49% entre 1990 y 2018 (ENE, 1990 y 2018), los desafíos para alcanzar la igualdad de género persisten y son amplios. Chile es el país con la cuarta participación laboral femenina más baja en comparación a las 36 naciones que forman parte de la OCDE, uno de los peores posicionados en materia de brecha salarial de género, que alcanza un -14,1% en el ingreso por hora de los y las asalariadas del sector privado (ESI, 2018) y con una representación femenina en altos cargos que apenas supera la cuarta parte (ELE, 2017).

Como se mencionó, las empresas adheridas a la Iniciativa de Paridad de Género —es decir, las 125 empresas que, a la fecha, han contestado la encuesta de autodiagnóstico— presentan mejores indicadores que la media de las empresas comparables, en cuanto a representación de mujeres e igualdad salarial, y un nivel muy similar respecto de la presencia de mujeres en altos cargos. Ahora bien, el presente reporte de avance de la Etapa 4 de la IPG se concentra en el análisis de las 54 empresas que ya reportaron a la Secretaría Ejecutiva sus Planes de Acción para cerrar las brechas identificadas en su autodiagnóstico y en el reporte IPG de análisis entregado a cada una de ellas.

Estas son, entonces, las organizaciones que llamamos Empresas IPG Agentes de Cambio. ¿Qué las caracteriza? En primer lugar, la decisión de impulsar el progreso de la igualdad de género en su cultura y política organizacional. Ir más allá de las buenas intenciones y apropiarse del compromiso IPG, avanzando desde las etapas iniciales que contempla la Iniciativa -de adhesión y autodiagnóstico- hasta el diseño e implementación de un Plan de Acción para mejorar sus 3 indicadores IPG.

En definitiva, del universo de empresas adheridas a la IPG Chile, las Empresas Agentes de Cambio —para efectos de este reporte— son las 54 primeras que respondieron con diligencia al llamado de pasar “del dicho al hecho” en la Etapa 4 del mapa de ruta IPG. Son empresas que diseñaron sus Planes de Acción para fomentar entornos más inclusivos y equitativos, en términos de oportunidades y desarrollo para sus trabajadores/as, y aceptaron la responsabilidad de tomar acciones para mejorar sus indicadores IPG. Estas 54 empresas emplean a 200.373 personas, lo que equivale a un 4,4% del total de trabajadores/as dependientes del sector privado (ENE, 2018).

Son, en su mayoría, grandes empresas: con facturaciones anuales que superan las \$100.000 UF (85,2% de las Agentes de Cambio) y con más de 1.000 trabajadores y trabajadoras (48,1% de las Agentes de Cambio). Aunque, cabe señalar, el 37% de ellas cuentan con menos de 200 trabajadores/as y el 14,8% restante entre 200 y 1.000 trabajadores/as. Son de sectores y ramas económicas variadas, pero destacan principalmente las actividades de servicio, como el “Transporte y almacenamiento” (15,4%), “Información y comunicaciones” (9,6%) y las “Actividades financieras y seguros” (7,7%). Complementariamente, casi el 10% de las empresas se dedica a la “Explotación de minas y canteras” y el 8% a las “Industrias Manufactureras”.

Las 54 Empresas Agentes de Cambio emplean a 200.373 personas, el equivalente al 4,4% del total de trabajadores/as dependientes del sector privado.

Una mirada inicial a estas 54 empresas IPG nos permite visualizar progresos y también importantes desafíos (ver Figura 2⁵).

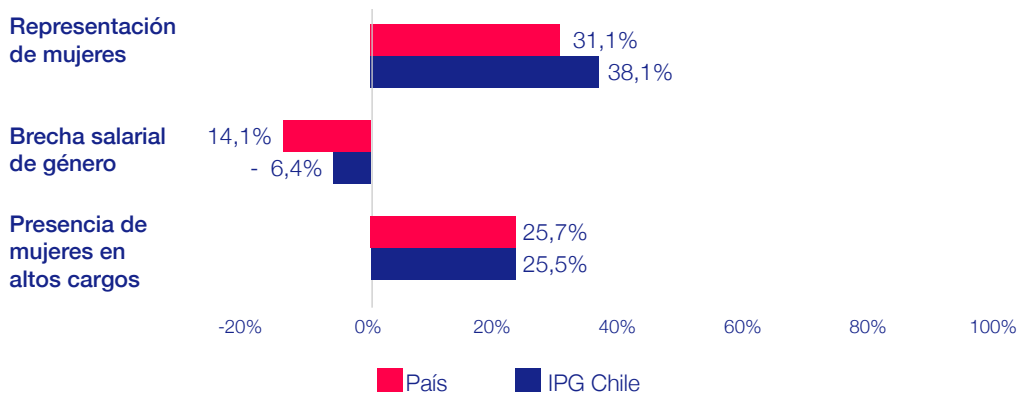
Con una mayor presencia de mujeres y menores brechas salariales de género, las Empresas Agentes de Cambio presentan mejores resultados en dos de los tres indicadores estratégicos de la IPG Chile, en comparación con el promedio de las empresas en Chile.

En relación con el promedio nacional, la brecha salarial de género⁶ es menor en las Empresas IPG Agentes de Cambio: -6,4% vs. -14,1%. Una buena noticia, considerando que este es el peor indicador de brecha de género en el mercado laboral chileno. Chile, de acuerdo con el *Global Gender Gap* del WEF 2019, ocupa el lugar 126 entre los 136 países que entregan información para elaborar el ranking de igualdad de salarios entre hombres y mujeres que realizan trabajos similares. Es decir, es el décimo peor país del mundo en dicha medición.

La proporción de mujeres respecto del total de trabajadores/as en las Empresas IPG Agentes de Cambio también es mayor que el promedio registrado en las empresas del país (31,1%, ELE, 2017), alcanzando un 38,1%. En cambio, la presencia femenina en altos cargos dentro de las empresas IPG Agentes de Cambio se mantiene en una tasa muy similar (25,5%) a la del resto de las empresas del país (25,7%, ELE, 2017).

Figura 2/

Desempeño promedio de las 54 Empresas IPG Agentes de Cambio en la Etapa 4 IPG según objetivo estratégico



Fuente: Cuestionario de Autodiagnóstico IPG Chile, ELE 2017 y ESI 2018

Cómo evaluamos el progreso de las empresas IPG en la Etapa 4 del mapa de ruta

Actualmente, **170 organizaciones** han adherido a la Iniciativa de Paridad de Género Chile. De estas, **125 iniciaron la hoja de ruta IPG**, participando en la Etapa 2 y 3, con su proceso de autodiagnóstico y de reporte IPG completado. Ello les ha permitido establecer un punto de partida

⁵ La participación laboral y la presencia de mujeres en altos cargos fueron calculadas con la información de las 54 Empresas Agentes de Cambio que a la fecha de este informe han presentado su Plan de Acción. En el caso de la brecha salarial de género, de este grupo de empresas, solo 43 la reportaron y esos datos son los considerados para el promedio.

⁶ Brecha salarial de género = $\left(\frac{\text{Salario bruto promedio por hora mujeres}}{\text{Salario bruto promedio por hora hombres}} - 1 \right) \times 100$

(línea base) que marca el grado de igualdad de género al interior de sus organizaciones, para luego poder medir sus progresos. Un paso más adelante, **54 Empresas Agentes de Cambio** han elaborado Planes de Acción para el trienio 2018-2020, los cuales han sido evaluados a través de una rúbrica y seguimiento y cuyos resultados son presentados a nivel agregado en este informe.

La evaluación de cada **Plan de Acción aborda dos dimensiones**. En primer lugar, se evaluó el Diseño General de cada Plan de Acción, considerando su **ajuste a los lineamientos generales de la IPG Chile**: los tres objetivos IPG y la formulación de metas coherentes y precisas para alcanzarlos. En segundo lugar, se evaluó el Diseño Específico de cada Plan de Acción, revisando su **nivel de coherencia, planificación e incorporación de mecanismos de monitoreo y evaluación**.

Cada una de las empresas recibió retroalimentación y acompañamiento para el trabajo de diseño de su Plan de Acción, que además se ve fortalecido por encuentros temáticos en torno a una comunidad de conocimientos, aprendizajes e intercambio de experiencias. Para más detalles sobre la rúbrica, ver el Anexo 2.

Tomando acciones y definiendo objetivos y metas: Resultados Etapa 4 IPG Chile/

La mayor parte de los Planes de Acción elaborados por las 54 Empresas Agentes de Cambio ha respondido de manera destacada al compromiso suscrito, formulando acciones concretas y coherentes para disminuir las brechas de género en sus indicadores IPG: aumentar la participación laboral femenina, reducir la brecha salarial de género y promover la presencia de mujeres en altos cargos. Al mismo tiempo han incorporado medidas que contribuyen transversalmente al logro de la igualdad de género.

A continuación, en la Tabla 2, se presenta una síntesis de las medidas propuestas por las 54 empresas que han participado en esta Etapa 4 de la IPG Chile, para cada uno de los objetivos estratégicos formulados y han sido clasificadas en 3 niveles de acción:

- » **Adecuación de políticas o reglas:** refieren a aquellas medidas que crean las condiciones necesarias para el cambio.
- » **Ejecución de acciones concretas:** refieren a aquellas medidas que gestionan el cambio al interior de la empresa.
- » **Medición y/o comunicación:** refieren a aquellas medidas que monitorean o comunican estados de situación o avances.

Tabla 2.

Medidas propuestas por las Empresas IPG Chile Agentes de Cambio

TIPOS DE MEDIDAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS TRANSVERSALES
	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA	REDUCIR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO	PROMOVER LA PRESENCIA DE MUJERES EN ALTOS	
Adecuación de políticas o reglas	Políticas de Diversidad y/o de Selección y Reclutamiento	Políticas salariales y compensatorias	Nuevas metodologías de promoción o contratación	Estudios o diagnósticos complementarios
	Nuevas metodologías de selección y contratación			Medidas de conciliación entre la vida personal y laboral Certificaciones Iniciativas para la erradicación de toda forma de violencia contra las mujeres
Ejecución de acciones concretas	Alianzas estratégicas para atraer talento femenino		Programas de liderazgo o minorías	
	Jornadas de sensibilización		Promoción de redes internas	Conformación de organizaciones internas
	Programas especiales de reclutamiento con enfoque de género	Reportes internos	Jornadas de sensibilización	Capacitaciones
	Programas de capacitación al personal sobre buenas prácticas de selección y contratación		Programas de formación técnica Planes de desarrollo de carrera o sucesión	Redes o alianzas con entidades públicas o privadas
Medición y/o comunicación		Nuevo sistema de medición de la brecha salarial de género		Campañas comunicacionales
	Indicadores sobre participación laboral de mujeres	Indicadores sobre la brecha salarial de género	Indicadores de mujeres en puestos de liderazgo	Socialización de resultados, políticas o procedimientos
	Definición de metas	Indicadores sobre la brecha salarial de género	Definición de metas	Participación en seminarios, foros y ferias laborales
		Definición de metas		

Objetivo estratégico 1. Agentes de Cambio por la mayor participación laboral de mujeres

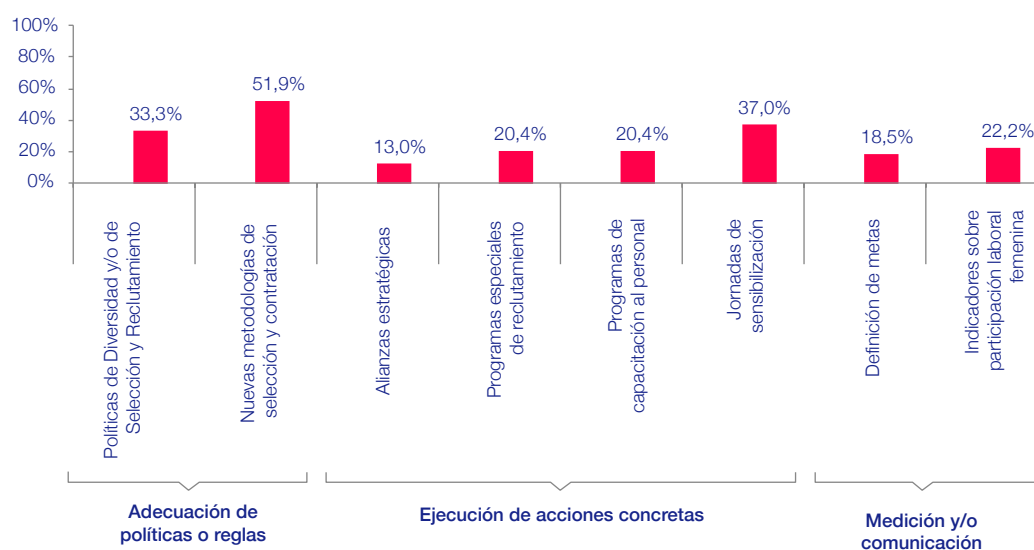
De las Agentes de Cambio, 50 empresas IPG incluyeron en sus Planes de Acción medidas para incrementar la participación de mujeres en sus equipos. Han formulado al menos 8 tipos de medidas.

De acuerdo con la Figura 3, las medidas más populares son aquellas conducentes hacia cambios institucionales a través de readecuaciones de la política y/o reglamento para aumentar el acceso de mujeres a su interior. En este nivel, se encuentran dos de las tres acciones propuestas con mayor frecuencia por las Empresas Agentes de Cambio: la implementación de **nuevas prácticas o metodologías en los procesos de selección y contratación**, por ejemplo, estableciendo cuotas en las ternas o actualizando las descripciones de cargos (51,9%) y la creación o actualización de una **Política de Diversidad e Inclusión** o de una **Política de Selección y Reclutamiento dentro de la organización** (33,3%).

Conscientes del componente cultural tras las situaciones de desigualdad de género, en el nivel de “Ejecución de acciones concretas” destacan las **jornadas de sensibilización del personal** (37%) sobre el valor de la equidad de género en la participación laboral. Con menor representación, pero igualmente relevantes, las empresas han formulado acciones orientadas a la implementación o actualización de un **programa especial de reclutamiento** (20,4%) con enfoque de género, por ejemplo, programas de atracción temprana; los **programas de capacitación al personal sobre buenas prácticas o nuevas metodologías en los procesos de selección y contratación** (20,4%); y a la creación o fortalecimiento de **alianzas**

Figura 3/

Principales acciones propuestas por las Empresas IPG Chile Agentes de Cambio dirigidas a “Aumentar la participación laboral de las mujeres”



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en los Planes de Acción presentados por las empresas participantes en la IPG Chile.

estratégicas para atraer talento femenino, principalmente, con universidades, institutos profesionales o centros de formación técnica (13,0%).

Como acciones de “Medición y/o comunicación” se propone el levantamiento, monitoreo o análisis de **indicadores sobre participación laboral femenina (22,2%)** y la **definición de metas** concretas en relación con la participación de mujeres dentro de la organización (18,5%).

Finalmente, cabe mencionar que otras acciones formuladas por las organizaciones para incrementar la participación laboral femenina, aunque con un mínimo de representación, son la adaptación de infraestructura o equipamiento, la eliminación de todo sesgo de género a nivel comunicacional y el mapeo de buenas prácticas nacionales e internacionales.

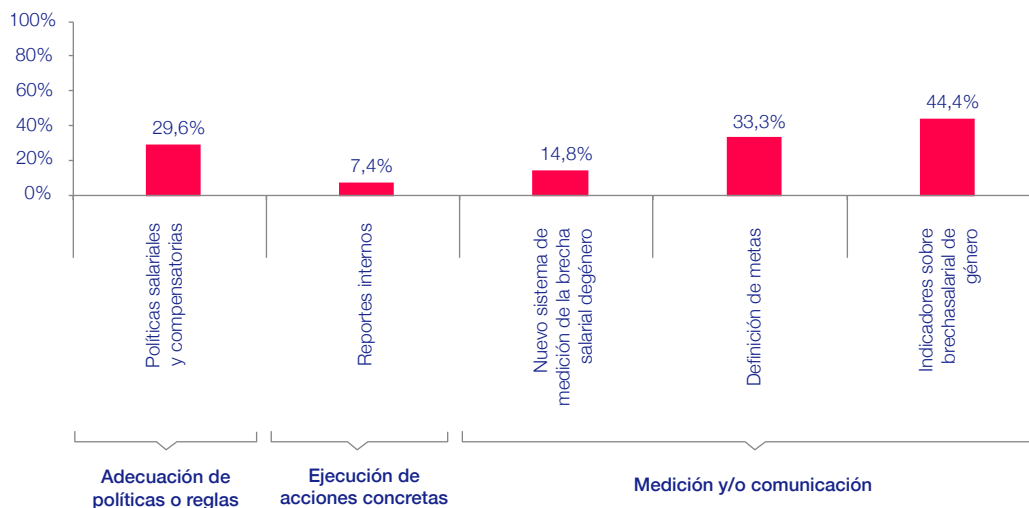
Objetivo estratégico 2. Agentes de Cambio por la reducción de la brecha salarial de género

¿Qué están haciendo las Empresas IPG Agentes de Cambio para reducir su brecha salarial? 43 de ellas se comprometieron con este desafío y propusieron acciones que se concentran en 5 grandes categorías.

De acuerdo con la Figura 4 y dada las dificultades que implica la ausencia de una fórmula única y validada a nivel internacional o nacional para la medición de la brecha salarial de género, es destacable que las dos iniciativas contempladas con mayor frecuencia para mejorar este indicador IPG están vinculadas a la medición y/o comunicación de la brecha salarial de género dentro de las empresas. En primer lugar, se encuentra el levantamiento, monitoreo o análisis de **indicadores sobre brecha salarial de género (44,4%)** y, posteriormente, la

Figura 4/

Principales acciones propuestas por las Empresas IPG Chile Agentes de Cambio dirigidas a “Reducir la brecha salarial de género”



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en los Planes de Acción presentados por las empresas participantes en la IPG Chile.

definición de metas concretas para su valor (33,3%). Con menor reiteración se propone la evaluación, diseño o implementación de **un nuevo sistema de medición de la brecha salarial de género** (14,8%).

Velando por la sostenibilidad de este tipo de medidas, la tercera acción más destacada es la creación o actualización de las **políticas salariales y compensatorias con enfoque de género** (29,6%), lo que permite la instauración y proyección de una institucionalidad para la reducción de la brecha salarial de género, siendo la única dentro del nivel de “Adecuación de políticas o reglas”.

Por otra parte, la acción menos sugerida, pero igualmente importante a nivel de grupo, es la publicación de un **reporte interno** que transparente el estado de la brecha salarial de género, lo que significa un gran avance hacia la generación de confianza y compromiso con su reducción (7,4%).

Finalmente, dentro de otras acciones, destacan aquellas que plantean **estrategias comunicacionales** para difundir los beneficios de las políticas compensatorias y la **creación de un comité o de instancias de sensibilización**.

Objetivo estratégico 3. Agentes de Cambio por la presencia de más mujeres en altos cargos

Para promover la presencia de mujeres en altos cargos, 41 Empresas IPG Agentes de Cambio han formulado acciones que se agrupan en 8 grandes categorías y se concentran en mayor medida dentro del nivel de “Ejecución de acciones concretas”.

Atendiendo al diagnóstico sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres para ascender dentro de las organizaciones y conscientes del contrasentido de la fuga de talentos femeninos y/o su estancamiento en posiciones poco estratégicas, la Figura 5 muestra que la acción más recurrente es la ejecución de **programas de liderazgo o mentorías** (40,7%). Dentro del nivel de “Adecuación de políticas o reglas” y velando por la instauración de la promoción de mujeres en altos cargos como un objetivo organizacional, le siguen la revisión o implementación de **nuevas metodologías en los procesos de promoción interna o contratación para puestos de liderazgo** (31,5%).

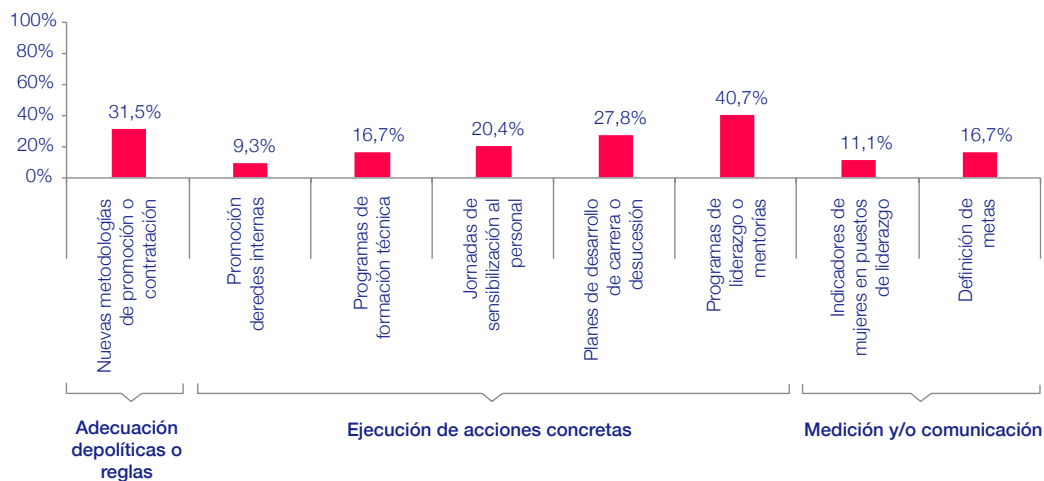
Por otra parte, con un poco menos de representación, se encuentran el fomento de **planes de desarrollo de carrera o de sucesión** (27,8%), las **jornadas de sensibilización del personal** respecto de la importancia de fomentar la integración de mujeres en posiciones de liderazgo (20,4%), la **definición de metas** concretas de participación (16,7%) y la implementación o financiamiento de **programas de formación técnica** (16,7%).

Las acciones propuestas con menos frecuencia en este ámbito son el levantamiento, monitoreo o análisis de **indicadores sobre la presencia de mujeres en puestos de liderazgo** (11,1%) y la **promoción de redes internas** para visibilizar o fortalecer el rol de las mujeres en posiciones de toma de decisión (9,3%).

Finalmente, dentro de otras acciones menos frecuentes, destacan aquellas orientadas a la socialización de metodologías y procesos de promoción y la creación de un comité o de instancias de sensibilización relacionadas con la materia.

Figura 5/

Principales acciones propuestas por las Empresas IPG Chile Agentes de Cambio dirigidas a “Promover la presencia de mujeres en altos cargos”



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en los Planes de Acción presentados por las empresas participantes en la IPG Chile.

Medidas transversales propuestas por las Empresas Agentes de Cambio

En el análisis de las medidas transversales para contribuir al logro de la equidad de género se organizaron las propuestas presentadas, más allá de su diversidad, en 10 categorías.

De acuerdo con la Figura 6, la propuesta más común entre las 54 Empresas Agentes de Cambio es la implementación de **medidas de conciliación entre la vida personal y laboral** (38,9%), como jornadas flexibles y beneficios a la maternidad/paternidad (sala cuna, sala de lactancia, postnatal para padres, entre otras), seguida por las **capacitaciones** en uno o varios ámbitos relacionados con la equidad de género (31,5%), el diseño o lanzamiento de **campañas comunicacionales** internas o externas con enfoque de género (27,8%) y la **socialización de resultados, políticas o procedimientos** entre la comunidad organizacional (27,8%). Muy cerca de estas se encuentran la **conformación o asignación de organizaciones internas** (25,9%), como comités, unidades o mesas responsables de llevar a cabo iniciativas a favor de la equidad de género.

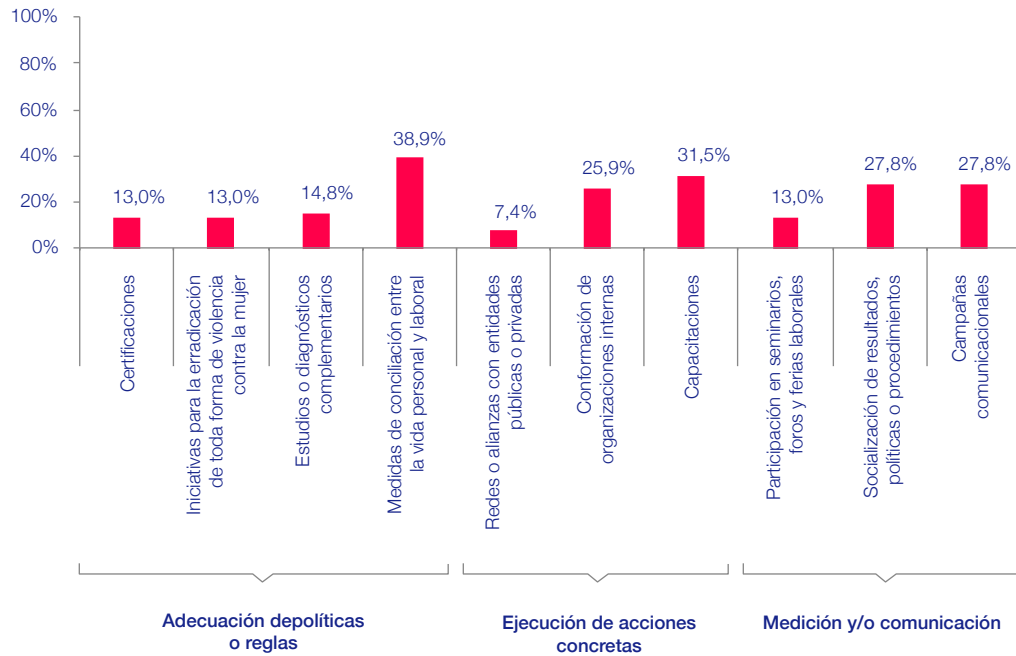
Con algo menos de representación, se sitúan los **estudios o diagnósticos complementarios** que están por fuera de los tres objetivos estratégicos (14,8%), la participación en **seminarios, foros y ferias laborales** con el objetivo de visibilizar y/o difundir el compromiso de la organización con la equidad de género (13,0%), así como **aquellas iniciativas para la erradicación de todas las formas de violencia contra las mujeres** (13,0%) y las **certificaciones** nacionales, como la Norma Chilena 3262, o internacionales en relación con el logro de la igualdad de género (13,0%).

Por otra parte, la medida propuesta con menos frecuencia es la generación de **redes o alianzas con entidades** públicas o privadas (7,4%).

Por último, dentro de otras acciones mencionadas, aunque con un mínimo de representación, está la implementación o difusión de los beneficios proporcionados por las organizaciones a sus trabajadoras y trabajadores.

Figura 6/

Principales medidas transversales propuestas por las Empresas IPG Chile Agentes de Cambio dirigidas al logro de la equidad de género



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en los Planes de Acción presentados por las empresas participantes en la IPG Chile.

Reflexiones finales/

La IPG Chile apuesta por la transformación de las culturas organizacionales e invita a las empresas adheridas a adscribir a este desafío: tomar acciones, establecer objetivos y metas concretas para alcanzarlo. Al apropiarse de este compromiso, las Empresas IPG Agentes de Cambio están construyendo un camino a seguir.

Cuando abundan metáforas como la de techos y fronteras de cristal, muros de cemento y de palabras para hacer alusión a las indiscutibles situaciones de segregación de género y a las trabas que se imponen a la libre circulación —horizontal y vertical— de las mujeres dentro de las empresas, las empresas IPG Chile están bien encaminadas al pasar de las buenas intenciones al plan de acción concreto.

Esto, en un contexto complejo en el cual integrar el trabajo remunerado con el trabajo doméstico y de cuidados es una de las grandes dificultades que enfrentan las mujeres para insertarse en el mercado laboral y mantenerse dentro de él, aceptando nuevos desafíos, como viajes, capacitaciones o ascensos. Por otra parte, los sesgos de género no conscientes y los estereotipos arraigados impiden que ellas sean tratadas o evaluadas de manera justa, lo que, sumado a la escasez de referentes en puestos de liderazgo, va minando sus posibilidades de ascender profesionalmente. Sin responsables, sin recursos asociados, sin monitoreo ni evaluación y, sobre todo, sin el compromiso conjunto de la sociedad, este objetivo es sumamente difícil de lograr. Por y para ello están trabajando las Empresas IPG Agentes de Cambio.

La medición y/o la generación de indicadores constituyen la base para plantear la idea de afectar dichos datos, así como una referencia para evaluar los avances individuales y colectivos. La visibilización de las problemáticas de género, los talleres de sensibilización y los comités encargados son un primer paso en la posible materialización de la eliminación de las brechas de género dentro de las empresas.

A su vez, el establecimiento de políticas y/o de metas delimitan “la cancha” sobre la cual se deberá actuar y, al mismo tiempo, dibujan el escenario que se quiere alcanzar. Con este norte, deberán operar los equipos y será más fácil evaluar el desempeño, en razón del cumplimiento de las metas trazadas.

La implementación de programas de diversa índole, destinados a conseguir una mayor presencia de mujeres, ya sea a nivel de la organización como en los altos cargos, debe estar acompañada de posibilidades concretas para que dicha presencia se materialice.

Entre otras, las Comunidades de Aprendizaje potencian estas posibilidades y permiten acelerar el avance a través del intercambio entre pares, no solo para intercambiar experiencias y hablar de lo que sí funciona, sino también de lo que no. Durante 2019, la IPG Chile comenzó a implementar la Comunidad de Aprendizaje de empresas IPG a través de la realización de talleres para compartir prácticas en torno al avance de las oportunidades económicas para las mujeres trabajadoras, en primer término, pero también para las empresas en su conjunto. En lo que se aproxima, seguiremos potenciando esta Comunidad e impulsando la conciencia acerca de las ventajas de construir un caso de negocios en torno a la paridad de género, promoviendo el intercambio y acuerdos sobre la forma de avanzar en el cierre de brechas y desigualdades.

Tras la implementación de las acciones contenidas en estos planes, nos queda pendiente conocer y estimar en qué se tradujeron, cuál es el impacto de todas estas buenas ideas y

acciones y cómo se pueden replicar en otros espacios. Durante el año 2020, luego de tres años de vigencia de la IPG Chile y gracias a una encuesta que se aplicará en el mes de enero, podremos responder este tipo de interrogantes y promover la visibilización e intercambio de experiencias de las Empresas Agentes de Cambio: cuáles fueron las acciones más costo-efectivas y cuáles menos, qué medidas son escalables y cuáles demasiado particulares; qué faltó para que la acción cumpliera con su objetivo; qué precauciones debieran tomar las organizaciones que las imiten y se habrán construido diversos casos de negocios asimilables a una ruta a seguir por las empresas que exhiben mayor rezago.

Nuestra agenda para 2019 se ha centrado en fortalecer la alianza con las organizaciones participantes e integrar a nuevos interlocutores a este diálogo, que tiene como principal objetivo promover un cambio cultural a favor de la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Desde la IPG Chile tenemos el convencimiento de que no es sustentable esperar que “las cosas pasen”, sin intencionarlas y priorizarlas de manera estratégica. Las empresas adheridas han tomado conciencia del problema y están llevando a cabo acciones para hacerse cargo. Todo el éxito para ellas en este camino. Estamos expectantes de su aprendizaje.

Anexo/

Anexo 1: Cuáles son las 54 empresas “agentes de cambio” de la IPG Chile: Etapa 4 del mapa de ruta IPG

- Accenture
- AFP Provida
- Aguas Andinas
- Antofagasta Minerals
- Balloon Latinoamerica
- Banco BCI
- BHP Billiton Chile
- Caja de Compensación Los Andes
- Carozzi
- CCU
- Chilquinta
- Codelco
- Colbún
- Cuevas y Abogados
- ENAEX
- ENEX
- Ematris
- EmpreDiem
- Empresa de Ferrocarriles del Estado
- Empresa Portuaria Antofagasta
- Empresa Portuaria Austral
- Empresa Portuaria Iquique
- Empresa Portuaria Valparaíso
- Empresas CMPC S.A
- Empresas Lipigas
- ENAMI
- Falabella Retail S.A
- Finning
- Humanitas
- IBM
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- Itelecom
- Laboratorio Bagó de Chile S.A.
- L'Oréal
- Maersk
- Manpower
- MetLife
- Metro
- Microsoft
- Mutual de Seguridad
- Parque del Recuerdo
- Proqualitas
- Quiñenco
- Rayen Salud
- SAAM
- SAP Chile
- SAP Ariba
- Scotiabank
- Sodexo Inversiones S.A
- Stanton Chase
- Telefónica Chile
- Thyssenkrupp Industrial Solutions SA
- Walmart Chile S.A
- Zofri

Anexo 2: Rúbrica de Evaluación Planes de Acción IPG Chile

La evaluación de cada **Plan de Acción aborda dos dimensiones**: el Diseño General y el Diseño Específico.

DISEÑO GENERAL:

En cuanto al Diseño General de cada Plan de Acción, se consideró su **ajuste a los lineamientos generales de la IPG Chile** como primer criterio de evaluación. En base a este, se analizó el logro de la propuesta en los siguientes dos indicadores:

Indicador 1: El Plan de Acción atiende los **tres objetivos estratégicos** e incorpora medidas transversales complementarias.

Indicador 2: Las **metas formuladas** para alcanzar los objetivos estratégicos son precisas y coherentes con la línea base establecida.

DISEÑO ESPECÍFICO:

En cuanto al Diseño Específico de cada Plan de Acción, se consideró su **nivel de coherencia, planificación e incorporación de mecanismos de monitoreo y evaluación** como segundo criterio. Para ello, se analizó, por cada objetivo estratégico y el conjunto de medidas transversales, los siguientes tres indicadores:

Indicador 3: Las acciones propuestas para alcanzar este objetivo son **concretas y coherentes** con el diagnóstico realizado.

Indicador 4: Las acciones propuestas para alcanzar este objetivo son **ejecutables dentro del plazo** estimado por la Iniciativa.

Indicador 5: Las acciones propuestas para alcanzar este objetivo son **medibles**.

Siguiendo las dimensiones, criterios e indicadores mencionados, los niveles de logro han sido definidos según los siguientes parámetros, en orden descendente⁷:



⁷ El nivel de logro "Mínimo" solo aplica para la dimensión "Diseño General" (ver Anexo 2).

Por ejemplo, si una empresa como parte de su “Diseño Específico” para aumentar la participación laboral femenina (Objetivo Estratégico 1) propusiera una serie de acciones para alcanzar este objetivo (Indicador 3), estas se evaluarían respecto de cuán concretas son y cuán coherentes con el diagnóstico realizado. Si fueran las siguientes, serían calificadas así:



Sensibilizar a los equipos de selección y reclutamiento de personas mediante 4 talleres anuales impartidos por una consultora externa. Estos talleres tendrán una duración aproximada de 3 horas, se desarrollarán en las dependencias de la empresa y estarán dirigidos a las jefaturas de todas las áreas.



Sensibilizar a los equipos de selección y reclutamiento de personas mediante talleres mensuales.



La empresa no propone acciones que contribuyan al logro de este objetivo.

La tabla a continuación detalla cada uno de los criterios de evaluación de los Planes de Acción, los indicadores utilizados y los niveles de logro para cada uno de ellos.

D1. DISEÑO GENERAL

CRITERIO	INDICADORES	NIVELES DE LOGRO
1	El plan de acción atiende los tres objetivos estratégicos e incorpora medidas transversales complementarias	Destacado > La propuesta formula acciones que responden a los tres objetivos estratégicos, e incorpora medidas transversales.
		Satisfactorio > La propuesta formula acciones que responden a los tres objetivos estratégicos, pero no incorpora medidas transversales.
		Mínimo > La propuesta formula acciones que responden, a lo menos, a un objetivo estratégico, incorporando o no medidas transversales.
		Insuficiente > La propuesta no formula acciones que respondan a los objetivos estratégicos, y solo incorpora medidas transversales.
El plan de acción propuesto por la empresa se acoge a los lineamientos generales de la IPG Chile	2 Las metas formuladas para alcanzar los objetivos estratégicos son precisas y coherentes con la línea base establecida	Destacado > Las metas se formulan de manera precisa para cada año, considerando un incremento progresivo por sobre la línea base establecida cuando corresponda (objetivos estratégicos incumplidos): participación laboral femenina inferior a 50%; existencia de brecha salarial de género (en base a la medición IPG u otra interna); y presencia de mujeres en altos cargos inferior a 50%. En caso haber cumplido los objetivos estratégicos, las metas se formulan de manera precisa para cada año, considerando mantener el logro alcanzado en cada uno de ellos.
		Satisfactorio > Las metas se formulan de manera precisa para cada año, considerando, a lo menos, un incremento general por sobre la línea base establecida cuando corresponda (objetivos estratégicos incumplidos): participación laboral femenina inferior a 50%; existencia de brecha salarial de género (en base a la medición IPG u otra interna); y presencia de mujeres en altos cargos inferior a 50%. En caso haber cumplido uno o más objetivos estratégicos, se formula, para estos, metas parciales, pero considerando mantener el logro alcanzado y/o que requieran alguna reformulación.
		Mínimo > En caso de no haber cumplido los objetivos estratégicos, se formula, para estos, metas parciales y/o que requieran alguna reformulación.
		Insuficiente > Las metas formuladas no son precisas, no superan la línea base establecida o no existe una sobre la cual construir las.

D2. DISEÑO ESPECÍFICO

OBJETIVO 1: AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA

OBJETIVO 2: REDUCIR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO

OBJETIVO 3: PROMOVER LA PRESENCIA DE MUJERES EN ALTOS CARGOS

OBJETIVO GENERAL: CONTRIBUIR A LA IGUALDAD DE GÉNERO TRANSVERSALMENTE

El plan de acción propuesto por la empresa es coherente, cuenta con una planificación razonable y mecanismos de monitoreo y evaluación	3	Las acciones propuestas para alcanzar este objetivo son concretas y coherentes con el diagnóstico realizado	Destacado >	Las acciones propuestas son descritas con claridad (identifican población objetivo, alcance, entre otros aspectos relevantes), y guardan coherencia con el diagnóstico realizado.
			Satisfactorio >	Las acciones propuestas son descritas a modo general, pero guardan coherencia con el diagnóstico realizado.
			Insuficiente >	Las acciones propuestas no son descritas con claridad y no guardan coherencia con el diagnóstico realizado, o no existen acciones para alcanzar este objetivo.
	4	Las acciones propuestas para alcanzar este objetivo son ejecutables dentro del plazo estimado por la Iniciativa	Destacado >	Las acciones propuestas son ejecutables dentro del trienio contemplado, y calendarizadas de acuerdo con la organización de la empresa (trimestre, cuatrimestre, semestre).
			Satisfactorio >	Las acciones propuestas son ejecutables dentro del trienio contemplado.
			Insuficiente >	Las acciones propuestas no son ejecutables dentro del trienio contemplado o no consideran un plazo definido.
	5	Las acciones propuestas para alcanzar este objetivo son medibles	Destacado >	Las acciones propuestas son medibles a través de un indicador, presentan una meta coherente con el mismo, posible de ser monitoreada y evaluada en el tiempo.
			Satisfactorio >	Las acciones propuestas son medibles a través de un indicador que requiere reformularse y/o presentan una meta que requiere reformularse para ser coherente con el mismo, monitoreada y evaluada en el tiempo.
			Insuficiente >	Las acciones propuestas no son medibles a través de un indicador y no presentan una meta coherente con el mismo, posible de ser monitoreada y evaluada en el tiempo.



INICIATIVA
DE **PARIDAD**
DE **GÉNERO**
CHILE

Secretaría ejecutiva:



iniciativaparidadgenero.cl