



uah / Facultad de Economía y Negocios
Universidad Alberto Hurtado

GUÍA PARA LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Orientaciones para avanzar en la eliminación de sesgos de género en la gestión de las empresas y organizaciones de la Región de Magallanes y la Antártica Chilena



GUÍA PARA LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Orientaciones para avanzar en la eliminación de sesgos de género en la gestión de las empresas y organizaciones de la región de magallanes y la antártica chilena



Presentación

Esta guía surge a partir del trabajo desarrollado entre los meses de octubre y noviembre de 2022 por la Mesa de Diálogo Social “Presente y Futuro del trabajo: Desafíos para la equidad de género en la región de Magallanes y Antártica Chilena” proyecto financiado por la Subsecretaría del Trabajo y ejecutado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado.

Integraron esta mesa tripartita, en representación del gobierno, la Secretaría Regional Ministerial de la Mujer y Equidad de Género, la Secretaría Regional Ministerial de Minería, el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género, el Gobierno Regional, y el Observatorio Laboral de Magallanes; en representación de las empresas, la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP) y la Empresa Geopark Felp SPA, y en representación de las organizaciones sindicales, los sindicatos de trabajadores y de profesionales de ENAP y el sindicato del Instituto Fomento y Pesquero.

El propósito de la mesa fue fortalecer un espacio de diálogo social en la región que permitiera identificar desafíos en materia de equidad de género y proponer acciones para avanzar en la inclusión de la mujer, disminución de brechas y reconocimiento de sesgos con miras a fortalecer el liderazgo de estas.

Para el logro de lo anterior, los participantes definieron dos objetivos principales para el trabajo de la mesa de diálogo, los que se abordaron en siete sesiones.

El primer objetivo fue identificar, sistematizar y difundir orientaciones que favorezcan la eliminación de los sesgos inconscientes de género en la gestión de las empresas y organizaciones de la región.

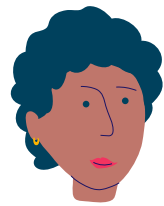
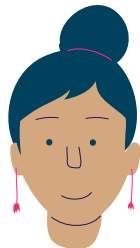
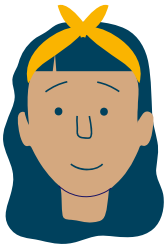
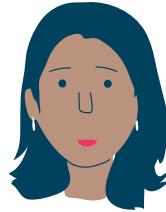
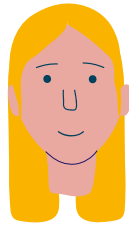
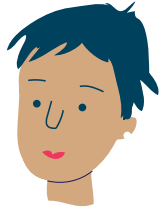
El segundo objetivo fue proyectar una trayectoria de acciones en el corto mediano y largo plazo para difundir y promover la implementación de estas orientaciones de manera de contribuir al fortalecimiento del liderazgo de la propia mesa tripartita como instancia de diálogo social que incide en políticas e iniciativas que contribuyen al avance de la equidad de género en la región.

El producto concreto de este trabajo se materializa en la guía que hemos denominado “ORIENTACIONES PARA AVANZAR EN LA ELIMINACIÓN DE SESGOS DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTICA CHILENA: Guía para empresas y organizaciones” cuyo objetivo es apoyar a las empresas y organizaciones de la región en el reconocimiento y eliminación de los sesgos de género de modo de avanzar hacia una cultura de trabajo con prácticas y relaciones laborales que favorecen la equidad de género.

Objetivo de la Guía y Destinatarios

El objetivo de esta guía es proporcionar orientaciones que favorecen la eliminación de los sesgos inconscientes de género en la gestión de las empresas y organizaciones de la región de Magallanes y la Antártica Chilena.

Está diseñada como documento de apoyo para las organizaciones públicas y empresas privadas de la región como también de los sindicatos y organizaciones de trabajadores y otros organismos de la región y su alcance es tanto el cuerpo directivo como los distintos estamentos de la organización.



CONCEPTOS



¿QUÉ SON LOS SESGOS INCONSCIENTES DE GÉNERO?

Un sesgo corresponde a asociaciones mentales no intencionales y automáticas basadas en género, raza, etnia, creencias religiosas, y otros rasgos similares¹. Son variados, están presentes en toda situación donde preconcebimos un pensamiento sólo por el género, raza, ideología, aspecto físico, entre miles de otros factores que percibe el cerebro de una persona. Generalmente se basan en información errónea, inexacta o incompleta y tienen un impacto significativo. Por ejemplo, en una organización, la existencia de este tipo de sesgos puede determinar quién es reclutado, contratado y ascendido.

El sesgo inconsciente surge de una característica del cerebro humano que nos ayuda a tomar decisiones más rápido a través de atajos. Nuestro cerebro no busca la verdad, busca sobrevivir a los 11 millones de bits de información que recibe por segundo, y de los que sólo es capaz de procesar 40, desplegando atajos mentales para poder tomar decisiones de manera rápida y eficaz. El sesgo inconsciente está por tanto fuera de nuestro control y determina la percepción del mundo y de nuestro prójimo llevándonos a tomar decisiones cuestionables.

El sesgo de género se define como una orientación desviada hacia una persona o colectivo basado en su género. Opera consciente e inconscientemente en todo el quehacer y desarrollo de las sociedades a través de los estereotipos de género y prejuicios los que son una forma preconcebida y generalmente negativa hacia un grupo determinado distorsionando la percepción de la realidad e incidiendo en pre conceptos, intolerancias, fobias, etc.

De acuerdo con Margrit Eichler² existen tres grandes tipos de sesgos de género:

- **Androcentrismo:** Implica la identificación de lo masculino con lo humano en general, invisibilizando a las mujeres.
- **Insensibilidad de género:** No considera al sexo y al género como variables significativas en los contextos; no se cuestiona los efectos diferenciados en mujeres y hombres y por ello se tiende a perpetuar las desigualdades.
- **Dobles estándares:** Utiliza diferentes criterios para tratar y evaluar situaciones o problemáticas parecidas o idénticas para los sexos. Se trata del problema inverso a la insensibilidad de género.

En las organizaciones se materializan en desigualdades en los roles y funciones, en las condiciones laborales, en las oportunidades, en el desarrollo y desempeño, entre otros y particularmente en el caso de las mujeres se traducen en:

- **Menor participación**
- **Menor presencia en cargos de representación y decisión**
- **Segregación horizontal**
- **Menores oportunidades de desarrollo o sobre capacitación**
- **Desigualdades salariales**
- **Dificultad para la conciliación vida laboral, familiar y personal**
- **En el lenguaje institucional androcéntrico**

¹ ILO, 2017. Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace



IGUALDAD DE GÉNERO Y TRABAJO

Nuestro país ha avanzado hacia la igualdad de género y las mujeres han logrado abrirse un lugar en los espacios públicos. En los últimos años 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 ascendió cerca de 20 posiciones en el ranking elaborado en base al Índice Global de Brecha de Género del World Economic Fórum, no obstante, aún hay desafíos con evidencias que señalan que, en iguales condiciones, las mujeres ocupan mayoritariamente posiciones menos favorecidas

Cuando se habla de igualdad, normalmente surgen confusiones sobre el significado real de este concepto. Según la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW), el derecho humano a la igualdad está estrecha e íntimamente vinculado al de no discriminación; es decir, sabemos que hay igualdad cuando constatamos que no hay discriminación por razones de género.³

En el ámbito laboral la promoción de la igualdad de género entre mujeres y hombres se basa en dos principios; el principio de igualdad de derechos, que prohíbe toda discriminación, y en el principio de la igualdad de oportunidades, que persigue remediar las desigualdades de hecho que afectan a mujeres y hombres, a través de acciones positivas, que son aquellas medidas de carácter temporal encaminadas a disminuir y eliminar las diferencias de trato social entre los géneros.⁴

En las organizaciones es posible advertir que los sesgos de género se encuentran en todos los procesos y

afectan principalmente a mujeres de ahí que establecer sosteniblemente una gestión que apunte a una igualdad entre mujeres y hombres requiere una transformación en las bases que sustentan las dinámicas y prácticas resultando por tanto ineludible cambiar la cultura y valores de los sistemas organizacionales.

De igual forma en la cultura de nuestra sociedad y representaciones de lo que es ser hombre y mujer existen prejuicios basados en estereotipos de género, vinculados con las actividades laborales, que aún no se han eliminado y que es necesario suprimir para originar cambios perdurables, un ejemplo de ello son las profesiones que todavía están muy masculinizadas porque se piensa que las mujeres no pueden desempeñarlas, y profesiones muy feminizadas porque se asocian precisamente con las «aptitudes innatas» de las mujeres y, por tanto, no se ven como trabajos adecuados para los hombres.

³ Aprovechar el Talento de hombres y Mujeres. Guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género. OIT, 2016.

⁴ Norma Chilena NCh 3262. Sistemas de gestión-Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal-Requisitos

¿QUÉ ENTENDEMOS POR CULTURA Y PRÁCTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN?

Modificar las leyes y políticas públicas no es suficiente para revertir la desigualdad generada a partir de los sesgos de género que inciden en la participación de las mujeres en el mundo laboral. Resulta vital el rol que cumplen las empresas en la medida que constituyen el escenario inmediato en que se desenvuelven, negocian y desarrollan su trayectoria laboral las trabajadoras.

La modificación de las culturas organizacionales es la base que sostiene y permite avances reales y duraderos en materia de igualdad y equidad laboral entre hombres y mujeres. La cultura de una organización corresponde a “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida en que resuelve sus problemas de adaptación e integración externas, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, Edgar).

La cultura se mueve en lo profundo en las creencias y los valores de facto, es decir no los que se declaran, sino los que de verdad operan en el actuar de los jefes y trabajadores. La organización es por tanto un lugar de creación simbólica e identitaria, dadora de significados y sentidos a las acciones de sus miembros por medio de símbolos y rituales que explican, expresan, refuerzan y justifican las divisiones de género presentes en lo individual y colectivo.

La cultura se expresa y sostiene en las prácticas. Una práctica es una manera consciente de trabajar habitual o regularmente, todas aquellas conductas aprendidas que se repiten de modo recurrente, incluso inconsciente, pero que en algún minuto tuvieron que ser adquiridas intencionalmente.

Medidas que promuevan cambios institucionales como por ejemplo trabajo con la cultura –sus símbolos y rituales; readecuación de políticas y/o reglamentos; diagnóstico de metodologías y procesos con enfoque de género, entre otras, debieran estar ineludiblemente vinculadas con nuevas prácticas para asegurar cambios y una nueva forma de gestión que asegure la igualdad y equidad de género.

¿QUÉ ES Y CÓMO DEBEMOS ENTENDER UNA ORIENTACIÓN?

Una orientación corresponde a una directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización y que, debido a su carácter orientativo y articulador de personas y actividades hacia una dirección, resulta útil para prevenir- en este caso en particular- la creación de barreras carentes de razonabilidad que limitan, afectan y/o inciden en el acceso y participación igualitaria de las mujeres en el mundo laboral.



¿CÓMO IMPLEMENTAR LAS ORIENTACIONES?



Para generar cambios en las organizaciones y erradicar los sesgos de género que inciden en las dinámicas y prácticas se requiere de la combinación de un compromiso organizacional orientado a la acción y un enfoque y acompañamiento riguroso y metódico en el diseño e implementación de un plan que oriente y promueva el cambio.

En esta línea, una y otra vez, los resultados de las empresas que han tenido cambios visibilizan que sí hay una diferencia cuando se implementan políticas desde el paradigma de género: prácticas de levantamiento y monitoreo de estadísticas con perspectiva de género como insumo para la gestión y toma de decisiones estratégica dentro de las empresas; institucionalización de la perspectiva de género en el diseño de sus políticas de recursos humanos; políticas de identificación y corrección de las transgresiones a políticas para la igualdad de género; son todas medidas que traen resultados visibles y a corto/mediano plazo en una apertura real de las estructuras organizacionales para el desarrollo del talento femenino.⁵

Estas directrices se trazaron para orientar y articular los procesos de gestión organizacional, particularmente en aquellos vinculados con la gestión de personas y los sesgos en base al género que operan consciente e inconscientemente en las dinámicas y prácticas generando desigualdades en el acceso, participación y desarrollo laboral de las mujeres.

La incorporación de estas orientaciones debe realizarse tanto en el nivel estratégico (objetivos estratégicos, políticas y normas) como en el funcional-operativo (planificación y control operacional, seguimiento y medición de procesos) por lo que debieran traducirse y/o integrarse en procedimientos, protocolos y/o formatos a través de los que se desarrollan actividades o

tareas específicas vinculadas con la gestión de personas con el fin de erradicar los sesgos inconscientes de género que limitan la participación de la mujer en el mundo laboral.

Cómo se indicó, lo anterior debe asentarse indefectiblemente en el compromiso organizacional orientado a la acción por parte de directivos, sindicatos y trabajadores que junto a un enfoque ad hoc a su contexto y características promueva y apalanque el cambio.

De igual forma para que una orientación tenga efectividad es necesario que se dé a conocer, se comprenda y acate por todos los niveles donde se aplicará, además de efectuar un monitoreo, seguimiento, acciones correctivas respecto de su implementación y los efectos de esta. De igual forma deben ser revisadas periódicamente.

Se proponen las siguientes etapas para gestionar este proceso de cambio planificado en la cultura, dinámicas y prácticas laborales.

⁵ Iniciativa de paridad de Género Chile. 4 años de avance sostenido en el cierre de brechas de género. Radiografía del progreso de las empresas IPG. Comunidad Mujer Iniciativa de paridad de género Chile. 4 años...Óp. cit.

Etapa 1 Planificación Estratégica.

- Definir la visión de propósito y resultado que oriente el cambio hacia una gestión organizacional libre de sesgos y en igualdad de género, precisando el alcance, responsables y compromisos.
- Delimitar un plan de comunicación (general y por etapas) destinado a generar el clima para el cambio. Lo anterior con el fin de generar un relato compartido que apoye el cambio y que promueva y/o amplíe las representaciones o significados vinculados con el género y el trabajo -como base para una identidad colectiva renovada- y la gestión de las resistencias propias de todo proceso de cambio.
- Identificar el mapa de actores clave (ej. por áreas o grupos de funcionarios) y definir y articular un equipo de trabajo o tarea que agenciará el proceso. Este y por tratarse del avance hacia la eliminación de sesgos con miras a incorporar la equidad de género en la gestión organizacional debe ser mixto, heterogéneo y que asegure representatividad de los distintos grupos, estamentos y actores formales e informales.

Etapa 2 Planificación Táctica

Delinear específicamente la situación deseada o lo que se quiere alcanzar (resultado deseado) con el cambio, lo que involucra:

- Un programa general para gestionar el proceso de cambio considerando el alcance en el corto, mediano y largo plazo.
- Objetivos y acciones específicas vinculadas con el cambio cultural que busca sensibilizar y visibilizar los sesgos de género presentes en las dinámicas y prácticas de la gestión de personas para eliminarlos.
- Una agenda para la gestión de las redes internas primero con los actores clave (dirección, directivos, sindicato) y luego con las bases con el fin de generar involucramiento y adhesión.
- Evaluar las capacidades organizacionales y recursos disponibles y necesarios para asegurar el proceso.
- Fijar los indicadores de logro y mecanismos para hacer un monitoreo y seguimiento de los avances.
- Definir mecanismos y acciones correctivas para asegurar la mejora continua y avance en materia de eliminación de sesgos de género.

Etapa 3 Generar el cambio y administrar el Proceso

Conviene precisar que el plan de cambio es el proceso de cambio, no las técnicas que se pondrán en práctica. Cada organización de acuerdo a su contexto y características escogerá cuáles son las más idóneas para su propósito, objetivos y plan diseñado.

Interesa asegurar la calidad y seguridad del proceso, es decir que tenga éxito ya que el cambio no es veloz e instantáneo, es un proceso complejo y lento. De igual forma es importante que el diseño y proceso permita a la organización enfrentar transformaciones con el menor nivel de conflicto posible, sobre todo si se considera que el tema naturalmente resulta sensible y debatido.

Para generar el cambio y administrar el proceso se requiere al menos:

- Comunicar a toda la organización la visión de propósito, el plan y resultado que orienta el cambio hacia una gestión organizacional libre de sesgos.
- Asegurar una base mínima de conocimiento y adhesión al proceso de cambio cultural que se impulsa.
- Socializar y asegurar una base mínima de conocimiento en la organización de la guía y orientaciones para avanzar en la eliminación de sesgos de género.
- Consolidado lo anterior, definir y comunicar un hito (compartido) para dar inicio al proceso de implementación de las orientaciones en los sistemas y procesos.
- Implementar las acciones y técnicas que se definan tomando como punto de partida el necesario trabajo sobre los sesgos de género como tema en sí mismo.
- Paralelamente precisar una ruta de apoyo e hitos de contacto con actores clave que permita detectar y administrar las resistencias al cambio.
- Diseñar e implementar hitos de medición y seguimiento (ej. por segmentos, procesos o subprocesos y/o áreas) comunicando y celebrando todos los avances.

Etapa 4 Evaluación y Mejora

Otorgar seguimiento y evaluar no sólo los avances del proceso de cambio, sino que el impacto que este ha tenido en los procesos, prácticas, dinámicas y personas es además de fundamental, complejo.

Por ello y al igual que al inicio del proceso es necesario contar con un equipo con el rol de control especialmente destinado a diseñar e implementar acciones para medir el resultado alcanzado y controlar que no se vuelva atrás.

Al igual que las técnicas para apoyar el cambio, cada organización de acuerdo a su contexto y características definirá los métodos para realizar esta evaluación.

Para esta fase la organización debe considerar al menos lo siguiente:

- Recabar, registrar y sistematizar información disponiendo de recursos y metodologías que deben demostrar el alcance (o no) de los resultados planificados.
- Definir indicadores de éxito del proceso de cambio para la eliminación de los sesgos de género en la gestión de la organización.
- Realizar evaluaciones e introducir cambios y/o ajustes al proceso diseñado en base a la información recabada y logro de los resultados planificados (logrados y no logrados)
- Crear condiciones necesarias para sostener el cambio y evitar retrocesos.
- Generar todas las correcciones y/o adecuaciones que permitan para asegurar el éxito futuro.
- Comunicar a toda la organización los logros y avances para revitalizar el compromiso adhesión y apoyo a los cambios alcanzados y asegurar la sostenibilidad y futuro avance del proceso.



**Orientaciones
que favorecen
la eliminación
de los sesgos
de género en la
cultura y gestión
de las empresas y
organizaciones**



Las organizaciones que se comprometen y avanzan con la igualdad y equidad de género ya sea implementando prácticas o tomando decisiones estratégicas para institucionalizar la perspectiva de género en el diseño de sus políticas de gestión de personas, tienen resultados positivos y visibles a corto/mediano plazo contribuyendo con ello a generar una apertura real de las estructuras organizacionales para el desarrollo del talento femenino.

Resulta por tanto estratégico contar con el talento diverso de hombres y mujeres, siendo tarea de las Áreas de Personas en las organizaciones desarrollar sus potenciales tanto en lo individual como colectivo por medio de una gestión que promueva la igualdad de género en el empleo para generar ambientes laborales cada vez más justos y acorde a las tendencias mundiales. En este sentido buenas prácticas laborales que dan cuenta de ambientes equitativos promueven la protección de las y los trabajadores, la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, la igualdad entre sexos para buscar, desarrollar y mantenerse en un trabajo además de una remuneración justa y equitativa.

Por otra parte, la igualdad de género en las empresas puede conllevar importantes beneficios económicos. Al mismo tiempo, aporta argumentos que demuestran que una mayor diversificación de hombres y mujeres en las ocupaciones y un mejor equilibrio de género en la toma de decisiones puede aportar a las empresas ventajas competitivas, mejorar la productividad y creatividad del personal y atraer más clientela. Un estudio realizado en 500 de las compañías más grandes del mundo sobre la relación entre la participación de las mujeres y el desempeño económico de estas empresas concluye que más mujeres significa mejores resultados económicos. Se compararon los rendimientos entre empresas sin mujeres en sus equipos directivos y otras con tres o más mujeres en puestos de dirección. Con respecto a la rentabilidad sobre recursos propios (ROE, por sus siglas en inglés), las empresas con participación femenina obtuvieron una rentabilidad 46% superior.⁶

Por tanto, considerando lo anterior y en el marco de los objetivos de esta guía, las orientaciones diseñadas para ser incorporadas en los procesos de gestión de las organizaciones son:

1. Definir estrategias e implementar medidas comunicacionales para la toma de conciencia y educación de las y los trabajadores en sesgos y estereotipos de género.

La toma de conciencia por parte de los distintos actores al interior de las empresas y organizaciones sobre la existencia de sesgos de género que actúan de manera consciente e inconsciente sobre conductas, prácticas y dinámicas, generando situaciones de desigualdad en los roles y funciones, principalmente de las mujeres, en las condiciones laborales, en las oportunidades, en el desarrollo y desempeño laboral, resulta el primer paso de un proceso de cambio personal y organizacional en este ámbito.

Tomar conciencia significa:

- Conocer los sesgos de género, su significado y modo en que operan.
- Registrar el impacto de estos en la vida personal, social y laboral.
- Reconocer la presencia de sesgos de género en cualquier escenario o situación y evitar que apliquen.

Señales que dan cuenta del avance en esta dirección:

- » Presencia de lenguaje no sexista.
- » Cultura y prácticas laborales libres de sesgos de género.
- » Capacitación continua para los integrantes de la organización destinada a instruir en sesgos de género.
- » Contar con un plan comunicacional orientado a sensibilizar en los sesgos de género y visibilizarlos.

2. Definir políticas y reglamentos internos conducentes a eliminar la existencia de sesgos de género en la atracción, desarrollo y retención de las y los trabajadores.

Concretar un marco que visibilice y limite la inevitable presencia de sesgos de género en las actividades de la organización y particularmente en la gestión de personas resulta fundamental para desarrollar un trabajo regulado,

horizontal e integrado entre los diversos procesos implicados en el acceso al trabajo y en el progreso en este por medio de una trayectoria laboral que otorgue garantías para la permanencia y el desarrollo igualitario de mujeres y hombres.

Políticas y reglamentos internos alude a:

- Principios base y cimientos que rigen a una empresa u organización en lo relativo a una gestión de personas libre de sesgos y en equidad de género.
- Conjunto de normas que deben ser cumplidas por todos los estamentos e integrantes de la organización para eliminar los sesgos de género en los procesos de atracción, desarrollo y retención de las y los trabajadores/as.
- Acuerdos que señalan obligaciones o disposiciones que deben cumplirse en materia de gestión de personas y género.
- Guías y directrices acordadas bilateralmente para la observancia de una gestión de personas libre de sesgos de género.

Señales que dan cuenta del avance en esta dirección:

- » Los procesos de atracción, desarrollo y retención de personas que no muestran signos de discriminación.
- » Representación equilibrada entre mujeres y hombres en la composición de la fuerza laboral.
- » Igualdad de oportunidades y no discriminación en y para el desarrollo de la trayectoria laboral al interior de la empresa u organización.
- » Presencia y uso de medidas de conciliación.

3. Diagnosticar, medir y monitorear la presencia e impacto de sesgos y estereotipos de género en el ambiente laboral y las actividades organizacionales.

Realizar diagnósticos que apoyen la definición de políticas y planes de acción para medir y monitorear la presencia e impacto de los sesgos de género son acciones esenciales para forjar ambientes y actividades organizacionales que apoyen su desempeño y competitividad en base a relaciones justas con sus trabajadoras y trabajadores generando de esta forma valor para las familias, la sociedad y el país.

Ambiente y actividades organizacionales considera:

- El desempeño y la efectividad de los procesos de planificación y gestión de personas.
- Bienestar de las y los colaboradores y la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo.
- La percepción de las y los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo.
- Factores tangibles como salario, bonos, adaptación de las oficinas para facilitar la rutina entre otros.
- Factores intangibles como la confianza, el respeto, el reconocimiento, equidad en el trato, la inclusión y el balance óptimo entre la vida personal y laboral, entre otros.

Señales que dan cuenta del avance en esta dirección:

- » Contar con un sistema de indicadores que orientan el diagnóstico y monitoreo permanente de la presencia de sesgos en el ambiente laboral y actividades organizacionales.
- » Ambientes y actividades organizacionales donde efectivamente mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades.
- » Mediciones que evidencian la existencia de un balance vida personal - vida laboral.
- » Mediciones que evidencian que trabajadoras y trabajadores tienen una positiva percepción de la calidad de su experiencia laboral.
- » Ambientes laborales que evidencian equidad en el trato e inclusión.

4. Incorporar en el sistema de gestión y dar cumplimiento a la legislación vigente en materia de igualdad de género y conciliación de la vida familiar y personal.

La existencia- en materia de igualdad de género y conciliación de la vida familiar y personal- de normas técnicas, leyes, tratados y convenios internacionales, entre otros, otorga un marco jurídico y administrativo que no sólo regula y favorece la igualdad de género y conciliación, sino que establece obligaciones esenciales que las organizaciones deben incluir tanto en sus objetivos y definiciones estratégicas como en su orgánica y prácticas para asegurar un desarrollo sostenible y optimizar su eficacia promoviendo un mayor compromiso, desarrollo y bienestar para las trabajadoras y trabajadores.

Dar cumplimiento a la legislación vigente considera:

- Conocimiento y/o verificación del marco normativo vigente.
- Adhesión a las disposiciones y normativas existentes que incluyan directa e indirectamente los sesgos de género y conciliación de la vida personal y familiar.

- Políticas de gestión de personas -en las materias señaladas- que se encuentren alineadas con las normas técnicas, tratados y/o convenios internacionales.
- Sistema de gestión de personas alineado con las reglas existentes en materia de equidad de género y conciliación.

Señales que dan cuenta del avance en esta dirección:

- » Presencia de políticas de gestión de personas que incorporan las indicaciones del marco jurídico administrativo vigente.
- » Actividades laborales ajustadas a las normativas y que evidencian respeto por la igualdad de género, equidad y principios del trabajo decente.
- » Inexistencia de sanciones o infracciones por incumplimiento de normativas.
- » Declaraciones y comunicaciones organizacionales internas y externas que evidencian una gestión de personas libre de sesgos y proclive a garantizar la igualdad y la equidad.

5. Impulsar acciones que en vinculación con los establecimientos educacionales promuevan la educación temprana y toma de conciencia respecto de sesgos y estereotipos de género.

Los sesgos de género tienen una estrecha vinculación con la idea gestada y sostenida social y culturalmente respecto de lo significa ser hombre y ser mujer, misma que decanta en estereotipos inconscientes y fuertemente arraigados en la conciencia colectiva. Educar a edades tempranas resulta fundamental ya que, entre otros factores, una parte sustancial de la socialización secundaria está asociada a la internalización de la cultura, lo que ocurre en las primeras etapas del desarrollo estrechamente conectadas con la educación escolar.

Educación temprana respecto de sesgos y estereotipos de género considera:

- Prácticas institucionales, en escuelas y centros de primera infancia, que incorporen la igualdad desde los primeros espacios de socialización de niñas y niños.
- Asunción del Estado e instituciones respecto de la necesidad de institucionalizar la admisión de la perspectiva de género para niñas y niños en sus políticas, programas e intervenciones.
- Promoción de la construcción de subjetividades y relaciones con igualdad de estereotipos de género en la educación escolar.
- Observar las reglas, rutinas y acciones de atención, cuidado y/o educación desplegadas para evitar que en las niñas y niños se refuercen o se eludan voluntaria o involuntariamente las desigualdades.

Señales que dan cuenta del avance en esta dirección:

- » Diseñar y/o incorporar en las prácticas pedagógicas la perspectiva de género.
- » Posibilitar el ejercicio igualitario de derechos de las niñas y niños.
- » Contar con medidas educativas, comunicacionales, de investigación y/o de evaluación conducentes a develar si las desigualdades se presentan en el aula, en las prácticas institucionales, en las informales y en la interacción entre niños y niñas.
- » Reconocer y aplicar buenas prácticas de relacionamiento con niñas y niños por parte de las personas adultas, así como las de niñas y niños entre sí que promuevan marcos de interacción y aprendizaje no sesgados.
- » Organizaciones que en el ámbito de la vinculación con el entorno y/o de la responsabilidad social empresarial desarrollan actividades, acciones e interacciones con establecimientos educacionales y con la comunidad para promover prácticas de crianza igualitarias desde la perspectiva de género.

6. Los sindicatos fomentarán la adhesión y aplicación de las normativas y disposiciones que promueven un trabajo en igualdad de género, libre de sesgos y estereotipos, y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Como agentes fundamentales del mundo del trabajo, los sindicatos desempeñan un papel primordial en el desarrollo de políticas de igualdad en el terreno laboral. La capacidad sindical para participar activamente en la erradicación de situaciones de discriminación existentes en las organizaciones y empresas y, a la vez, mejorar la calidad de vida laboral para hombres y mujeres debe asentarse y tomar como base las normativas y disposiciones existentes promoviendo activamente su validación, adhesión y aplicación en la organización.

Fomentar la adhesión y aplicación de normativas implica para los sindicatos:

- Afirmar y comunicar explícitamente el rol del sindicato como promotor de las normativas y disposiciones que otorgan garantías para el desarrollo de un trabajo que resguarda la equidad y conciliación de la vida familiar, laboral y personal.
- Contribuir activamente para que la organización reconozca, adhiera e incorpore en la gestión de personas el marco normativo y disposiciones existentes para avalar desde su rol un trabajo que garantice a trabajadoras y trabajadores bienestar y equidad.
- Trabajar con las bases por medio de acciones o iniciativas que contribuyan a la socialización y educación respecto de leyes, convenios, disposiciones y derechos emanados de estas.
- Producir y generar estrategias que, conforme al contexto y realidad particular de cada organización, promuevan

ante la dirección y directivos la adhesión y aplicación de las normativas existentes.

- Propiciar por medio de un proceso inclusivo y participativo el establecimiento de medidas específicas para adherir e incorporar en la gestión organizacional el marco de acuerdos, declaraciones y convenios nacionales e internacionales.

Señales que dan cuenta de avance en esta dirección:

- » La organización evidencia un sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal que se sustenta en las principales disposiciones legales y reglamentarias, declaraciones y acuerdos en las materias señaladas.
- » Existencia de mecanismos de participación y organización de las propias trabajadoras y trabajadores para la erradicación de sesgos y promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- » La organización en su conjunto conoce y reconoce en sus definiciones estratégicas, prácticas y dinámicas las normativas que rigen un trabajo libre de sesgos de género y de calidad.
- » Existencia de instrumentos e iniciativas desarrolladas por el/los sindicato/s que evidencian la incorporación en la gestión de personas, en el contexto y las relaciones laborales de las normativas y disposiciones que rigen un trabajo decente, justo, equitativo y de calidad.

7. Los sindicatos asegurarán que en los instrumentos y documentos colectivos se incorpore la perspectiva de género y/o que estos se encuentren libres de sesgos y estereotipos de género.

Las herramientas que facilitan y apoyan las actividades sindicales, así como la reproducción de una cultura y clima de trabajo al interior de este órgano de representación debe dar garantías del cambio del que forma parte y que debe promover. Lograr coherencia para conseguir una mayor eficacia e incrementar su papel como agente promotor de relaciones y ambientes laborales con perspectiva de género y/o libre de sesgos resulta fundamental para fijar una base y representar un modelo que corrija las desigualdades entre mujeres y hombres en el trabajo.

Incorporar la perspectiva de género en instrumentos y documentos colectivos implica:

- Concretar un marco de reglas y pautas concretas que orienten respecto de la incorporación de la perspectiva de género en los instrumentos y documentos colectivos.
- Tener en cuenta el lenguaje y redacción inclusiva en los documentos colectivos para asegurar que estos no repliquen o perpetúen sesgos de género inconscientes.
- Observar las normas, prácticas y dinámicas que definen el espacio de trabajo al interior de este órgano evitando

replicar sesgos y/o estereotipos de género.

- Garantizar la igualdad de participación y oportunidades de trabajadoras y trabajadores en las actividades sindicales y organizacionales.

- Medición del progreso y los resultados de las estrategias y planes comunicacionales implementados para conocer los avances sobre el cumplimiento de la aplicación de las políticas públicas promovidas.

Señales que dan cuenta de avance en esta dirección:

- » Presencia de un programa de comunicación interna y externa por parte de este organismo de representación destinado a visibilizar y reforzar la adopción de las reglas y pautas definidas.
- » Instrumentos y documentos colectivos con incorporación de lenguaje y redacción inclusiva.
- » Instalación de mecanismos para evaluar y/o diagnosticar la presencia de exclusión y discriminación contra las mujeres en las relaciones laborales colectivas.
- » Existencia de planes y medidas para garantizar la equidad y perspectiva de género en el espacio de la actividad y relaciones laborales colectivas.

Señales que dan cuenta de avance en esa dirección:

- » Existencia de estrategias y planes comunicacionales destinados a generar adhesión y compromiso hacia las políticas públicas existentes en materia de equidad de género y gestión de personas.
- » Contar con estimaciones (información, datos) respecto de las barreras que limitan la adhesión y aplicación en las organizaciones del conjunto de leyes, reglamentos y lineamientos actuales en materia de equidad de género.
- » Definir, en base a mediciones del grado de avance y resultado de las estrategias y planes comunicacionales desplegados, un plan de acción para acortar las brechas detectadas.

8. Las organizaciones del estado promoverán las políticas públicas y su aplicación en la gestión de las organizaciones del sector y privados para eliminar la discriminación arbitraria debida a sesgos y estereotipos de género.

9. Las organizaciones del estado contribuirán con la actualización del conocimiento y tendencias, por medio de la producción y publicación de información regional y nacional en materia de trabajo, equidad género, sesgos y estereotipos.

En el contexto de la transversalización de género que es “la organización, la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas”⁷, las organizaciones del Estado juegan un papel central para dar visibilidad y apoyar los esfuerzos del gobierno destinados a que las organizaciones en su conjunto asuman la perspectiva de género en el diseño y realización de sus actividades.

Producir conocimiento que contribuya a la comprensión del campo de los estudios de género en la región de Magallanes y vincularlos con la actividad laboral y gestión de las organizaciones resulta fundamental para convenir, desde un marco común y compartido, acciones entre los diversos organismos del Estado y formular articuladamente iniciativas de impacto con una mirada territorial. Asimismo, lo es contar con información comparativa de la situación en otras regiones y a nivel nacional que genere referencias y permita a la región fijarse metas realistas de avance en materia de equidad de género.

Promover las políticas públicas y su aplicación en la gestión de las organizaciones considera:

Actualizar conocimiento y tendencias en materia de trabajo y equidad de género considera:

- Estrategias y planes comunicacionales para informar, generar adhesión y compromiso para una mejor y mayor implementación de las políticas públicas por parte de todos los actores.
- Sensibilización de las y los trabajadores y colaboradores respecto de las políticas de equidad de género y su relevancia como estrategia institucional transversal.
- Diagnóstico de las principales barreras que limitan o frenan el conocimiento y aplicación de las políticas públicas de equidad de género en la gestión de personas.

- Prácticas y actores diversos que plasman y producen en una actividad consistente, preferentemente de manera sistematizada, saberes y competencias en materia de trabajo y equidad de género.
- Visibilidad y transmisión de los esfuerzos, estudios e investigaciones realizadas por las organizaciones del Estado como del mundo académico y de los organismos internacionales para nutrir el conocimiento regional vinculado con género, sesgos y trabajo.
- Fomento desde la investigación y teoría de la comprensión contextualizada de los sesgos de género y su actual incidencia en la actividad laboral regional.
- Detección y análisis de las señales sociales, políticas, económicas y culturales del territorio para orientar el estudio y desarrollo de conocimientos que sustenten

⁷ Consejo de Europa, 1998, citado en PNUD, 2015. PNUD, 2015. Presentación “Experiencias y Lecciones Aprendidas en Transversalización de Género”, Elizabeth Guerrero Caviedes, Encargada De Género PNUD – Chile, Seminario de SERNAM Políticas Públicas en Equidad de Género, 2015.

una renovada comprensión de los sesgos de género, su evolución e incidencia en el acceso y participación equitativa de las mujeres en las actividades laborales de la región.

actores clave, consolidando un saber y objetivos colectivos que movilizan efectivamente cambios en la cultura local.

Señales que dan cuenta de avance en esa dirección:

- » Estudios, documentos y/o información regional y nacional actualizada que exhibe el estado del arte en materia trabajo y equidad de género.
- » Existencia de acuerdos o convenios entre organismos del Estado y entre ellos e instituciones académicas y organismos internacionales para reunir y difundir colaborativamente estudios, investigaciones y/o conocimientos generados particularmente.
- » Presencia de redes y/o instancias de trabajo en la región, específicamente vinculadas con equidad de género y trabajo, para gestionar e intercambiar conocimiento producido por los organismos del Estado afines a estas temáticas.
- » Estrategias y/o protocolos de acuerdo entre los organismos y organizaciones del Estado afines a las temáticas de género y trabajo para difundir ante la comunidad y sociedad civil los conocimientos e información regional generada.

Articular y potenciar a este conjunto de instituciones y organizaciones en instancias de diálogo social a nivel de la región considera:

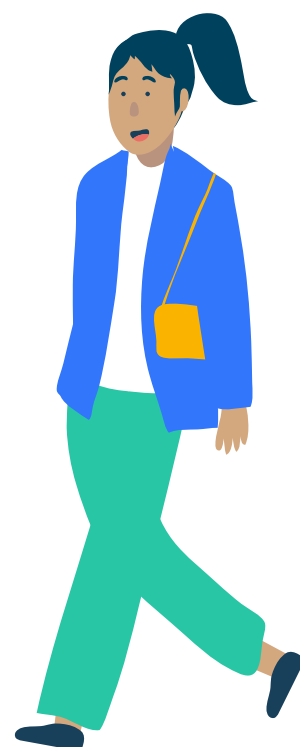
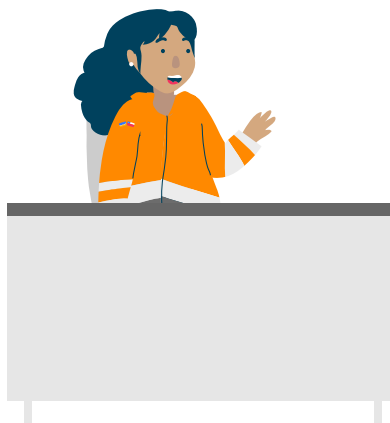
- Suscripción de acuerdos para la colaboración y trabajo conjunto en materia de equidad e igualdad de género.
- Proyección, en base a un trabajo participativo, de un programa de iniciativas anuales que promueva el encuentro, intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Fortalecimiento de redes institucionales y empresariales e incorporación efectiva de actores relevantes en materia de trabajo y género de la sociedad civil.
- Revisión y seguimiento por parte de los principales actores del Estado de la región que se encuentran vinculados con género y trabajo de los avances, logros y el impacto de estos en materia de equidad e igualdad de género.

10. Las organizaciones del estado promoverán al menos dos iniciativas anuales de diálogo social en la región para articular y potenciar al conjunto de instituciones públicas, empresas, sindicatos y de la sociedad civil en general para impactar y movilizar cambios en materia de equidad e igualdad de género.

Señales que dan cuenta de avance en esa dirección:

- » Definir al inicio de cada año al menos dos iniciativas, mismas que validadas por el conjunto de instituciones, organismos y actores de la sociedad civil se comprometen a ejecutar.
- » Existencia de acuerdos de colaboración y declaración de voluntades compartidas para generar avances que logren impactar en la cultura laboral de la región.
- » Concretar un método o sistema que permita evaluar el impacto y efectividad de las iniciativas ejecutadas.

El trabajo articulado entre el conjunto de instituciones del sector público, empresas y organizaciones sindicales, academia y de la sociedad civil en general, tiene un valor significativo en la medida que vigoriza, en base al intercambio de experiencias y buenas prácticas, el impacto de las diversas iniciativas generadas de forma individual al mismo tiempo que contribuye al fortalecimiento de las redes de estos



PARTICIPANTES MESA DE DIÁLOGO REGIÓN DE MAGALLANES – PROGRAMA DE DIÁLOGO SOCIAL SUBTRAB 2022.

N°	Nombre Completo	Cargo/Institución	Institución
1	Doris Sandoval Miranda	SEREMI del Trabajo y Previsión Social	Secretaría Regional Ministerial del Trabajo región de Magallanes
2	Alejandra Ruiz Ovando	SEREMI de la Mujer y Equidad de Género	Secretaría Regional Ministerial de la Mujer y Equidad de Género región de Magallanes
3	Juan Montecinos Saa	SEREMI de Minería	Secretaría Regional Ministerial de Minería región de Magallanes
4	Fabiola García Pinto	Directora Regional	Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género región de Magallanes
5	Paulina Torres	Profesional de apoyo	Secretaría Regional Ministerial de la Mujer y Equidad de Género región de Magallanes
6	Elizabeth Murga	Profesional de apoyo	Secretaría Regional del Trabajo región de Magallanes
7	María José Madrid	Profesional de Apoyo	Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género región de Magallanes
8	Rodrigo Gálvez	Profesional de Apoyo	Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género región de Magallanes
9	Paulina Lagos	Directora de Relaciones Laborales Empresa Nacional del Petróleo	ENAP Magallanes
10	Vilma Catepillán	Trabajadora Social Empresa Nacional del Petróleo	ENAP Magallanes
11	María Paz Aguilar Álvarez	Trabajadora Social	Sindicato Trabajadores Empresa Nacional del Petróleo, ENAP Magallanes
12	Karin Escárate	Directora Sindicato Profesionales Empresa Nacional del Petróleo	ENAP
13	Graciela Vásquez	Sindicato de Trabajadores de Empresa Nacional del Petróleo	ENAP
14	Erica Hidalgo	Sindicato de Profesionales de Empresa Nacional del Petróleo	ENAP
15	Claudia Espinoza	Dirigenta sindical Sindicato Empresa Regiones Unidas Instituto Fomento y Pesquero	SERIFOP
16	Alejandra Valdebenito	Dirigenta sindical Sindicato Empresa Regiones Unidas Instituto Fomento y Pesquero	SERIFOP
17	Marlene España	Gerenta de Administración y Finanzas	GEO PARK FELP SPA
18	Vanja Rogosich	Profesional de apoyo	Gobierno Regional Magallanes
19	Daniela Rodríguez	Profesional	Observatorio Laboral de Magallanes
20	Jornan Huentelican	Profesional	Observatorio Laboral de Magallanes
21	Pablo Barrientos	Profesional	Observatorio Laboral de Magallanes
22	Ximena Concha	Coordinadora proyecto	Universidad Alberto Hurtado
23	Pilar Vera	Facilitadora	Universidad Alberto Hurtado
24	Caroline Sandoval	Encargada de actividades	Universidad Alberto Hurtado
25	Karen Puchi	Profesional de apoyo	Universidad Alberto Hurtado

GLOSARIO

04

EQUIDAD DE GÉNERO

Por equidad de género se entiende el trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equitativo. Se refiere a la distribución justa de recursos, responsabilidades, tareas, etc. entre mujeres y hombres respetando sus diferencias. En el ámbito del desarrollo, para lograr la equidad de género a menudo se exige la incorporación de medidas específicas para compensar o mitigar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres.



ENFOQUE DE GÉNERO

Es una manera de mirar y comprender el mundo y las relaciones en sociedad tomando en consideración las desigualdades de poder existentes entre los géneros y rescatando y visibilizando sus necesidades diferenciadas.

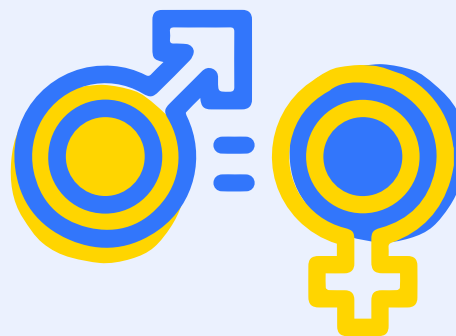
GÉNERO

Conjunto de ideas, creencias y atribuciones asignados a hombres y mujeres por la cultura de cada sociedad que determinan las relaciones entre ambos. Designa lo que en cada sociedad se atribuye a cada uno de los sexos, es decir, se refiere a la construcción social del hecho de ser mujer y hombre, a la interrelación entre ambos y las diferentes relaciones de poder/subordinación en que estas interrelaciones se presentan (OXFAM, 1997).



INEQUIDADES DE GÉNERO

Situaciones injustas y evitables por razones de género. Desigualdades entre hombres y mujeres, en razón del sistema sociocultural, que se traducen: en barreras, discriminaciones o limitaciones de acceso, de uso, de control y/o para la toma de decisiones de un sector de la población.



IGUALDAD DE GÉNERO

Se trata de una situación de equivalencia en valor y jerarquía de las posibilidades, oportunidades, derechos, acceso y control de los recursos entre hombres y mujeres. Es el reconocimiento de la calidad de titular de derechos que tiene toda persona.



BRECHAS DE GÉNERO

Patrones desiguales de acceso, participación y control de mujeres y hombres sobre los recursos, los servicios, las oportunidades y los beneficios del desarrollo. Pueden ser estructurales o funcionales a los géneros y tienen la capacidad de reforzar las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres o entre grupos al interior de cada sexo.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL

Estrategia de una organización que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres a través del diseño y uso de medidas que permitan hacer compatibles las diferentes facetas de la vida laboral, familiar y personal.

GESTIÓN

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

ORGANIZACIÓN

Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

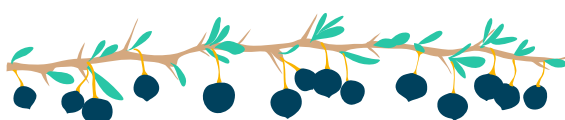
POLÍTICA DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la igualdad de género y la conciliación, tal como se expresa formalmente por la alta dirección



BIBLIOGRAFÍA

- **Instituto Nacional de Normalización. Norma Chilena NCh 3262:2021.** *Sistemas de gestión-Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal-Requisitos.*
- **Guerra, Angélica (2020).** *Manual para la Integración de indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones. Universidad Alberto Hurtado, Fundación Chile Mujeres.*
- **Organización Internacional del Trabajo (2016).** *Aprovechar el talento de hombres y mujeres. Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género.*
- **Universidad de los Lagos (2020).** *Abordar Los sesgos de género en el quehacer universitario. Osorno: Universidad de Los Lagos.*
- **Gaba, M. (2019).** *Los sesgos de género masculinos en organizaciones. Sistematización de las resistencias discursivas en talleres de sensibilización. Revista Stultifera, 2 (2), 74-99.*
- **Organización de los Estados Americanos, (2011).** *Manual para la transversalización del enfoque de igualdad de género en el Ciclo de proyecto.*
- **Comunidad Mujer (2020).** *50 + Empresas agentes de cambio. Iniciativa de Paridad de Género, IPG Chile.*
- **Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile (2019).** *Empresas que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero en colaboración con Fundación ChileMujeres.*





uah/ Facultad de Economía y Negocios
Universidad Alberto Hurtado