

INICIATIVA
DE PARIDAD
DE GÉNERO
CHILE

4 años

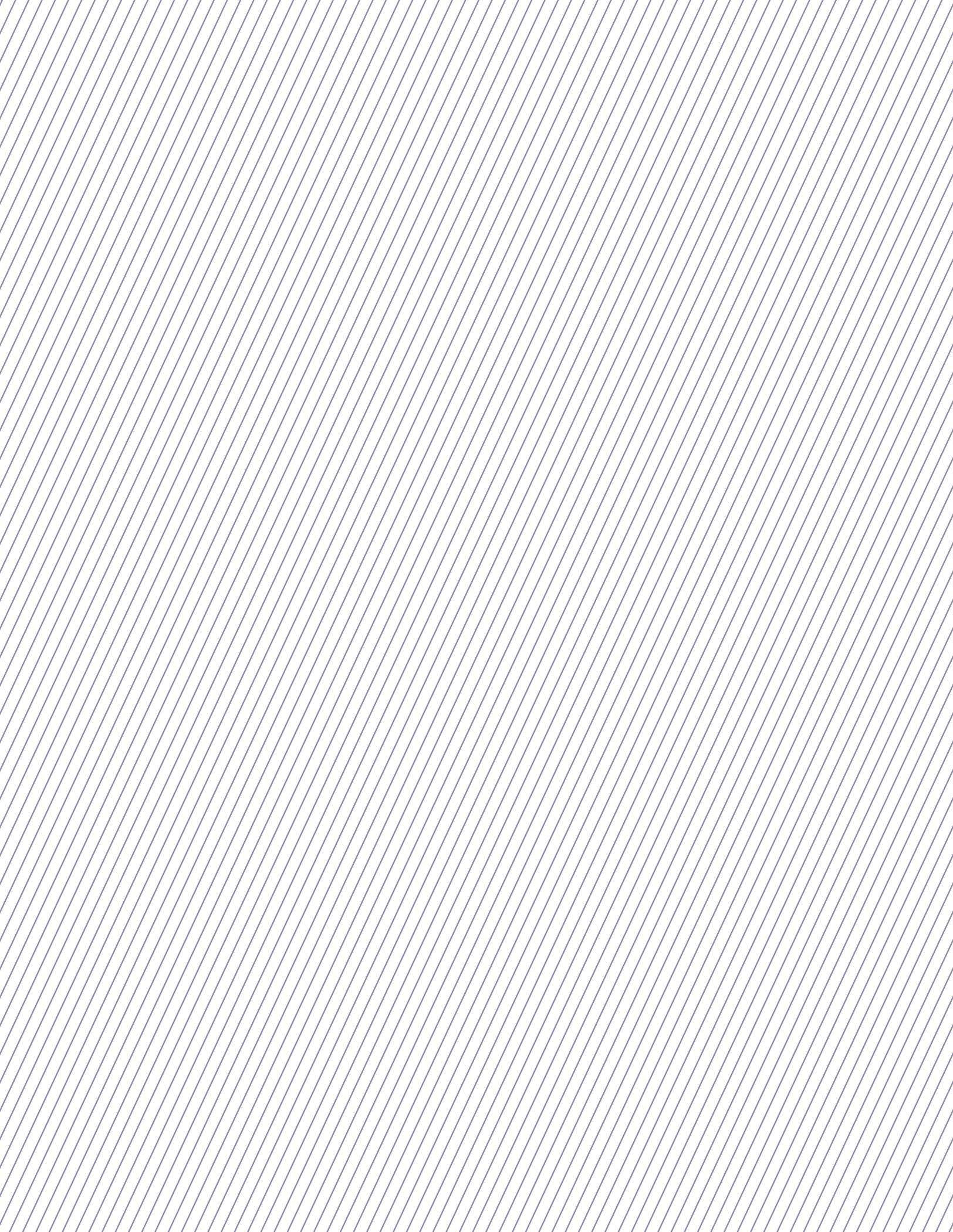
De avance
sostenido en el
cierre de brechas
de género



Radiografía del progreso de las empresas IPG



Esta es una
publicación
elaborada por
ComunidadMujer





INICIATIVA DE PARIDAD DE GÉNERO CHILE



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD



ESTA ES UNA PUBLICACIÓN ELABORADA POR COMUNIDADMUJER.

Equipo Responsable/

Directora Ejecutiva de ComunidadMujer y Secretaria Ejecutiva IPG Chile 2016-2020:

Alejandra Sepúlveda Peñaranda

Coordinadora IPG Chile e investigadora principal: Gabriela Saieg Artaza

Directora de Estudios de ComunidadMujer: Paula Poblete Maureira

Directora de Comunicaciones de ComunidadMujer: Claudia Yachan Durán

Periodista: Daniela Sánchez Moncada

Diseño: Max Grum

Contenido

Resumen ejecutivo	7
Introducción	13
I. Hoja de ruta IPG Chile	
Nuestra propuesta para la institucionalización de la igualdad género como valor estratégico en las empresas públicas y privadas.	15
Cuadro 1. IPG Chile: Amplia y diversa convocatoria de empresas por la igualdad de género.	18
II. Cuatro años de IPG Chile en cifras	
Un acelerador efectivo para el cierre de las brechas económicas de género.	21
III. Avances en la representación de mujeres en las empresas IPG	
Mejoras destacadas en los sectores económicos históricamente masculinizados.	27
IV. Incremento de la representación femenina en altos cargos	
Mejoras destacadas de las pymes orientadas a servicios.	33
V. Reducciones de las brechas salariales de género	
El destacado avance de las grandes empresas manufactureras y las PYMES orientadas a los servicios.	39
Cuadro 2. Mirada en detalle a las empresas IPG Agentes de Cambio.	43
VI. Apertura de la estructura organizacional al talento femenino	
Avances y pendientes en la atracción, retención y motivación del talento femenino en las empresas IPG.	47
VII. Oportunidades de conciliación y promoción de la corresponsabilidad	
Hoy más que nunca, el gran pendiente.	53
Reflexiones finales	57
Bibliografía	59

Resumen ejecutivo

La Iniciativa de Paridad de Género en Chile (IPG Chile) fue lanzada en diciembre de 2016 con la misión de promover, sostenidamente, la participación económica y el progreso de las mujeres en el mercado laboral chileno. Se constituye como una alianza público-privada impulsada por el Foro Económico Mundial (WEF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el gobierno de Chile, representantes del sector empresarial y por ComunidadMujer, organización de la sociedad civil que, además, ha liderado la Secretaría Ejecutiva durante el período 2016-2020.

Durante esta primera etapa, la IPG Chile ha tenido una vasta convocatoria y ha ocupado un lugar necesario y ampliamente demandado por las y los agentes de nuestra sociedad, que están comprometidos con la construcción de un país más justo y con iguales oportunidades y calidad de vida para hombres y mujeres. Gracias a una participación amplia y activa de altos representantes del gobierno, del mundo empresarial e integrantes de la sociedad civil, la IPG Chile ha sido un espacio de encuentro, diálogo y, también, de acción y construcción de un camino concreto para avanzar en los derechos de las trabajadoras y la igualdad de oportunidades en tres ámbitos: (i) promoción de la representación femenina en el mercado laboral, (ii) disminución y desarticulación de las barreras al ascenso de las mujeres en las empresas y (iii) reducción de las persistentes brechas salariales de género.

Este camino de cuatro años está marcado por importantes hitos que visibilizan un valioso progreso hacia transformaciones profundas y sostenibles, como las esperadas para esta etapa. La agenda pública ha permitido un avance en la construcción de una institucionalidad que facilite y promueva la presencia y posicionamiento de las mujeres en el mundo del trabajo a nivel nacional. Para ello, el rol del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género ha sido estratégico al dar bajadas concretas a algunas de las medidas promovidas, por ejemplo, a través del lanzamiento del Registro de Mujeres para Directorios (marzo de 2019) y de la Red de Mujeres Líderes del Estado impulsada, en conjunto, con la Dirección Nacional del Servicio Civil (agosto de 2019). También ha sido valiosa la labor del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, con el envío del proyecto de reforma a la Ley de Sala Cuna, que debe retomar su discusión para destrabar nudos críticos y lograr eliminar una de las barreras más importantes al acceso de las mujeres al mercado del trabajo que es, además, causal de brecha salarial de género.

Complementariamente, la recepción de la IPG Chile en el mundo empresarial ha sido excepcional: con 180 empresas adheridas —públicas y privadas, sumamente diversas en rubros económicos y tamaños—, de las cuales 140 ya cuentan con un diagnóstico de brechas de género gracias al cual han avanzado con conocimiento y métricas en una Hoja de Ruta de la IPG Chile.

Más aún, ya se cuenta con 64 empresas Agentes de Cambio que diseñaron sus Planes de Acción y están implementando medidas concretas para impulsar el progreso de la igualdad de género en sus culturas organizacionales. Sin lugar a duda, la IPG Chile ha sido un catalizador y punto de partida en la construcción de sus propios casos de negocio vinculados con la paridad e inclusión de género.

De todas formas, el éxito de la IPG Chile en el mundo empresarial no pasa solo por el universo de las empresas adheridas, sino también por la efectividad de la Hoja de Ruta que se propone a las empresas para la construcción de una política que transforme su cultura a una de mayor igualdad de oportunidades e inclusión. Conocer y potenciar esta efectividad es prioritario: más de 323 mil trabajadores/as contratados pertenecen a una empresa IPG, lo que equivale al 6,2% de las y los asalariados privados del mercado laboral chileno¹. Además, la Iniciativa hoy tiene una responsabilidad con más de 130 mil trabajadoras en las empresas IPG —el equivalente al 7% de las asalariadas del sector privado en Chile— y una oportunidad única para fomentar la calidad de sus empleos, sus trayectorias laborales y oportunidades de desarrollo profesional, más aún hoy frente al desafío que impone la reactivación económica y del empleo en medio de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19.

En concreto, ¿cómo han evolucionado los indicadores de género durante la participación de empresas y su universo de trabajadoras/es en la Iniciativa? ¿La IPG Chile es un efectivo acelerador del cierre de las brechas económicas de género en las empresas? Estas interrogantes inspiran el presente reporte de cierre de la primera etapa de la IPG Chile que presenta los logros, avances y pendientes tras cuatro años de funcionamiento de la IPG Chile, bajo la Secretaría Ejecutiva de Comunidad-Mujer, en el período: 2016-2020².

Los resultados de 79 empresas IPG —que han respondido la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico—hablan por sí solos y demuestran una evolución positiva. En general, no hay sesgos de orientación económica y tamaño en los avances, salvo algunas excepciones, los logros son prácticamente transversales en los 3 indicadores IPG:

» **La IPG Chile ha sido un espacio efectivo para la promoción de la representación femenina en las empresas adheridas.** El crecimiento de la proporción de mujeres en las empresas IPG Chile duplica el alcanzado por sus pares nacionales, pasando de una participación de 38,7% a 41,0%, es decir, una tasa de crecimiento de 5,9%, versus un 2,7% en el promedio nacional para el mismo periodo³. Con tales avances, en 2019 las empresas IPG cuentan, en promedio, con un 41% de representación femenina, casi 10 puntos porcentuales por sobre el escenario nacional (31,7%, ELE 2019).

Estos logros son prácticamente transversales: salvo las grandes empresas del comercio y servicios financieros, las compañías de todas las ramas económicas y rangos de ventas anuales han avanzado en esta dirección. No hay sesgos en el avance, de hecho, las empresas IPG que más han mejorado son, precisamente, las que provienen de los sectores más masculinizados: con tasas de crecimiento superiores, de 12% y 13%, las grandes empresas mineras, agropecuarias y manufactureras son las que más han mejorado en este indicador.

¹ Categoría ocupacional que incluye a las y los trabajadores dependientes con vínculo contractual en una unidad económica de tipo privada.

² Cabe señalar que las empresas IPG respondieron la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico durante el período de enero y mayo de 2020, reportando la situación de género de sus organizaciones para el año 2019.

³ La tasa de crecimiento refleja cuánto ha mejorado y/o empeorado un indicador durante el período analizado: Línea Base (2016-2018) y 2019. Se calcula en función de la evolución de los promedios observados para el conjunto de las empresas IPG y el escenario nacional, respectivamente.

» **La IPG Chile ha sido efectiva en el impulso de la presencia de mujeres en cargos de poder dentro de las empresas adheridas.** Los avances en la presencia femenina en plazas de directorios, gerencias y subgerencias de las empresas IPG es notable. De hecho, aunque a nivel nacional prácticamente no se han reducido las brechas de género en la constitución de los espacios de decisión dentro de las empresas, la representación femenina en puestos de liderazgo se ha incrementado en un 25% en las empresas IPG. En 2019, el 29,2% de los puestos de directorios, gerencias y subgerencias de las empresas IPG está ocupado por mujeres, proporción un 5,8% superior al promedio de las empresas a nivel nacional (25,7% de representación femenina en altos cargos; ENE 2019).

Nuevamente no hay sesgos de orientación económica y tamaño en los avances y, salvo las grandes empresas dedicadas al transporte y las comunicaciones, el incremento de la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo de las empresas IPG es transversal. Especialmente destacable es la evolución de las pymes dedicadas a los servicios que, con una tasa de crecimiento de un 44,4%, son las únicas que, en su conjunto, han logrado la paridad de género en sus puestos de directorios, gerencias y subgerencias⁴.

» **La IPG Chile ha sido un efectivo catalizador de la reducción de brechas salariales de género en las empresas adheridas.** Mientras a nivel nacional, las trabajadoras han visto incrementarse las desigualdades salariales que las perjudican, las empresas IPG sobresalen con una reducción en sus brechas salariales de género en un 37,5% durante el período analizado. De esta forma, en 2019 los hombres contratados por las empresas IPG reciben, en promedio, un 5,6% más de remuneración por hora de trabajo, brecha que es considerablemente más baja que la existente a nivel nacional, donde las desigualdades salariales entre hombres y mujeres alcanzan casi un 18% más de salario, promedio, para los hombres por hora trabajada (ESI 2019).

Salvo las grandes empresas de servicios, todas las categorías de empresas han avanzado en la reducción de sus brechas salariales de género. Destacan especialmente por sus avances las grandes empresas manufactureras que, con unas reducciones que casi alcanzan el 90%, prácticamente han eliminado sus desigualdades de género en materia salarial (0,6%) y las pymes de servicios que también han dado pasos relevantes y, con un 80% de reducción, hoy detentan una brecha salarial que favorece a los hombres en solo un 1,2%.

Con tales progresos, es posible afirmar que el acompañamiento y la canalización del compromiso organizacional a través del mapa de ruta de la IPG Chile, ha permitido que las empresas IPG avancen más rápido que sus pares nacionales hacia la igualdad de género en el desarrollo de trayectorias laborales. Acompañadas y retroalimentadas por ComunidadMujer durante todo el proceso, los resultados muestran una y otra vez que las empresas IPG que más han progresado son aquellas que, apoyadas en mediciones periódicas de sus indicadores de género, están implementando políticas que realmente posicionen la igualdad de género como un valor estratégico para la gestión del día a día.

⁴ A lo largo de todo el informe, se consideran paritarios" aquellos espacios con representación femenina de entre un 45% y un 55%.

De hecho, esta destacada evolución en los tres indicadores IPG está acompañada —y probablemente explicada— por un notable incremento del compromiso organizacional de las empresas con el propósito IPG Chile⁵: 5 de cada 10 empresas han avanzado hacia mayores niveles de institucionalización de la perspectiva de género en sus políticas de contratación; 3 de cada 10 lo ha hecho con sus políticas de promoción y desarrollo profesional; en la misma proporción, 3 de cada 10 han aumentado su compromiso con la igualdad de género en sus políticas de compensación y remuneraciones; finalmente, 5 de cada 10 han progresado en la institucionalización de la perspectiva de género en sus políticas transversales de intervención.

En la misma línea, **la mayoría de las empresas IPG Agentes de Cambio fue más allá del diseño de acciones para igualar la cancha entre sus trabajadoras y trabajadores, incorporando a sus Planes de Acción metas específicas para el cierre de sus brechas de género en 2019**. Con un desempeño notable, se ha identificado que la mayoría logró lo que se propuso: un 56% de las Agentes de Cambio alcanzó o superó su meta para incrementar la presencia de mujeres en sus equipos; el 53% de las que se propuso una meta para la incorporación de más mujeres en sus cargos de liderazgo, la alcanzó o superó; y, finalmente, un 53% de las empresas que se fijó metas para reducir sus brechas salariales de género cumplió su propósito.

Esto da cuenta de 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. Todas ellas son medidas que traen resultados visibles a corto-mediano plazo, en una apertura real de las estructuras organizacionales para el desarrollo del talento femenino.

Hoy, más que nunca, es urgente la sostenibilidad de estos logros y que la IPG siga avanzando en esa dirección. La igualdad de género ha sido una de las demandas ciudadanas transversales y protagónicas en el marco del estallido social de octubre de 2019 en Chile y el proceso de cambio cultural, normativo y constituyente que vive el país. Complementariamente, los efectos sociales, económicos y en materia de empleo de la pandemia por COVID-19, han sido devastadores sobre las mujeres -con cifras de participación laboral femenina que han desarticulado 10 años de progresos sostenidos- y nos han alertado sobre la fragilidad de los avances alcanzados en materia de igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres. En ese contexto, es clave impulsar un reforzado trabajo colaborativo desde la política pública y, también, la empresarial.

⁵ Esto se puede ver a través del índice de involucramiento organizacional con la perspectiva de género. El índice se calcula para el universo de empresas que responden la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico (52 de las 79 empresas). El índice se crea para resumir en una variable cuantitativa la cantidad y potencial impacto de las medidas que se están tomando dentro de la empresa y, así, distinguir a las empresas según su nivel de compromiso en tres categorías: alto, medio o bajo. El índice se calcula con base en la suma ponderada de cada política, medida o mecanismo implementada por la organización, en función de la asignación de puntajes que reflejen la magnitud de su potencial impacto o alcance. Por ejemplo, a una medida de alto impacto en la corrección de la brecha salarial de género (políticas de fijación de salarios dentro de bandas salariales) se asignan 10 puntos, mientras que a una de bajo impacto (informar a los grupos de interés sobre la política salarial) se le asignan 5 puntos (ComunidadMujer, 2019).

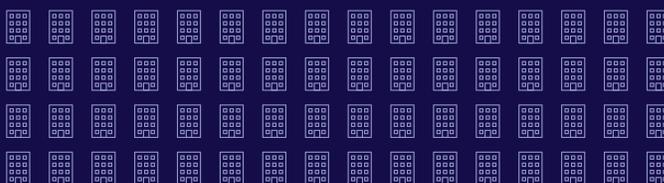
Empresas IPG

180

Empresas adheridas a la IPG Chile, de las cuales 140 ya respondieron la Encuesta de Autodiagnóstico y cuentan con su Reporte de línea base sobre sus brechas de género.

64

Empresas Agentes de Cambio



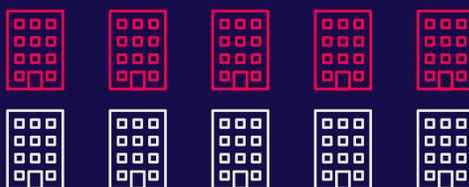
Un referente para sus pares pues diseñaron sus Planes de Acción y están implementando medidas concretas para impulsar la igualdad de género.

323 mil

Trabajadores/as contratados en empresas IPG, el equivalente al 6,2% de las y los asalariados en Chile.

5 > 10

de cada



Empresas que han respondido la I y la II Encuesta de Autodiagnóstico han avanzado hacia mayores niveles de institucionalización de la perspectiva de género en sus políticas de contratación.

Complementariamente, el actual contexto pandémico no ha hecho más que confirmar la urgencia por abordar los desafíos de conciliación y promoción de corresponsabilidad, con un enfoque de género. Los extensos períodos de confinamiento, el cierre masivo de las salas cuna, jardines infantiles y colegios, junto con el evidente incremento de las demandas domésticas y de cuidado dentro de los hogares han recaído, especialmente, sobre las mujeres. Según estudios a nivel nacional, ellas siguen destinando a estas labores más de dos veces el tiempo que dedican los hombres (Centro UC de Encuestas Longitudinales, 2020). La moraleja es casi evidente: la implementación de medidas de conciliación y flexibilidad de los tiempos de trabajo remunerado demandan, necesariamente, un enfoque de género y, fundamentalmente, la promoción de la corresponsabilidad. Las empresas son agentes responsables de este proceso.

Un análisis del desempeño de las empresas IPG en esta dimensión alerta sobre los principales desafíos en la materia: dos de cada diez empresas IPG no registra ni monitorea el uso, desagregado por sexo, de los beneficios de flexibilidad y conciliación que tienen disponibles; una de cada diez empresas IPG no cuenta con beneficios de flexibilidad y conciliación para sus trabajadores/as; y, finalmente, las empresas IPG que implementan permisos para la conciliación de la vida familiar, personal y laboral lo hacen sin una promoción efectiva de la corresponsabilidad. En esta línea, es evidente que queda mucho por avanzar en esta materia y que es prioritario hacerlo.

Con un potencial único para promover una reactivación económica con mujeres, y ya probada su amplia convocatoria, la efectividad de su Hoja de Ruta y la transversalidad del espíritu colaborativo que la han caracterizado durante su primera etapa, la IPG Chile avanza fortalecida a un segundo período. El siguiente paso será, entonces, darle sostenibilidad y convertirla en una política pública. A partir del año 2021, la Secretaría Ejecutiva estará alojada en el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, encargada de liderar esta alianza público-privada durante su segundo período. De esto modo, la IPG Chile ha trazado su sostenibilidad y se ha institucionalizado como un espacio de encuentro, diálogo y acción público-privada para la promoción de la autonomía y empoderamiento económico de las mujeres y, en lo inmediato, para el fortalecimiento de la perspectiva de género de políticas públicas y prácticas empresariales frente a la crisis económica que nos desafía a trabajar con mucha más convicción y compromiso.

Introducción

Presentada en diciembre de 2016, la Iniciativa de Paridad de Género tiene la misión de promover, sostenidamente, la participación económica y el progreso de las mujeres en el mercado laboral chileno. Impulsada por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el gobierno de Chile, representantes del sector empresarial y ComunidadMujer —que, además, ha liderado la Secretaría Ejecutiva durante el primer período de la IPG Chile: 2016-2020—, se constituye como una plataforma público-privada dirigida por un Grupo de Liderazgo, compuesto por altos representantes del gobierno, del mundo de las empresas e integrantes de la sociedad civil, encargados de la dirección, coordinación estratégica y sustentabilidad de la IPG Chile.

El espíritu de la IPG Chile está en la colaboración, la promoción del diálogo y la acción conjunta para la transformación de los contextos políticos y económicos que perpetúan las brechas económicas de género. Replicando tres de los indicadores que componen el subíndice “Participación y Oportunidades Económicas” que publica el WEF cada año a través del Índice Global de Brecha de Género, la IPG Chile se propuso igualar la cancha entre trabajadores y trabajadoras con **foco en tres ámbitos de acción: promoción de la participación laboral femenina, disminución y desarticulación de las barreras al ascenso de las mujeres en las empresas y reducción de las persistentes brechas salariales de género** (IPG Chile, 2016).

Con 180 empresas adheridas, públicas y privadas, sumamente diversas en rubros económicos, número de personas contratadas y rango de ventas anuales la IPG vino a ocupar un lugar necesario y demandado por las compañías en Chile, ofreciéndoles un camino concreto y una guía para canalizar, hacia resultados reales, su buena voluntad y compromiso con las trabajadoras y la igualdad de género en Chile.

Con tal convocatoria, el potencial impacto de IPG Chile ha sido y seguirá siendo enorme: considerando exclusivamente las 140 empresas que cuentan con línea base, la Iniciativa abarca a más de 323 mil trabajadores/as contratados directamente, el equivalente al 6,2% de las y los asalariados privados del mercado laboral chileno. De hecho, contando solo la fuerza laboral femenina, la IPG Chile tiene el potencial de fomentar las trayectorias laborales y oportunidades de desarrollo profesional del 7% de las asalariadas del sector privado en Chile.

El presente estudio muestra los principales avances que han alcanzado las empresas de la IPG Chile que se han comprometido con la propuesta de trabajo y acompañamiento técnico de ComunidadMujer, en su ejercicio de la Secretaría Ejecutiva durante la primera etapa de la Iniciativa. Desde el espíritu colaborativo, se destacan las categorías de empresas que más han avanzado, revisando las políticas y fórmulas organizacionales que les han permitido acercarse hacia la construcción de entornos laborales más justos e igualitarios.



Hace falta un diagnóstico de género robusto, mediciones periódicas y la creación y puesta en marcha de Planes de Acción desafiantes que antepongan la perspectiva de género y KPI claros para su alcance y sostenibilidad.

I. Hoja de ruta

IPG Chile

Nuestra propuesta para la institucionalización de la igualdad género como valor estratégico en las empresas públicas y privadas.

Parte del espíritu de la IPG Chile está en la concepción de que, aunque los cambios legislativos y de políticas públicas son tremendamente importantes para la promoción de la igualdad de género en el mercado laboral chileno —y así lo demuestra el arduo trabajo realizado por avanzar en la agenda pública—, el rol que cumplen las empresas es irremplazable.

La razón es sencilla: son el lugar donde se desenvuelven las trabajadoras y trabajadores en su vida laboral cotidiana, escenario inmediato en el que negocian y acceden a oportunidades para la promoción y desarrollo de sus carreras y donde, en última instancia, se materializan las brechas económicas de género. La cultura y prácticas organizacionales de las empresas reflejan los estereotipos, mitos y prejuicios de la sociedad en la que están inmersas y, lamentablemente, es mucha la evidencia sobre cómo, aun sin proponérselo o ser conscientes de ello, la mayoría reproduce la segmentación arbitraria de los roles de género en la estructura jerárquica de la llamada pirámide organizacional.

Elo es prácticamente innegable y se expresa en situaciones ampliamente estudiadas, como la baja presencia de mujeres en las áreas más estratégicas de la economía —como ciencia y tecnología— y, también dentro de las empresas, donde su representación va disminuyendo a medida que se avanza en los distintos niveles de ocupaciones y cargos y donde, además, suelen estar excluidas de gerencias conducentes a la gerencia general; las condiciones desiguales en el acceso a oportunidades de desarrollo y ascenso y las persistentes brechas salariales; climas laborales cargados de sesgos y prejuicios hacia las mujeres en edades reproductivas, críticas por el tipo de liderazgo que ejercen y situaciones de acoso, son algunas de las tantas barreras y discriminaciones que enfrentan en el día a día (Grueso, 2009; Barsh & Yee, 2011; Heller, 2015; ComunidadMujer, 2016).

La eliminación de los factores que están tras las brechas de género, la mayoría de las veces invisibles y normalizados, demanda un abordaje integral, sostenido en un alto nivel de compromiso y sensibilización dentro de las empresas, especialmente de quienes lideran, y basado en un trabajo riguroso, metódico y persistente en el tiempo. No hay atajos para el logro de la equidad de género y la igualdad de oportunidades. Hace falta un diagnóstico de género robusto, mediciones periódicas y la creación y puesta en marcha de Planes de Acción desafiantes que antepongan la perspectiva de género y *KPI* claros para su alcance y sostenibilidad.

Parte importante de la labor de la IPG Chile está focalizada en la sensibilización y apoyo técnico a las 180 empresas adheridas a la iniciativa. Se les propone una Hoja de Ruta que consta de 4 etapas donde, acompañadas y retroalimentadas por ComunidadMujer, las empresas IPG avanzan hacia la institucionalización del principio de igualdad de género como un valor estratégico y transversal a la gestión que realizan en su día a día. Es un proceso consistente y de largo aliento, pues se basa en la implementación de una metodología que, gracias a un sistema de medición periódica y el monitoreo permanente de los indicadores de género, dispone de información confiable para el diseño fundamentado y oportuno de Planes de Acción, con medidas concretas y metas realistas —y desafiantes— para igualar las oportunidades y trato de sus trabajadoras y trabajadores.

La propuesta es que, al avanzar por la Hoja de Ruta, las empresas reduzcan sus brechas de género en, al menos, tres indicadores estratégicos: la participación laboral femenina, la presencia de mujeres en altos cargos y la brecha salarial de género (en adelante, indicadores IPG). La **Figura 1** presenta una síntesis de la Hoja de Ruta IPG Chile:

1. El punto de partida y condición de entrada es el compromiso, que se materializa en una carta de adhesión que debe ser firmada por una persona de alto cargo dentro de la organización.

2. La Primera Encuesta de Autodiagnóstico permite el levantamiento de los indicadores de género de las empresas. Con ella, recogen información sobre su estado inicial en materia de igualdad de género, a través de variables cualitativas, sobre las políticas y medidas que ya están siendo implementadas con este fin, y cuantitativas, que retratan la presencia de las trabajadoras en ciertos espacios y procesos relativos a las dimensiones que la IPG Chile busca afectar.

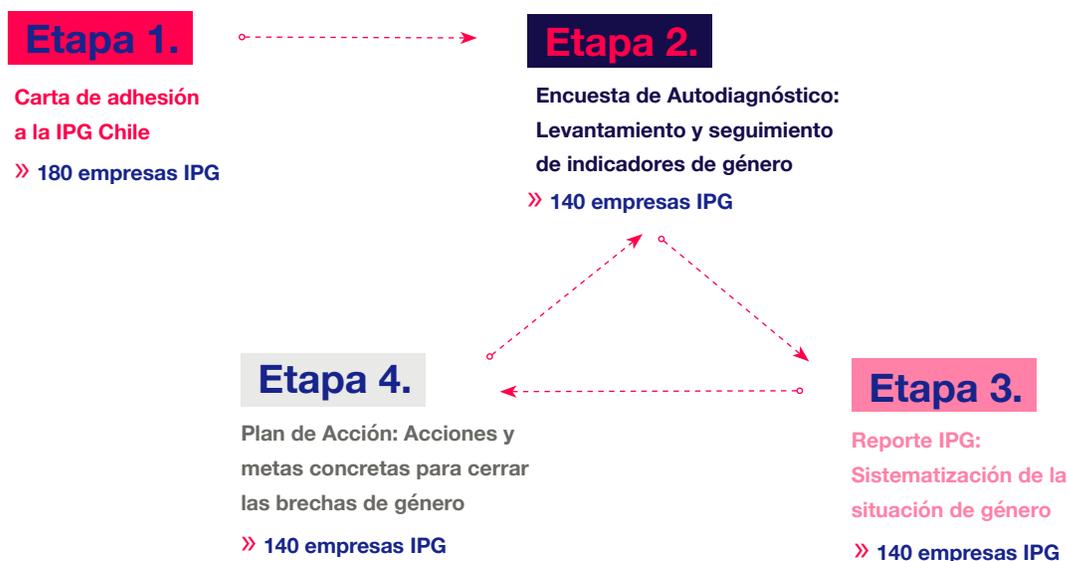
3. El Reporte es la línea base que define el punto de partida de los esfuerzos de mejora y avance en los 3 indicadores IPG y otros complementarios, alertando sobre los principales desafíos para la reducción de las brechas de género dentro de la organización. Elaborado por ComunidadMujer, además, compara la situación de la empresa con el escenario nacional y la de sus pares de similar tamaño y rama de actividad de la economía, y ofrece algunas recomendaciones generales sobre el tipo de políticas que les permitirían abordar los desafíos identificados.

4. Los Planes de Acción contemplan el diseño e implementación de políticas y medidas concretas para abordar los desafíos de género identificados. Apoyadas con herramientas metodológicas y una posterior retroalimentación técnica de ComunidadMujer, las empresas adheridas a la Iniciativa diseñan un Plan de Acción donde definen las medidas que implementarán y —si están en condiciones y/o lo estiman necesario— se fijan metas concretas sobre cuánto se proponen avanzar durante un período de 3 años.

La Hoja de Ruta no traza un camino sencillo, sino uno que, probablemente, esté lleno de muchos y muy diversos obstáculos e inercias organizacionales difíciles de desaprender. Por esta razón, la invitación es hacia una Hoja de Ruta que, periódicamente, retorna a la etapa inicial, donde las nuevas mediciones y monitoreo de los indicadores de género permiten conocer lo avanzado y lo pendiente y, con ello, iniciar un nuevo proceso de reflexión y creación de medidas acordes al escenario de género del momento.

Figura 1/

Hoja de Ruta de la IPG Chile.



Tras 4 años de funcionamiento, las empresas que comenzaron primero ya terminaron un primer ciclo de la Hoja de Ruta de la IPG Chile y se encuentran en la aplicación de la **Segunda Encuesta de Autodiagnóstico** —que sería el equivalente a una Etapa 5—. Esta nueva etapa contribuye a la actualización del diagnóstico de género de las empresas, proveyendo insumos para el seguimiento y evaluación de las medidas implementadas acordes a sus Planes de Acción y, finalmente, aporta a actualización de dichos planes, en función del nuevo escenario de género y de los resultados de las acciones ya ejecutadas.

La identificación y transformación de los espacios e instancias de toma de decisiones afectados por los sesgos de género no es tarea fácil. **Lo bueno es que cada vez son más —y más diversas— las empresas que declaran su voluntad y compromiso por cambiar estos aspectos de sus culturas organizacionales. El éxito de convocatoria de la IPG Chile es el fiel reflejo de ello:** hoy se cuenta con 180 empresas adheridas a la Iniciativa. De ellas, la gran mayoría ya dio el primer paso, respondiendo la Primera Encuesta de Autodiagnóstico y dispone de su línea base (140, el equivalente a 78% de las empresas IPG). Más avanzadas aún, la Iniciativa cuenta con 64 empresas Agentes de Cambio, llamadas así por ser un referente para sus pares tras haber diseñado sus Planes de Acción y encontrarse implementando medidas concretas para impulsar el progreso de la igualdad de género en sus culturas organizacionales.

Con 180 empresas adheridas y 140 que ya han avanzado decididamente en la Hoja de Ruta, la IPG Chile tiene una responsabilidad a nivel país y, especialmente, con las 130 mil trabajadoras contratadas por estas 140 empresas. Si bien su amplia convocatoria es sintomática de que está bien encaminada, el éxito de la IPG Chile no pasa solo por el universo de las empresas adheridas, sino también por la efectividad de la Hoja de Ruta que se propone a las empresas para la construcción de una política que transforme su cultura a una de mayor igualdad de oportunidades e inclusión.

IPG Chile: Amplia y diversa convocatoria de empresas por la igualdad de género.

Una mirada en detalle a las empresas adheridas a la IPG Chile da cuenta de lo amplia y heterogénea, en ramas de actividad económica y tamaños —según ventas y n° de trabajadores/as contratados—, que ha sido la convocatoria de nuestra Iniciativa en el sector privado.

Esta heterogeneidad da luces sobre cuestiones sumamente relevantes: primero, que la igualdad de género es una meta amplia y convocante de una variada gama de empresas y, segundo, que no hay que pertenecer a una élite de empresas para poder asumir este desafío. Por supuesto que hacen falta recursos humanos y económicos para destinar a este tipo de medidas, sobre todo para sostenerlas en el tiempo, pero ello no quiere decir que las empresas más pequeñas y/o de áreas históricamente masculinizadas estén excluidas de la posibilidad de llevar adelante este propósito.

De esta forma, un análisis de las 140 empresas IPG que cuentan con su línea base visibiliza la enorme variedad de sus sectores económicos ⁶ (**Gráfico 1**):

- » **11,4% pertenece al sector primario**, 6,4 puntos porcentuales —en adelante pp.— son agropecuarias y 5 pp. mineras-.
- » **17,1% son empresas manufactureras**, incluidas la industria, construcción y el suministro de electricidad, gas y agua;
- » **13,6% se dedican al comercio y actividades financieras y de seguros**, ambas del sector terciario e históricamente feminizadas;
- » **21,4% está dedicada al transporte, almacenamiento y las comunicaciones**, actividades masculinizadas del sector terciario;
- » **12,9% a servicios sociales y profesionales**, incluidas algunas dedicadas a la enseñanza, salud y la Administración Pública;
- » **23,6% se dedica a otras actividades de servicios.**

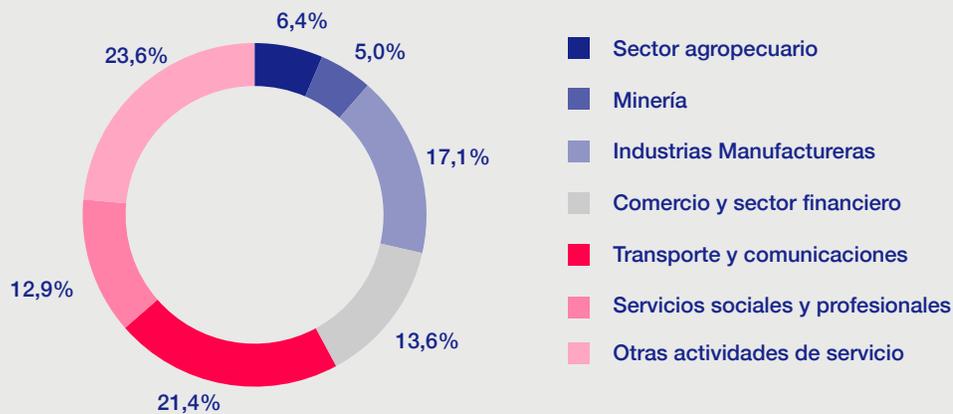
Sumado a la diversidad descrita, el 14% son organizaciones públicas y el 11% son empresas B. **También son diversas en tamaño:**

⁶ Los datos son de elaboración de ComunidadMujer con base a la I y II Encuesta de Autodiagnóstico, según disponibilidad de la información. El universo de empresas consideradas son las 140 empresas IPG: (i) 61 empresas que respondieron la Primera Encuesta de Autodiagnóstico y (ii) 79 empresas que respondieron la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

» **Se cuenta con presencia de empresas de todos los rangos de ventas anuales en la IPG Chile.** Una importante mayoría (96) son grandes empresas (69,6%), con facturaciones anuales superiores a los \$100.000 UF, pero también es considerable la proporción de MiPy-mes: 22 empresas medianas (15,9%), con facturaciones entre \$25.000 y \$100.000 UF, y 20 micro y pequeñas empresas (14,5%), con facturaciones inferiores a \$25.000 UF (**Gráfico 2**).

Gráfico 1/

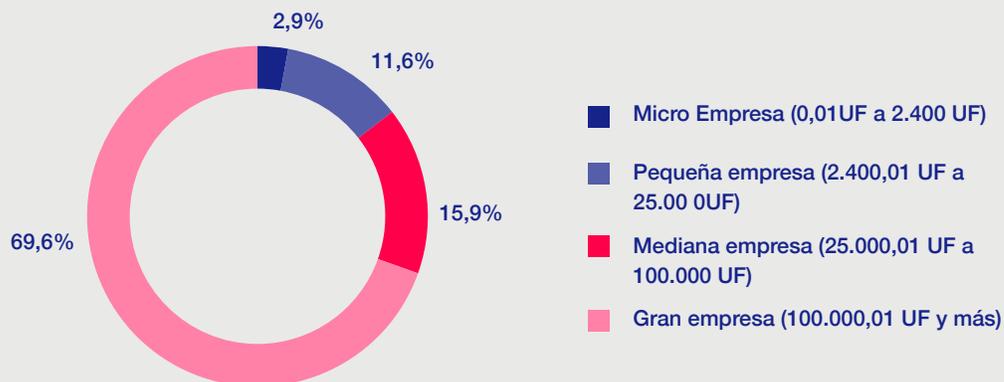
Empresas IPG Chile según sector de la economía



Fuente: Elaboración propia con base en la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Gráfico 2/

Empresas IPG Chile según rango de ventas anuales

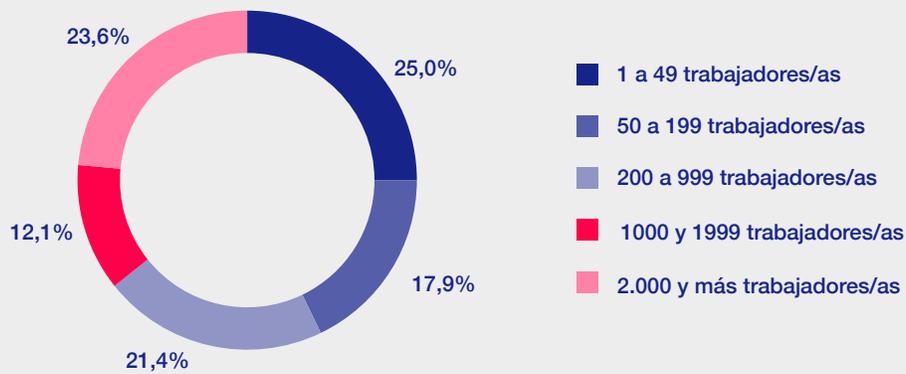


Fuente: Elaboración propia con base en la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

» La heterogeneidad es aún más alta según la cantidad de trabajadores/as. Comparten su adhesión a la IPG empresas con menos de 10 personas y aquellas que cuentan con más de 3.000 trabajadores/as. Un 25% cuenta con menos de 50 trabajadores/as, un 17,9% entre 50 y 199 trabajadores/as, un 21,4% entre 200 y 999 trabajadores/as, un 12,1% tiene entre 1.000 y 1.999 trabajadores/as y, finalmente, un 23,6% cuenta con 2.000 y más trabajadores/as (Gráfico 3).

Gráfico 3/

Empresas IPG Chile según n° de trabajadores/as contratados



Fuente: Elaboración propia con base en la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

II. Cuatro años de IPG Chile en cifras

Un acelerador efectivo para el cierre de las brechas económicas de género.

Gracias al Estudio “IPG Chile, un acelerador para el cierre de las brechas económicas de género”, que sistematizó la línea base de 98 empresas IPG, se diagnosticó que, al adherir a la Iniciativa, las empresas IPG ya se encontraban en un mejor escenario de género en comparación con el resto de las firmas que operan en Chile, por lo que, probablemente, existía algún sesgo de autoselección en la adhesión de empresas ya sensibilizadas o comprometidas con el tema (ComunidadMujer, 2019). **Pero ¿cómo han evolucionado sus indicadores de género durante su participación en la Iniciativa? ¿La IPG Chile es un efectivo acelerador del cierre de las brechas económicas de género?**

Parte importante de la efectividad de la IPG Chile se juega en la evolución de los tres indicadores estratégicos para medir las brechas económicas de género. Mejoras en estas cifras reflejan incrementos en las oportunidades reales para el desarrollo de las trayectorias laborales femeninas bajo condiciones más justas e igualitarias: implican más participación laboral femenina, más mujeres en altos cargos y menores brechas salariales de género.

La metodología más confiable para estimar esa efectividad es ver cómo han evolucionado los indicadores de género de las empresas IPG, en relación con las empresas a nivel nacional. El presente reporte de cierre de la primera etapa de la IPG Chile retrata esta evolución, a través de la medición de los avances tras cuatro años de funcionamiento bajo la Secretaría Ejecutiva de ComunidadMujer. La **Figura 2** muestra las principales características de este ejercicio.

Se cuenta con un universo de **79 empresas** que respondieron la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico (Etapa 2 y 5, respectivamente) (**Figura 2**). La **Línea Base** retrata la situación de género de las empresas IPG durante el año anterior a su vinculación a la Iniciativa. Dado que la IPG cuenta con más de cuatro años de continua e ininterrumpida adhesión de empresas, los años en que se fotografía el punto de partida de las 79 organizaciones varía: un 58,2% cuenta con una línea base que retrata el año 2016, un 20,3% el año 2017 y, finalmente, un 21,5% mide por primera vez sus indicadores de género en el año 2018. Complementariamente, las 79 empresas IPG cuentan con una **situación de género actualizada al año 2019**. De ellas, más de la mitad, el 59,5%, ha diseñado y se encuentra implementando Planes de Acción para la reducción de sus brechas de género (Etapa 4)⁷.

⁷ Atendiendo a ello, en el **Cuadro 2** se realiza un análisis especial sobre la evolución de los indicadores IPG en este grupo de empresas —las llamadas Agentes de Cambio— y la efectividad de las medidas que se encuentran implementando.

La estimación de los indicadores de género para las compañías que operan en el mercado laboral chileno se realiza en base a las siguientes encuestas representativas a nivel nacional: Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2017), Encuesta Nacional de Empleo (ENE, 2016, 2017, 2018 y 2019) y la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI, 2016, 2017, 2018 y 2019). Dado que la Línea Base promedia el diagnóstico de género de las empresas IPG en distintos años: 2016, 2017 o 2018 — **Figura 2** —, el cálculo de la situación inicial para el conjunto de empresas a nivel país se realiza calculando un promedio de las cifras nacionales de los años 2016, 2017 o 2018, ponderándolas según la proporción de empresas en cada año⁸.

Figura 2/

Año de medición de la línea base y situación actualizada de género de las 79 empresas IPG



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

⁸ En relación con la metodología de cálculo de los indicadores IPG para el escenario nacional, cabe señalar: (i) Para el cálculo de la representación de mujeres en el total de trabajadores/as, se calcula la representación que, en promedio, tienen las mujeres en las empresas en 2017 (ELE). Dado que no existe este dato para los años 2016, 2018 y 2019, se proyecta la evolución de la cifra disponible para 2017, utilizando como referencia la variación de la representación femenina entre las y los asalariados privados durante el mismo período (ENE). (ii) En un ejercicio similar, el cálculo de la representación de mujeres en altos cargos para los años 2018 y 2019 toma como referencia la cifra a nivel nacional recogida en 2017 (ELE), proyectándola de acuerdo con la variación de la representación femenina en el grupo ocupacional: “Directores, gerentes y administradores”, a nivel nacional, durante el mismo período (ENE). Dado que la metodología para categorizar los grupos ocupacionales de la ENE es distinta en el año 2016 y este grupo ocupacional no se recoge, se decidió replicar el mismo valor del año 2017. (iii) Dado que la ESI 2019 todavía no se publica, la brecha salarial de género del año 2019 se calcula con base en la brecha salarial de 2018 y tomando como referencia para su variación, el índice de remuneraciones nominal por sexo entre octubre de 2018 y octubre de 2019.

Una mirada en detalle a las 79 empresas que han avanzado en la Hoja de Ruta IPG, da cuenta de la amplia variedad de organizaciones que han materializado su compromiso en avances concretos: grandes, medianas y pequeñas empresas provenientes de los más diversos sectores de la economía — desde los más feminizados hasta los históricamente masculinizados— ya cuentan con la segunda medición de sus indicadores de género en IPG Chile.

- » **Sector económico según rango de ventas anuales⁹.** Grandes empresas del sector minero y agropecuario (8,9%), grandes empresas manufactureras (20,3%), grandes empresas del comercio y los servicios financieros (13,9%), empresas grandes del transporte y las comunicaciones (20,3%), grandes empresas de servicios (11,4%) y, finalmente, pequeñas y medianas empresas de servicios (25,3%)
- » **N° de trabajadores/as.** Empresas con menos de 50 trabajadores/as (24,1%), empresas con un rango de 50 a 199 trabajadores/as (15,2%), de 200 a 999 trabajadores/as (21,5%), de 1.000 a 1.999 trabajadores/as (12,7%) y, finalmente, aquellas que cuentan con 2.000 o más trabajadores/as (26,6%).

Los resultados sobre sus avances al transitar por la Hoja de Ruta IPG hablan por sí solos y demuestran una evolución positiva (**Gráfico 4**).

La tasa de crecimiento de la proporción de mujeres en las empresas IPG Chile duplica la tasa alcanzada por sus pares nacionales (5,9% y 2,7%, respectivamente). Hoy las empresas IPG cuentan, en promedio, con un 41% de mujeres entre sus contratados/as, proporción que ha crecido un 5,9% en relación con la línea base IPG (38,7% promedio) y que es un 30% mayor que la representación que, en promedio, tienen las mujeres en las empresas chilenas (31,7%)¹⁰.

Aunque a nivel nacional prácticamente no se han reducido las brechas de género en la constitución de los espacios de decisión dentro de las empresas, la representación femenina en puestos de liderazgo se ha incrementado en un 25% en las empresas IPG. El 29,2% de los puestos de directorios, gerencias y subgerencias de las

⁹ Las grandes empresas tienen ventas anuales superiores a \$100.000 UF, mientras que las ventas anuales de las pequeñas y medianas son inferiores a \$100.000 UF. La reagrupación de las ramas de actividad económica es la siguientes: (i) grandes empresas del sector minero y agropecuario: pertenecen a las ramas "Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca" o "Explotación de minas y canteras"; (ii) grandes empresas manufactureras: pertenecen a las ramas "Industrias manufactureras", "Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado", "Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación" y "Construcción"; (iii) grandes empresas del comercio y los servicios financieros: que pertenecen a las ramas "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas" y "Actividades financieras y de seguros"; (iv) grandes empresas grandes del transporte y las comunicaciones: pertenecen a las ramas "Transporte y almacenamiento" e "Información y comunicaciones"; (v) grandes, medianas y pequeñas empresas de servicios: pertenecen a las ramas "Actividades inmobiliarias", "Actividades profesionales, científicas y técnicas", "Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria", "Enseñanza", "Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social".

¹⁰ La tasa de crecimiento refleja cuánto ha mejorado y/o empeorado un indicador durante el período analizado: Línea Base (2016-2018) y 2019. Se calcula en función de la evolución de los promedios observados para el conjunto de las empresas IPG y el escenario nacional, respectivamente. Este comentario aplica para todo el informe.

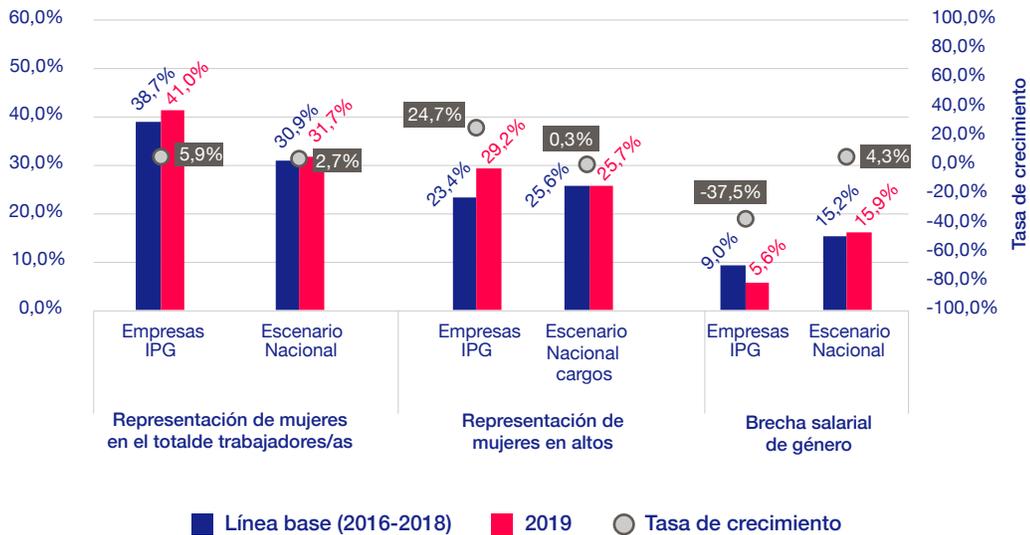
empresas IPG está ocupado por mujeres, casi 6 puntos porcentuales más que en su escenario de género inicial y un 5,8% superior del promedio de las empresas a nivel nacional.

Mientras a nivel nacional, las trabajadoras han visto incrementarse en un 16% las brechas salariales que las perjudican, las empresas IPG sobresalen con una reducción en sus desigualdades salariales de género de un 37,5%. De esta forma, mientras en la línea base (2016-2018), los hombres contratados por las empresas IPG reciben, en promedio, un 9% más de remuneración por hora de trabajo, en 2019 la brecha salarial de género se reduce a un 5,6% promedio. En cambio, a nivel nacional las desigualdades salariales entre hombres y mujeres se han acrecentado, hasta alcanzar casi un 18% más de salario, promedio, para los hombres por hora trabajada.¹¹

Con tal escenario, hoy es posible afirmar que el acompañamiento y canalización del compromiso organizacional a través del mapa de ruta de la IPG Chile, ha permitido que las empresas IPG avancen más rápido que sus pares nacionales hacia la igualdad de género en el desarrollo de trayectorias laborales. El progreso de sus tres indicadores de género así lo demuestra.

Gráfico 4/

Evolución indicadores de género en empresas IPG y empresas a nivel nacional. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en: (i) Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico para datos de empresas IPG y (ii) ELE (2017), ENE (2016, 2017, 2018, y 2019) y ESI (2016, 2017, 2018 y 2019) para datos de empresas a nivel nacional.

Nota metodológica¹¹: (i) Los altos cargos incluyen a las y los trabajadores que pertenecen al directorio, las gerencias y las subgerencias. (ii) La brecha salarial de género refleja la diferencia del salario promedio por hora de trabajo de los hombres en relación con el de las mujeres. En el caso de las empresas IPG, el cálculo pondera las brechas salariales según nivel jerárquico (altos cargos, mandos medios y trabajadores/as sin jefatura), considerando el número de personas contratadas en cada uno de ellos.

¹¹ Esta nota metodológica aplica para todo el documento.

Esta destacada evolución de los principales indicadores está acompañada —y probablemente explicada— por un notable incremento del compromiso organizacional de las empresas con el propósito IPG Chile. Son, en su mayoría, empresas que, tras su adhesión a la Iniciativa, han avanzado en la institucionalización de la igualdad de género como un valor estratégico dentro de la organización y han fortalecido, en términos cualitativos y/o cuantitativos, sus políticas y prácticas organizacionales con perspectiva de género.

Esto se puede ver a través del índice de involucramiento organizacional con la perspectiva de género¹²: 5 de cada 10 empresas han avanzado hacia mayores niveles de institucionalización de la perspectiva de género en sus políticas de contratación; 3 de cada 10 lo ha hecho con sus políticas de promoción y desarrollo profesional; en la misma proporción, 3 de cada 10 han aumentado su compromiso con la igualdad de género en sus políticas de compensación y remuneraciones; y, finalmente, 5 de cada 10 empresas han progresado en la institucionalización de la perspectiva de género en sus políticas transversales de intervención. Atendiendo al espíritu colaborativo de la IPG Chile y la importancia de compartir las lecciones y aprendizajes que estos cuatro primeros años han dejado, en las próximas secciones se profundiza en el detalle de las políticas con perspectiva de género que están implementando las empresas, con especial atención en aquellas que han sido más efectivas en la mejora de los indicadores IPG.

Finalmente, es importante destacar que la IPG Chile es parte de un ecosistema formado por diversas iniciativas y organizaciones que, al igual que IPG, dan apoyo a las empresas y promueven su tránsito en este camino hacia igualdad de género (ONU Mujeres, 2020). Avances en esta dirección, tan significativos como los que hemos mostrado, sin duda alguna están de la mano con la legitimidad y el posicionamiento estratégico de la igualdad de género dentro del mundo empresarial y, también, con la rigurosidad metodológica que se está promoviendo desde las diversas iniciativas que pertenecen hoy a este ecosistema.

12 El índice de involucramiento organizacional con la perspectiva de género se calcula para el universo de empresas que responden la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico (52 de las 79 empresas). El índice se crea para resumir en una variable cuantitativa la cantidad y potencial impacto de las medidas que se están tomando dentro de la empresa y, así, distinguir a las empresas según su nivel de compromiso en tres categorías: alto, medio o bajo. El índice se calcula con base en la suma ponderada de cada política, medida o mecanismo implementada por la organización, en función de la asignación de puntajes que reflejen la magnitud de su potencial impacto o alcance. Por ejemplo, a una medida de alto impacto en la corrección de la brecha salarial de género (políticas de fijación de salarios dentro de bandas salariales) se asignan 10 puntos, mientras que a una de bajo impacto (informar a los grupos de interés sobre la política salarial) se le asignan 5 puntos (ComunidadMujer, 2019).



El acompañamiento y canalización del compromiso organizacional a través del mapa de ruta de la IPG Chile, ha permitido que las empresas IPG avancen más rápido que sus pares nacionales hacia la igualdad de género en el desarrollo de trayectorias laborales. El progreso de sus tres indicadores de género así lo demuestra.

III. Avances en la representación de mujeres en las empresas IPG

Mejoras destacadas en los sectores económicos históricamente masculinizados.

Con un 41% promedio de presencia femenina entre las y los trabajadores contratados, las empresas IPG están bastante cercanas a estándares de paridad de género en la composición de sus equipos¹³. Sin embargo, para hacerse cargo de la diversidad de empresas y considerando la presencia conjunta de compañías pertenecientes a ramas de actividad tradicionalmente masculinizadas con aquellas que históricamente han sido las principales empleadoras de las trabajadoras, hace falta un análisis más detallado que transparenta lo que invisibilizan los promedios.

El **Gráfico 5** muestra que 6 de cada 10 empresas IPG siguen masculinizadas y, de hecho, 3 de ellas no alcanzan si quiera el 25% de representación femenina entre sus contratados/as. De todas formas, el escenario actual es mejor que el de la línea base (2016-2018) y anuncia importantes avances: las empresas paritarias se han incrementado en más de un 70%, desde un 8,9% a un 15,2%.

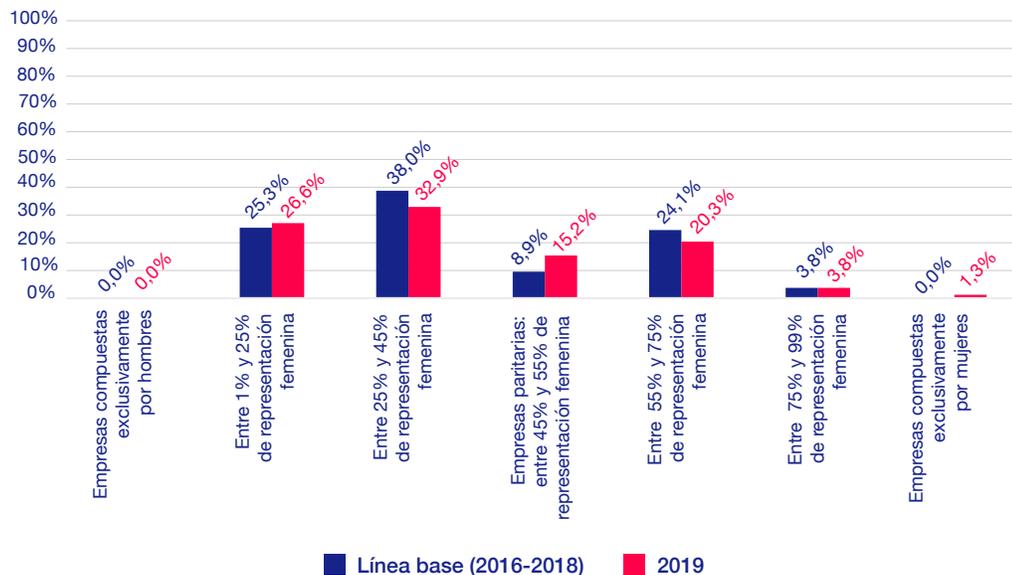
Como era de esperarse, la distribución de las empresas IPG reproduce la composición de género del mercado laboral chileno: las ramas históricamente masculinizadas, como la minería, el sector agropecuario e industrial, aportan con las empresas que tienden hacia menores niveles de representación femenina en sus equipos. De todas formas, aunque no se ha avanzado lo suficiente como para revertir las condiciones estructurales que operan tras la composición de género de la fuerza de trabajo chilena, sí es posible decir que **las empresas IPG que más han avanzado hacia la igualdad de género en sus espacios son, precisamente las que provienen de los sectores más masculinizados.**

Como se observa en el **Gráfico 6**, salvo las grandes empresas del comercio y servicios financieros, la evolución positiva de la tasa de participación femenina en los equipos de las empresas IPG es transversal a todas las ramas económicas y rangos de ventas anuales.

¹³ A lo largo de todo el informe, se consideran paritarios” aquellos espacios con representación femenina de entre un 45% y un 55%.

Gráfico 5/

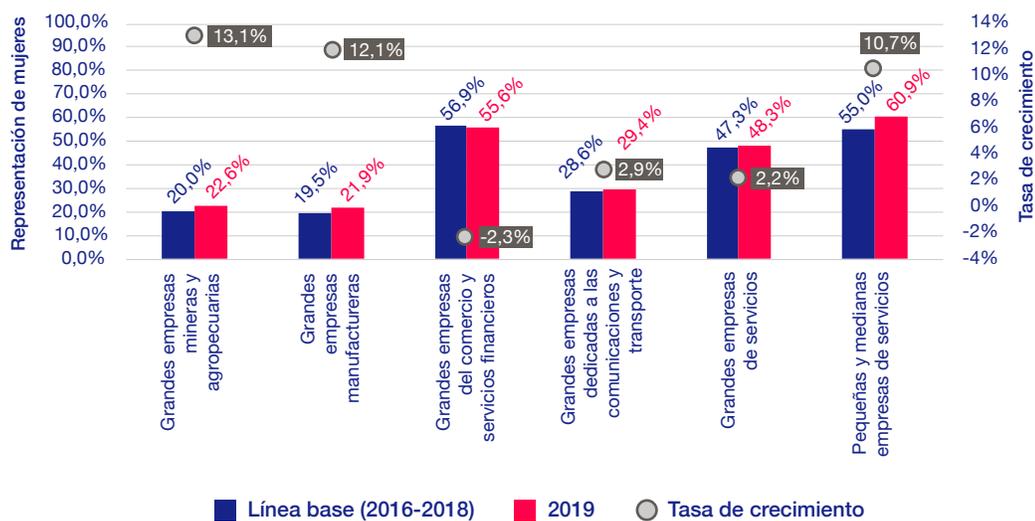
Evolución de la distribución de las empresas IPG según el promedio de representación de mujeres en el total de trabajadores/as contratados directamente. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Gráfico 6/

Evolución del promedio de representación de mujeres en el total de trabajadores/as contratados directamente, según rama de actividad económica* rango de ventas anuales de las empresas IPG. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer con base en la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Aunque siguen estando ampliamente masculinizadas y les queda mucho camino por recorrer —solo cuentan con 2 mujeres por cada 10 personas contratadas—, con tasas de crecimiento superiores, de 12% y 13%, las grandes empresas mineras, agropecuarias y manufactureras son las que más han mejorado en este indicador.

En cambio, las grandes empresas del comercio y los servicios financieros son las únicas que, desde su adhesión a la IPG Chile, han disminuido la representación de mujeres entre sus trabajadores/as. Sin embargo, estas tendencias no son suficientes para revertir el peso histórico de la composición estructural del mercado laboral chileno y la segregación horizontal por género que tradicionalmente lo ha caracterizado, pues estas empresas siguen siendo las principales empleadoras de mujeres (70% del total de trabajadoras contratadas por las empresas IPG).

Finalmente, interesa destacar el desafío pendiente de las grandes empresas dedicadas a las comunicaciones y transporte que, con tasas de crecimiento bastante austeras en la integración de mujeres en su fuerza laboral, persisten con amplios niveles de masculinización: 3 mujeres por cada 10 trabajadores/as.

El **Gráfico 7** indica que, salvo aquellas con 50 a 199 trabajadores/as, las empresas de todos los tamaños han incrementado el promedio de representación femenina en el total de trabajadores/as contratados y que, complementariamente, las empresas más pequeñas destacan por sus altas tasas de crecimiento en este indicador.

El **Gráfico 8** selecciona las políticas con perspectiva de género que, implementadas en un grupo de empresas IPG, están correlacionadas con mayores tasas de mejora de la representación promedio de mujeres en los equipos¹⁴.

En primer lugar, destacan las empresas que han implementado un **monitoreo de las contrataciones y desvinculaciones de las y los trabajadores y sus motivos**, las que han incrementado 5 veces más sus niveles de representación femenina que las empresas IPG que no cuentan con esta política: desde un 35,9% a un 38% versus un incremento de un 42,2% a un 42,6%, respectivamente. Esta diferencia da cuenta de la importancia y potencial impacto de las prácticas de levantamiento y monitoreo de estadísticas con perspectiva de género, especialmente si esta información es utilizada para realizar las alertas correspondientes en caso de situaciones de discriminación, transformándose en un insumo efectivo para la gestión y toma de decisiones estratégica dentro de las empresas.

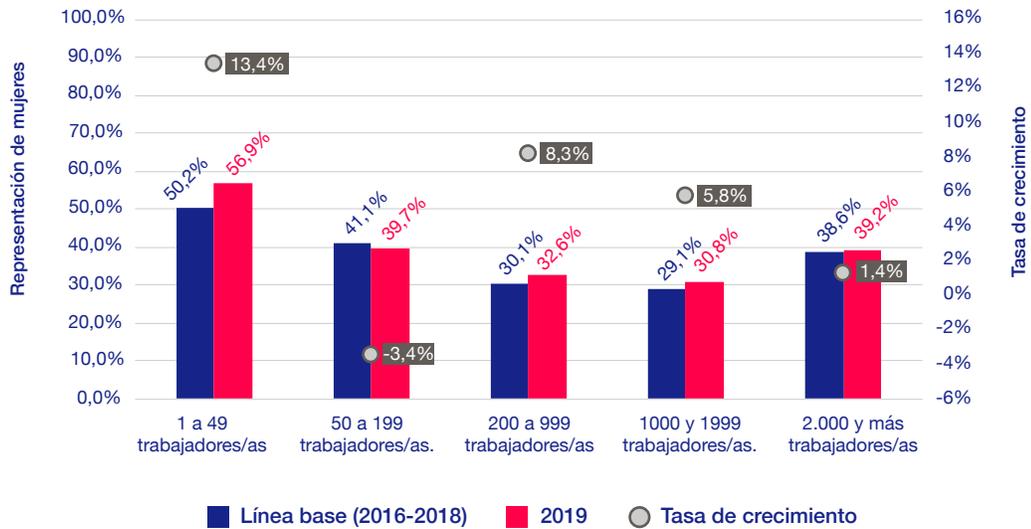
En segundo lugar, destacan las empresas IPG que han avanzado en la institucionalización de la perspectiva de género en el diseño de sus políticas de recursos humanos. Por un lado, sobresalen aquellas que cuentan con una política de **identificación de transgresiones a sus políticas de contratación y velan por su debida corrección** que, con una tasa de crecimiento de un 5,4%, han incrementado su representación femenina promedio desde un 31,8% hasta un 33,5% (versus la tasa de crecimiento de un 1,8% entre las empresas que no han implementado esta política). Por otro lado, las empresas **certificadas o en proceso de certificación en la norma NCh 3262**¹⁵ duplican las tasas de crecimiento de este

¹⁴ Cabe señalar que, las empresas que cuentan con las políticas seleccionadas no necesariamente gozan de mejores cifras en el indicador, pero sí los mayores avances pues lo que interesa destacar son los factores organizacionales que están tras el proceso de mejora del escenario de género dentro de la empresa.

¹⁵ La implementación y certificación en la Norma Chilena 3262 persigue promover la igualdad de género y generar un impacto positivo en las organizaciones, las personas y su entorno. Esta iniciativa propone la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC), de la vida laboral, familiar y personal de responsabilidad compartida al interior de las organizaciones.

Gráfico 7/

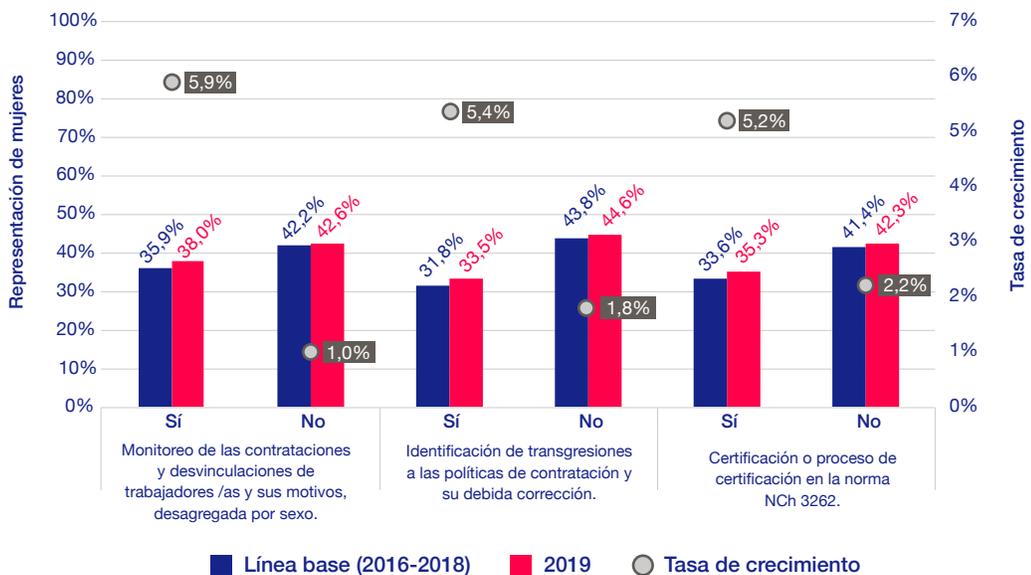
Evolución del promedio de representación de mujeres en el total de trabajadores/as contratados según N° de trabajadores/as contratados de las empresas IPG. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Gráfico 8/

Evolución del promedio de representación de mujeres en el total de trabajadores/as contratados según principales políticas con perspectiva de género. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Nota: El gráfico considera el universo de 52 empresas que respondieron la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

indicador en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta política (5,2% y 2,2%, respectivamente)¹⁶.

Finalmente, es importante visibilizar que la entrada de las mujeres al mundo laboral no es suficiente y que, una vez insertas en el mundo del trabajo remunerado, las trabajadoras enfrentan una serie de obstáculos que desafían su permanencia y las oportunidades reales para el desarrollo de sus carreras. O, derechamente, situaciones de discriminación, acoso y abuso.

Hay diversas expresiones de lo anterior. Por ejemplo, las trabajadoras se han concentrado en ocupaciones consideradas tradicionalmente “femeninas” -extensión de su función como cuidadoras-, cuestión que, además de reproducir prejuicios sexistas, preocupa porque suelen ser ramas menos rentables, con alta rotación y, por tanto, inserciones laborales de menor calidad (ComunidadMujer, 2016). Complementariamente, las trabas al ascenso femenino son parte diagnóstico compartido, que devienen en el bajo acceso femenino a las posiciones de liderazgo y ejercicio de poder en las empresas y que se ha conceptualizado como segregación vertical (Heller, 2015). Abordar la complejidad del entramado que dificulta el libre movimiento de las mujeres en las empresas demanda la consideración simultánea e interrelacionada de diversas variables e indicadores, sin pretensión de exhaustividad, las próximas secciones se proponen avanzar en esa dirección.

¹⁶ De las 52 empresas que respondieron la versión exhaustiva de la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico, 12 están certificadas o en proceso de certificación en la norma NCh 3262 (23,1%).



Empresas IPG que han implementado políticas orientadas exclusivamente al desarrollo de carrera de sus trabajadoras, como la promoción de redes o la formación en liderazgo, tienen mejoras que, incluso, duplican la evolución experimentada por las empresas que no han implementado este tipo de políticas.

IV. Incremento de la representación femenina en altos cargos

Mejoras destacadas de las pymes orientadas a servicios.

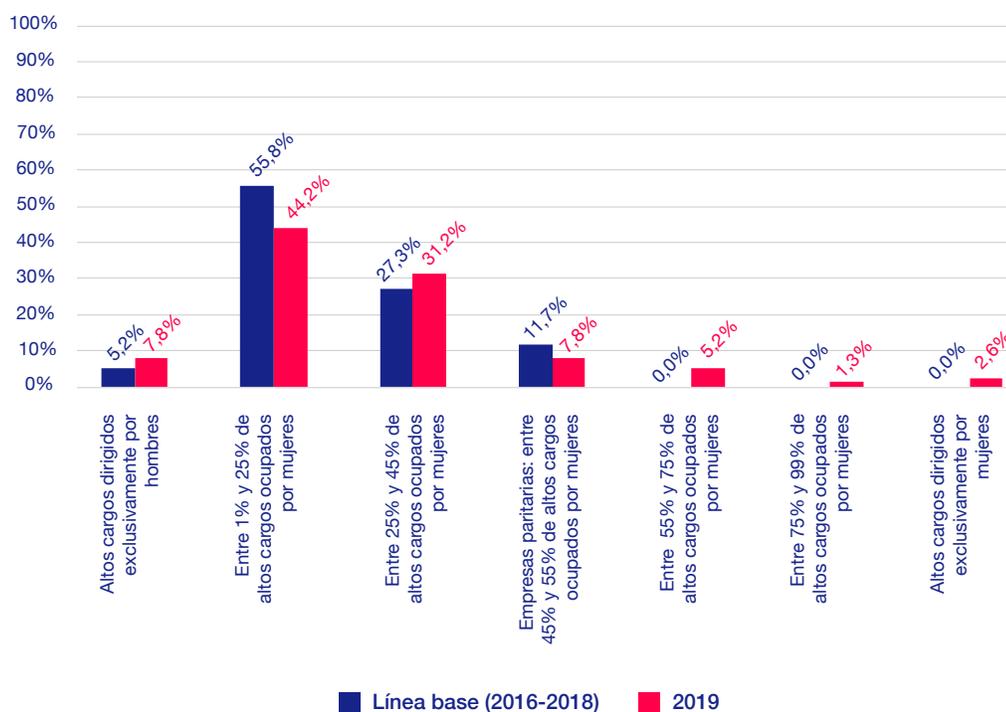
Con un desempeño sobresaliente respecto del escenario nacional, donde persiste una inercia organizacional hacia la masculinización de los espacios de poder y toma de decisiones dentro de las organizaciones, los avances en la presencia femenina en plazas de directorios, gerencias y subgerencias de las empresas IPG es notable. Progresos en esta dirección son relevantes para todas las y los involucrados -a nivel micro y macroeconómico-: una investigación elaborada por McKinsey and Company (2013) en un universo de empresas latinoamericanas, demostró que aquellas que contaban con diversidad de género en sus comités ejecutivos tenían una rentabilidad de capital un 44% mayor que la de las empresas con comités de exclusiva composición masculina. Complementariamente, se ha demostrado que la composición heterogénea de los espacios de liderazgo en los equipos se vincula a mayor innovación, mejores climas laborales, un mayor involucramiento de las y los trabajadores, entre otros (ONU Mujeres, 2020).

Mejoras en este indicador son un buen indicio y demuestran el progreso logrado cuando las empresas IPG apuestan por una diversificación de sus espacios de poder y de liderazgo que, desde una perspectiva sistémica, connota una mirada estratégica, mayor apertura de sus estructuras organizacionales y fluidez en el acceso a oportunidades para la promoción y desarrollo de carrera de las trabajadoras. De hecho, se han incrementado las empresas IPG que cuentan con liderazgos paritarios o, incluso, feminizados (desde un 11,7% hasta un 16,9%; **Gráfico 9**).

Aun así, el retrato actualizado de la situación de género de las empresas IPG sigue reflejando una realidad sumamente desafiante y con enormes pendientes: 8 de cada 10 empresas IPG cuenta con liderazgos masculinizados, de ellas: 1 está dirigida exclusivamente por hombres, 4 cuentan con un rango de 1% a un 25% de altos cargos ocupados por mujeres y 3, con un rango de un 25% a un 45% de representación femenina en cargos de poder.

Gráfico 9/

Evolución de la distribución de las empresas IPG según el promedio de representación de mujeres en altos cargos. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.
 Nota: El gráfico considera el universo de 77 empresas que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

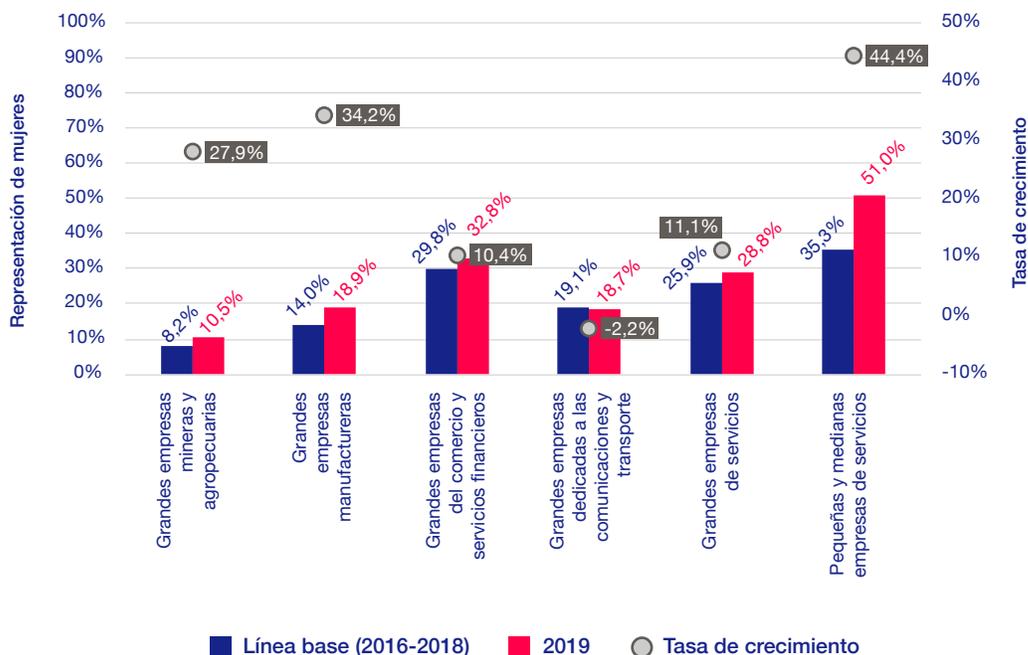
El **Gráfico 10** retrata que, **salvo las grandes empresas dedicadas al transporte y las comunicaciones, el incremento de la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo de las empresas IPG es transversal a todas las ramas económicas y rangos de ventas anuales.** Especialmente destacable es la evolución de las pymes dedicadas a los servicios que, con una tasa de crecimiento de un 44,4%, son las únicas que, en su conjunto, han logrado la paridad de género en sus puestos de directorios, gerencias y subgerencias.

Nuevamente destacan por su evolución positiva las grandes compañías mineras y agropecuarias y las manufactureras, con tasas de crecimiento de un 27,9% y 34,2%, respectivamente. De todas formas, el camino que les queda por recorrer sigue siendo enorme, especialmente entre las grandes empresas mineras y agropecuarias, donde solo 1 de cada 10 plazas de poder está ocupada por mujeres.

Seguidamente, destacan las grandes empresas de servicios y las dedicadas al comercio y los servicios financieros que, con tasas de crecimiento en torno al 10% en relación con sus líneas base, en 2019 han logrado que, por cada 10 altos cargos, 3 estén ocupados por mujeres. De todas formas, considerando que son empresas paritarias en la composición de sus equipos y, por tanto, cuentan con talento femenino suficiente para alcanzar una composición igualitaria de sus espacios de liderazgo, aún tienen bastante camino por recorrer y, con los

Gráfico 10/

Evolución del promedio de representación de mujeres en altos cargos según rama de actividad económica*rango de ventas anuales de las empresas IPG, Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG
 Nota: El gráfico considera el universo de 77 empresas que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

programas adecuados para la promoción y fortalecimiento de carrera de sus trabajadoras, es realista proyectar un escenario paritario próximo.

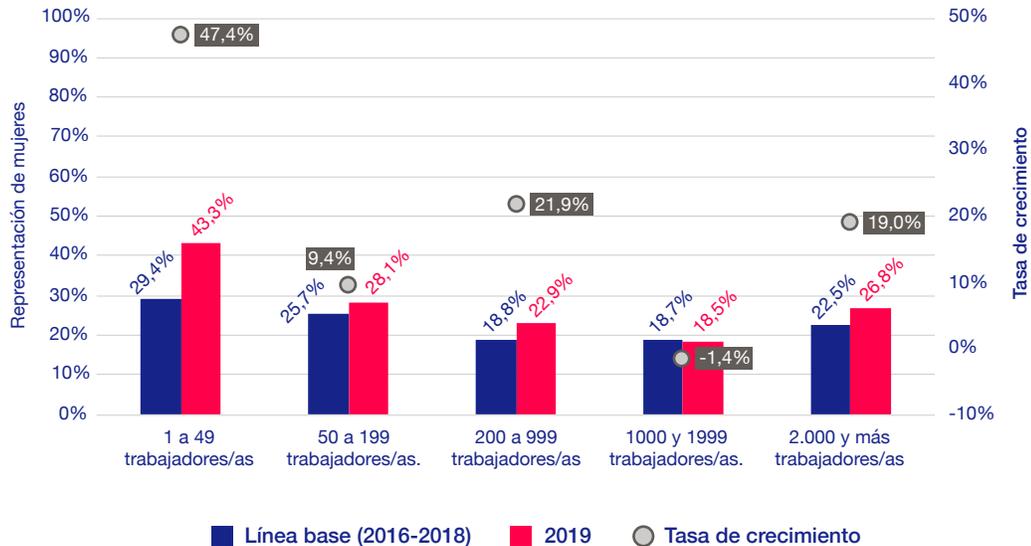
Nuevamente las grandes empresas dedicadas a las comunicaciones y transporte destacan por los importantes desafíos pendientes que, esta vez con tasas de crecimiento negativas, solo cuentan un 18,7% de altos cargos ocupados por mujeres.

El **Gráfico 11** da cuenta que, salvo aquellas que cuentan con un rango de 1.000 a 1.999 trabajadores/as contratados, las empresas de todos los tamaños han incrementado el promedio de representación femenina en sus altos cargos. Las empresas con menos de 50 trabajadores/as tienen un progreso excepcional hacia la igualdad de género pues no solo alcanzan las tasas de mejora más robustas —que casi llegan al 50%—, sino que son las más cercanas a estándares de composición paritaria en sus espacios de poder: desde un 29,4% hasta un 43,3% de mujeres en altos cargos en 2019.

Las alzas más pronunciadas en la presencia de mujeres en los altos cargos están asociadas a un completo listado de políticas con perspectiva de género, evidenciando que **la instauración de medidas concretas y con enfoque de género son la principal fórmula para realmente abrir y disponer libremente las estructuras de oportunidades al desarrollo de carrera de las trabajadoras.**

Gráfico 11/

Evolución del promedio de representación de mujeres en altos cargos según N° de trabajadores/as contratados de las empresas IPG. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

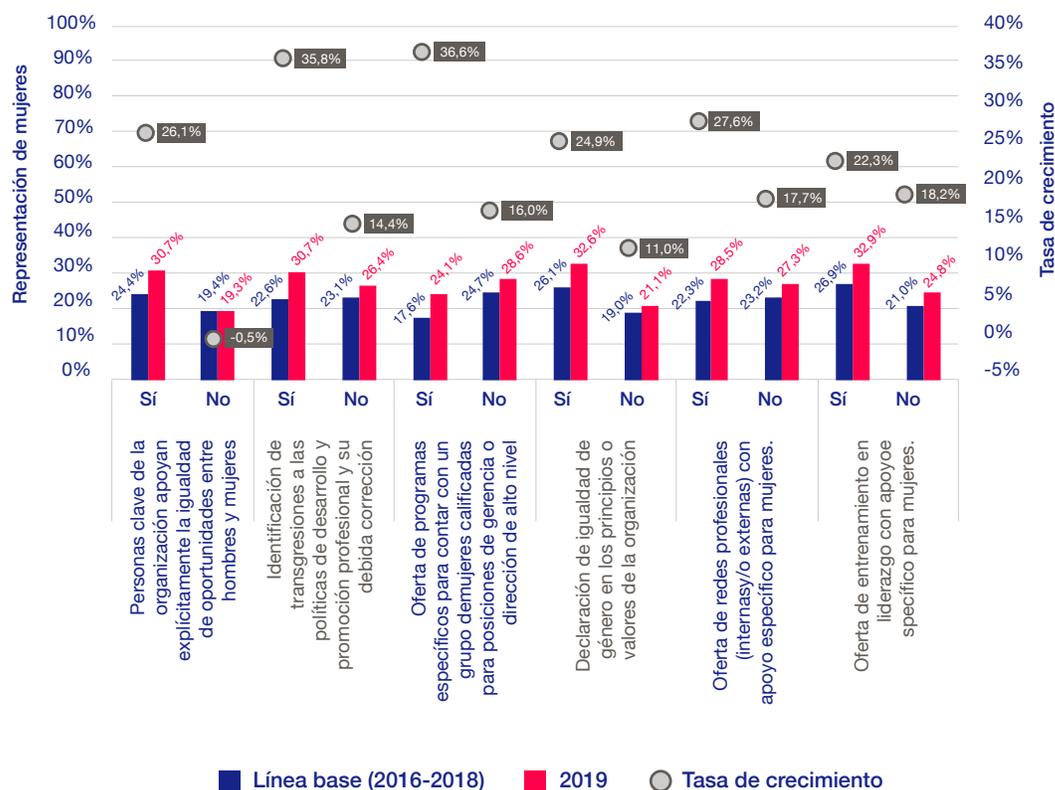
Nota: El gráfico considera el universo de 77 empresas que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

Por un lado, destacan dos políticas transversales de institucionalización de la igualdad de género dentro de las organizaciones. Primero, las empresas que no cuentan con un **apoyo explícito a la igualdad de género por parte de personas clave dentro de la organización** no han avanzado hacia la diversificación de sus espacios de poder, mientras que aquellas cuyos liderazgos están comprometidos con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres han incrementado en un 26% la representación femenina en sus puestos de liderazgo: desde un 24,4% a un 30,7% en 2019. Segundo, las empresas IPG con una **declaración de igualdad de género en los principios o valores de la organización** alcanzan tasas de crecimiento que duplican las de aquellas que no cuentan con una declaración de este tipo (24,9% y 11%, respectivamente), avanzando desde un 26,1% hasta un 32,6% de presencia femenina en sus altos cargos.

Por otro lado, también sobresalen algunas políticas que tienen como fin exclusivo la generación de oportunidades de promoción y desarrollo de las trayectorias laborales con perspectiva de género. En primer lugar, las empresas que tienen implementada una política de **identificación de las transgresiones a sus políticas de desarrollo y promoción profesional y su debida corrección** tienen tasas de crecimiento considerablemente más altas (36% versus el 16% en aquellas que no cuentan con esta medida) y han experimentado un incremento desde un 17,6% hasta un 24,1%, promedio, de posiciones de liderazgo ocupadas por mujeres.

Gráfico 12/

Evolución del promedio de representación de mujeres en altos cargos según principales políticas con perspectiva de género, Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.
 Nota: El gráfico considera el universo de 50 empresas que reportó este indicador y respondió la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

En segundo lugar, aquellas empresas IPG que han implementado políticas orientadas exclusivamente al desarrollo de carrera de sus trabajadoras, como la promoción de redes o la formación en liderazgo, tienen mejoras que, incluso, duplican la evolución experimentada por las empresas que no han implementado este tipo de políticas. De este modo, las empresas IPG que tienen una **oferta de programas específicos para contar con un grupo de mujeres calificadas para posiciones de gerencia o dirección de alto nivel** han aumentado un 36% este indicador, desde un 17,6% a un 24,1% de altos cargos ocupados por mujeres; las empresas que han implementado una **oferta de redes profesionales (internas y/o externas) con apoyo específico para mujeres** han experimentado tasas de crecimiento de un 27,6%, con un incremento desde un 22,3% hasta un 28,5% de representación femenina promedio en los altos cargos y; finalmente, las empresas IPG con una **oferta de entrenamiento en liderazgo con apoyo específico para mujeres** han aumentado en un 22,3% la presencia de mujeres en cargos de directorio, gerencia y subgerencia, desde un 26,9% hasta un 32,9% en 2019.



No cabe duda de que las empresas más sobresalientes son las más pequeñas, con menos de 50 trabajadores/as, que pasaron de ser las más desiguales, con salarios masculinos un 16,6% mayores que los femeninos, a ocupar el primer lugar en paridad salarial, con una brecha de solo un 1,4% a favor de sus trabajadores.

V. Reducciones de las brechas salariales de género

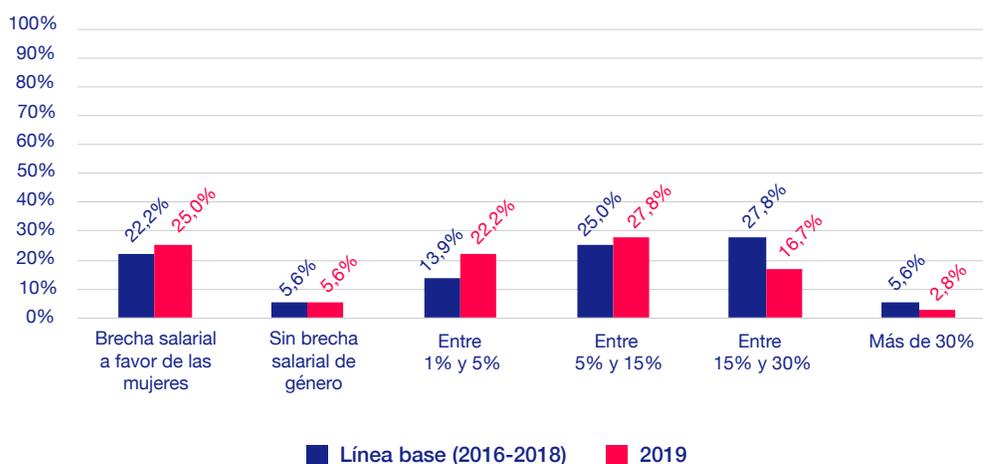
El destacado avance de las grandes empresas manufactureras y las PYMES orientadas a los servicios.

Mientras a nivel nacional las brechas salariales de género parecen inamovibles, las empresas IPG han tenido un desempeño destacado, reduciendo la ventaja salarial masculina casi en un 40%, desde un 9% hasta un 5,6% por hora trabajada en relación con la remuneración femenina.

Una de las principales victorias en esta dimensión es, como se observa en el **Gráfico 13**, la reducción a la mitad de las empresas IPG con desigualdades salariales superiores al 15% o, incluso, al 30% a favor de los hombres (desde un 33,3% hasta un 19,4% de las organizaciones). En cambio, se han incrementado significativamente aquellas empresas que, aun

Gráfico 13/

Evolución de la distribución de las empresas IPG según la brecha salarial de género promedio. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.
Nota: El gráfico considera el universo de 36 empresas que reportó este indicador y respondió la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

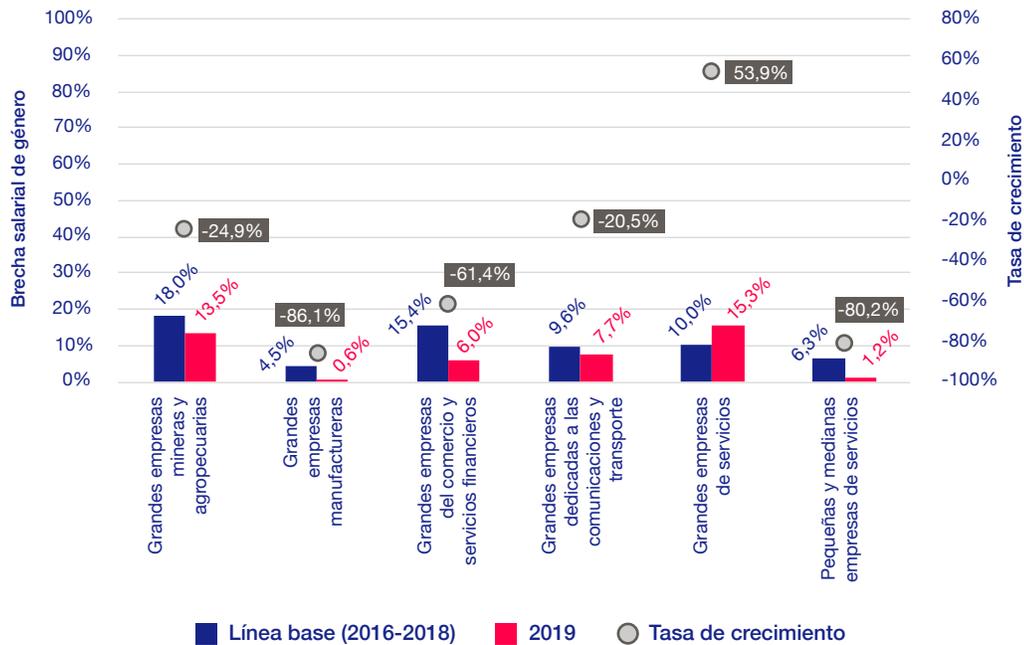
padeciéndolas, tienen brechas salariales considerablemente más pequeñas, que no superan el 5% promedio de superioridad salarial masculina: desde un 13,9% de las empresas IPG en el escenario inicial de género hasta un 22,2% en 2019.

El **Gráfico 14** diferencia los escenarios salariales de las empresas IPG según rama de actividad económica y rango de sus ventas anuales, evidenciando que, salvo las grandes empresas de servicios, todas las categorías de empresas han avanzado en la reducción de sus brechas salariales de género; incluso las grandes empresas mineras y agropecuarias que ingresaron a la Iniciativa con las brechas salariales más grandes —que, en promedio, casi llegaban al 20% de ventaja salarial masculina— las redujeron en un 25%.

Las grandes empresas manufactureras destacan especialmente por sus avances; con reducciones que alcanzan casi el 90%, prácticamente han eliminado sus desigualdades de género en materia salarial (0,6%) y las pymes de servicios que también han dado pasos relevantes y, con un 80% de reducción, hoy detentan una brecha salarial que favorece a los hombres en solo un 1,2%. Complementariamente, también destaca la labor de las grandes empresas del comercio y servicios financieros que han estrechado en más de la mitad sus desigualdades de género en materia salarial, desde un 15,4% hasta un 6%.

Gráfico 14/

Evolución de la brecha salarial de género promedio según rama de actividad económica* rango de ventas anuales de las empresas IPG. Línea Base (2016-2018) y 2019.

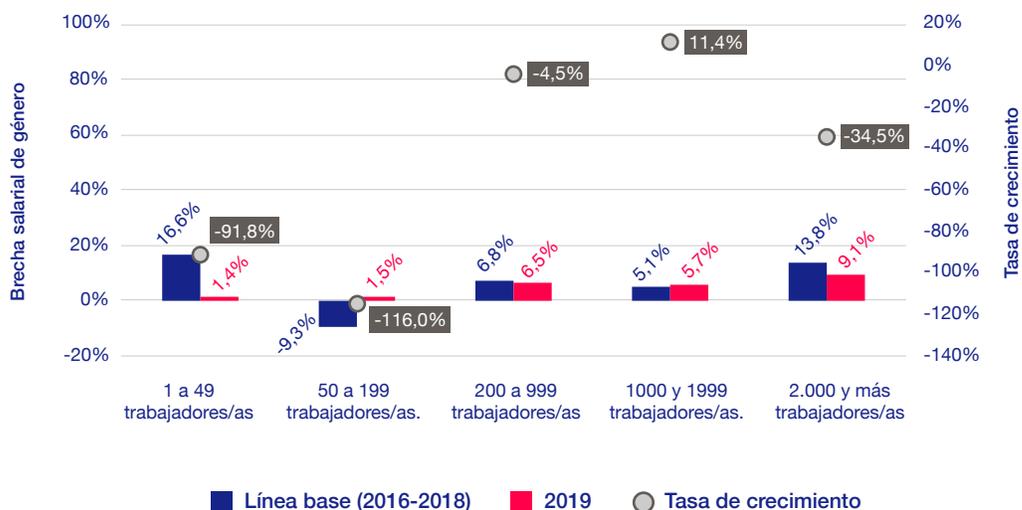


Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Nota: El gráfico considera el universo de 36 empresas que reportó este indicador y respondió la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

Gráfico 15/

Evolución de la brecha salarial de género promedio según N° de trabajadores/as contratados de las empresas IPG, Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Nota: El gráfico considera el universo de 36 empresas que reportó este indicador y respondió la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

En la otra vereda, uno de los grandes pendientes lo tienen las grandes empresas de servicios que, tomaron la dirección contraria y, lamentablemente, profundizaron los niveles de discriminación salarial que afectan a sus trabajadoras: desde un 10% hasta un 15,3% en la remuneración a sus contratados por hora de trabajo.

Por su parte, el **Gráfico 15** evidencia la diversidad de desempeño en cuanto a la reducción de la brecha salarial por género de las organizaciones según el número de trabajadores/as contratados directamente. En este caso, el escenario se complejiza y el análisis se torna menos evidente. De hecho, es preocupante que las categorías de empresas que, en promedio, exhibían las brechas salariales de género más bajas en la línea base (2016-2018), sean las que más profundizaron sus brechas durante el período analizado: las empresas de 50 a 199 y las de 1.000 a 1.999 trabajadores/as que, con desigualdades salariales de género iniciales de -9,3% (a favor de las mujeres) y 5,1%, respectivamente, en 2019 exhiben unas desigualdades salariales de 1,5% y 5,7%, en desmedro de sus trabajadoras.

De todas formas, no cabe duda de que las empresas más sobresalientes son las más pequeñas, con menos de 50 trabajadores/as, que pasaron de ser las más desiguales, con salarios masculinos un 16,6% mayores que los femeninos, a ocupar el primer lugar en paridad salarial, con una brecha de solo un 1,4% a favor de sus trabajadores.

Aunque la tendencia hacia la reducción de las brechas salariales de género es, en su conjunto, bastante clara, la inmersión más profunda y detallada sobre los desempeños de las empresas IPG visibiliza que no es un camino para nada fácil y que los avances no están asegurados. Ni siquiera para aquellas empresas que, al destacar entre sus pares por sus cifras

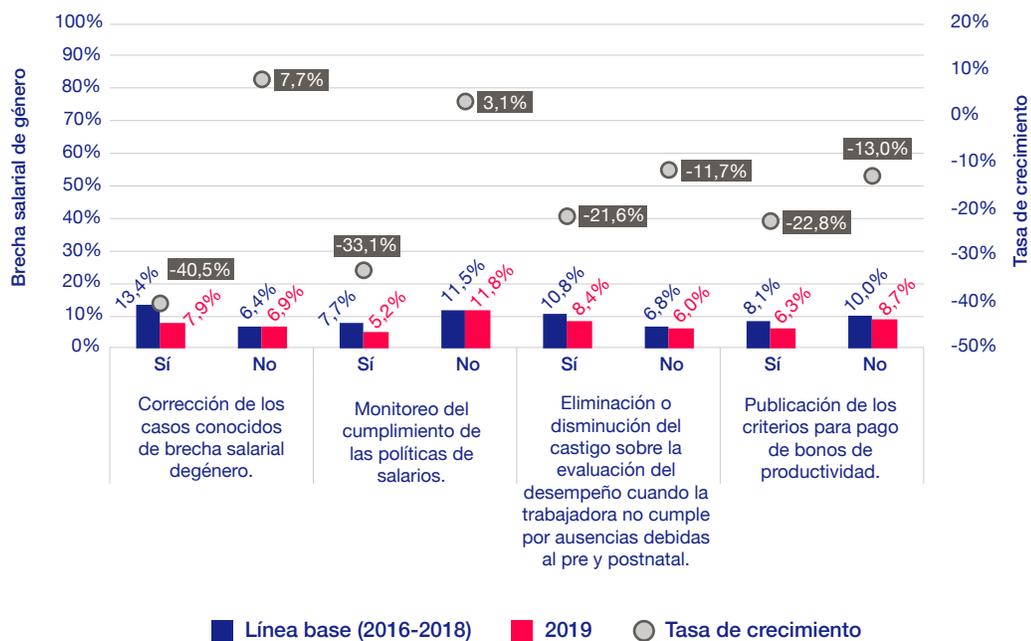
en la situación inicial, parecían bastante bien posicionadas para asumir este desafío. Frente a tal incertidumbre, el rol que cumplen las políticas de compensación salarial es crucial, pues ofrecen la posibilidad de institucionalizar procedimientos estandarizados y con perspectiva de género para la definición y monitoreo de los salarios. En esta línea, y como se observa en el **Gráfico 16**, la existencia de este tipo de medidas parece hacer una diferencia importante en los caminos recorridos.

Como era de esperarse por su nivel de compromiso, aquellas empresas que tienen implementada una política de **corrección de casos conocidos de brecha salarial de género** son las que más han avanzado: disminuyendo en un 40% este indicador, desde un 13% hasta un 7,9% de ventaja salarial masculina por hora de trabajo (versus un incremento de un 7,7% de la brecha entre aquellas empresas que no cuentan con esta medida). Complementariamente, sobresalen las empresas IPG que, también con un alto nivel de compromiso organizacional, **monitorean el cumplimiento de sus políticas salariales**, alcanzando una reducción de sus brechas en un 33%, desde un 7,7% a un 5,2% de mayor remuneración masculina (versus un incremento de un 3,1% en aquellas empresas que no cuentan con esta medida).

En tercer lugar y aunque con cifras un poco más austeras, destacan las empresas que han implementado una medida que se hace cargo de uno de los principales factores y sesgos

Gráfico 16/

Evolución de la brecha salarial de género promedio según principales políticas con perspectiva de género. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.
 Nota: El gráfico considera el universo de 28 empresas que reportó este indicador y respondió la versión exhaustiva de la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico.

asociados a las desigualdades de género, **eliminando el castigo en la evaluación de desempeño de aquellas trabajadoras que no cumplen con las metas por ausencias provocadas por permisos de pre y postnatal**. De hecho, estas empresas duplican en tasas de disminución de las brechas salariales de género a aquellas organizaciones que no cuentan con medida (-21,6% y -11,7%, respectivamente).

Finalmente, aquellas empresas que **publican los criterios para pago de bonos de productividad** también destacan entre sus pares, alcanzando tasas de disminución de 22,8% de sus desigualdades salariales, versus la disminución de 13% en las empresas que no cuentan con esta medida.

Mirada en detalle a las empresas IPG Agentes de Cambio.

De acuerdo con la **Figura 2**, en este estudio participan 47 de las empresas IPG Agentes de Cambio: un referente para sus pares IPG y, por supuesto, otras empresas a nivel nacional pues, con diagnóstico de género en mano, se comprometieron con la próxima etapa que traza la Hoja de Ruta IPG. Son empresas que diseñaron y están implementando sus Planes de Acción con medidas creadas con el exclusivo propósito de igualar la cancha para el fortalecimiento de las trayectorias laborales de sus trabajadoras.

El estudio “50+ Empresas Agentes de Cambio” revisó las principales medidas diseñadas por las empresas para mejorar sus tres indicadores IPG y anunció como una labor pendiente y necesaria el conocer la efectividad de las medidas ideadas por estas organizaciones para visibilizarlas y promoverlas entre sus pares (ComunidadMujer, 2020). El presente estudio permite avanzar en esta dirección y, a través de los **Gráficos 17 y 18**, destaca los principales logros alcanzados y las políticas más prometedoras.

Un primer acercamiento a los datos confirma el rol de estas empresas como Agentes de Cambio: la mayoría de ellas fue un paso más allá y se propuso metas específicas para la mejora de sus 3 indicadores IPG al año 2019 y, con un desempeño notable, llegada la fecha y aplicada la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG, se identificó que la mayoría alcanzó o, incluso, superó las metas que se había fijado.

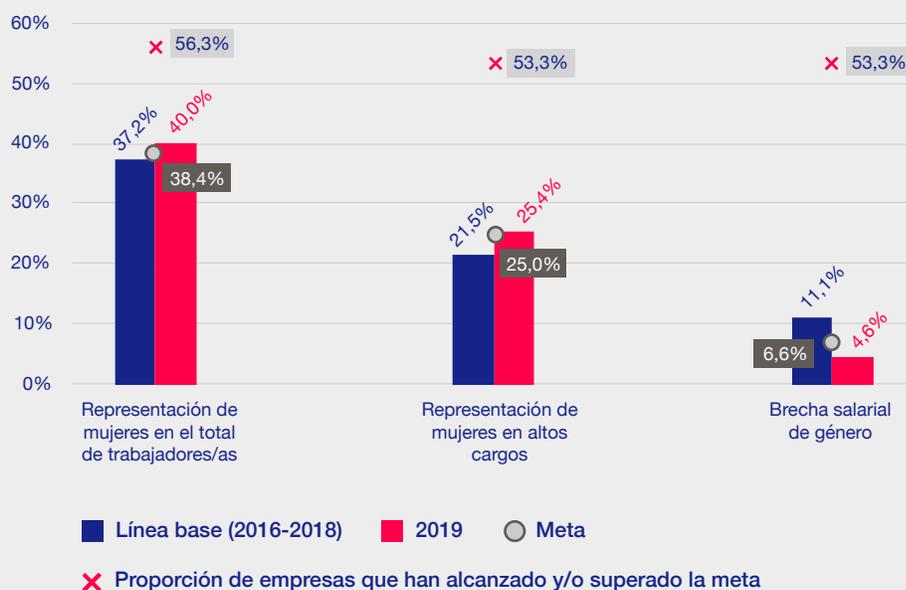
32 empresas IPG Agentes de Cambio se fijaron metas para aumentar, en promedio, un 3,2% la presencia femenina dentro de sus equipos: desde un 37,2% hasta un 38,4%. El **Gráfico 18** da cuenta que, en su conjunto, estas empresas duplicaron la tasa de crecimiento que se habían propuesto, mejorando un 7,5% su línea base y alcanzando un 40% de mujeres entre sus trabajadores/as contratados. Tras estos promedios, destaca especialmente el progreso alcanzando por 18 empresas Agentes de Cambio que fueron las que alcanzaron o superaron la meta fijada (56,3%).

El Gráfico 18 toma los Planes de Acción y las medidas creadas por las empresas Agentes de Cambio para aumentar la presencia de mujeres en su interior, seleccionando las que correlacionan positivamente con unas tasas de crecimiento más sobresalientes, en relación con el resto de las empresas IPG. Sin duda, la **definición de metas y la creación, actualización o difusión de la Política de Diversidad e Inclusión o de la Política de Selección**

Cuadro 2/

Gráfico 17/

Evolución del promedio de los indicadores IPG en empresas IPG Chile Agentes de Cambio, Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración de ComunidadMujer en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG ¹⁷.
 Nota: Para cada variable, el universo de empresas corresponde a aquellas que se fijaron metas concretas y reportaron el indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico: (i) Representación de mujeres en el total de trabajadores/as: 31 empresas; (ii) Representación de mujeres altos cargos: 18 empresas; (iii) Brecha salarial de género: 18 empresas.

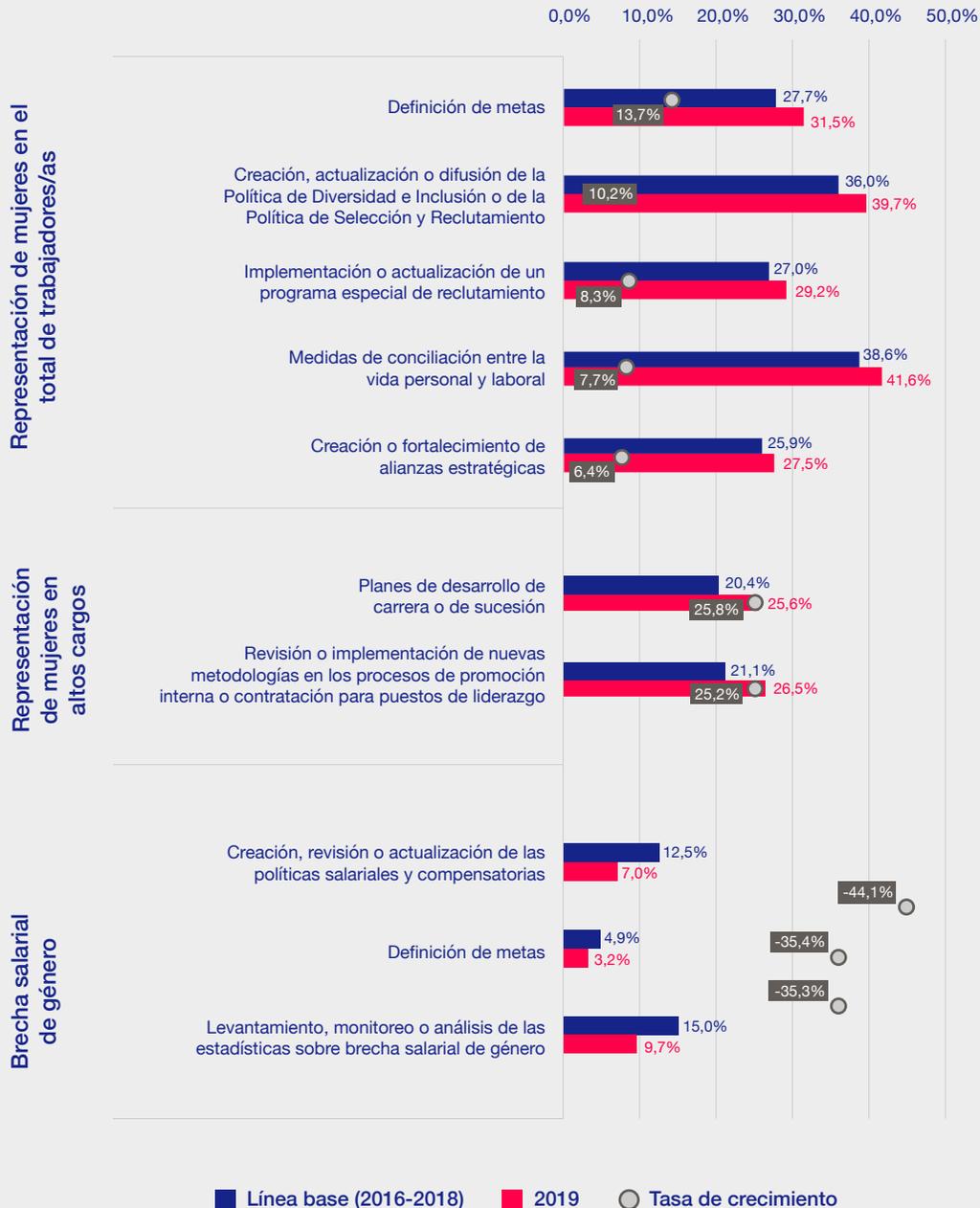
y Reclutamiento son las acciones que se asocian con las alzas más notables en la presencia de mujeres dentro de los equipos pues, con incrementos de un 13,7% y 10,2% respectivamente, duplican las tasas de crecimiento que, en promedio, alcanzaron las empresas IPG durante este período. Seguidamente, también destacan, aunque más austeramente, las siguientes medidas: implementación o actualización de un programa especial de reclutamiento (tasa de crecimiento de un 8,3%) y creación o fortalecimiento de alianzas estratégicas (6,4%).

En el caso de la diversificación de los espacios de poder y frente a escenarios bastante más perjudiciales para sus trabajadoras, 31 empresas IPG Agentes de Cambio fueron más ambiciosas y se propusieron incrementar, en promedio, un 16,1% los cargos de liderazgo ocupados por mujeres dentro de su organización: desde 21,5% hasta 25% (**Gráfico 17**). En su conjunto las empresas Agentes de Cambio alcanzaron lo que se habían propuesto, llegando a 25,4% promedio de representación femenina en sus altos cargos. Tras estos promedios,

¹⁷ En función de la variable, los Gráficos 12 y 13 consideran los siguientes universos: (i) Representación de mujeres en el total de trabajadores/as: 47 empresas IPG Agentes de Cambio que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico; (ii) Representación de mujeres altos cargos: 46 empresas IPG Agentes de Cambio que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico; (iii) Brecha salarial de género: 31 empresas IPG Agentes de Cambio que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico; (iv) Proporción de empresas que han alcanzado y/o superado la meta: se calculó en base al universo de empresas IPG Agentes de Cambio que se fijó metas concretas para cada indicador.

Gráfico 18/

Evolución del promedio de los indicadores IPG en Empresas IPG Chile Agentes de Cambio según medidas más destacadas de sus Planes de Acción. Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Nota: Para cada indicador, el universo es: (i) Representación de mujeres en el total de trabajadores/as: 47 empresas IPG Agentes de Cambio que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico; (ii) Representación de mujeres altos cargos: 46 empresas IPG Agentes de Cambio que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico; (iii) Brecha salarial de género: 31 empresas IPG Agentes de Cambio que reportó este indicador en la Primera y la Segunda Encuesta de Autodiagnóstico

destaca especialmente el progreso alcanzando por el 53,3% de estas empresas, que fueron las que alcanzaron o superaron la meta fijada.

En la misma línea, el **Gráfico 18** destaca de los Planes de Acción diseñados por las empresas Agentes de Cambio, aquellas medidas que se asocian con mejoras más notorias en la representación femenina en puestos directivos, de gerencias y subgerencias. Es interesante que se suman nuevas medidas a las ya destacadas en el **Gráfico 12**, sobresaliendo las empresas que han implementado **planes de desarrollo de carrera o de sucesión**, pues han mejorado 25,8% este indicador, alcanzando un 25,6% de presencia de mujeres entre sus altos cargos. Complementariamente, aquellas empresas Agentes de Cambio que se propusieron la **revisión o implementación de nuevas metodologías en los procesos de promoción interna o contratación para puestos de liderazgo** también distinguen por sus mayores tasas de crecimiento: tienen un alza de 25,2%, en 2019 y gozan de 26,5% de altos cargos feminizados.

Finalmente, 18 empresas IPG Agentes de Cambio destacan por su compromiso y determinación para avanzar hacia la igualdad salarial entre sus trabajadores y trabajadoras, pues con un punto de partida de 11,1% promedio de ventaja salarial masculina, se fijaron la meta de reducir su brecha salarial a un 6,6% promedio. **El Gráfico 17** indica que, en su conjunto, estas empresas superaron lo esperado, con 58,6% de mejora, llegando a una brecha salarial de un 4,6% a favor de sus trabajadores. Tras estos promedios, destaca especialmente el progreso alcanzando por el 53,3% de estas empresas Agentes de Cambio que fueron las que alcanzaron o superaron la meta fijada.

El **Gráfico 18** destaca, de los Planes de Acción diseñados por las empresas Agentes de Cambio, aquellas medidas que se asocian con mejoras más notables en sus brechas salariales de género y, nuevamente, se comprueba el potencial de diseñar y comprometerse con políticas con enfoque de género, con metas específicas y procedimientos de seguimiento de los resultados. De esta forma, destacan las empresas que se han propuesto la **creación, revisión o actualización de las políticas salariales y compensatorias** con una reducción de sus brechas salariales en un 55%, hasta alcanzar un 7% de ventaja masculina; luego, sobresalen las empresas que se han comprometido en la **definición de metas** concretas hacia la igualdad salarial que, con una reducción de 35,4%, estrecharon sus desigualdades salariales hasta un 3,2% a favor de los hombres; y, finalmente y con un desempeño similar, las empresas que se han propuesto el **levantamiento, monitoreo o análisis de las estadísticas sobre brecha salarial de género** también redujeron sus brechas salariales de género en 35,3%.

VI. Apertura de la estructura organizacional al talento femenino

Avances y pendientes en la atracción, retención y motivación del talento femenino en las empresas IPG.

No es casualidad que, a pesar de los notables avances, la poca presencia de mujeres en posiciones superiores y estratégicas que demandan liderazgo y toma de decisiones siga siendo una de las mayores y más desafiantes brechas económicas de género del mercado laboral chileno. Es un indicador que visibiliza solo la punta del *iceberg* de una serie de obstáculos y barreras invisibles e interrelacionadas que afectan las trayectorias laborales femeninas y que explican la disminución de la presencia de mujeres a medida que se asciende en la pirámide organizacional. Es también uno de los principales motivos por los que hace falta la institucionalización del principio de igualdad de género en el núcleo de las organizaciones.

Desde la perspectiva organizacional, se le ha denominado como “efecto tubería”, haciendo alusión a la fuga de talentos femeninos que, a pesar de su potencial, aspiraciones y prometedoras trayectorias educacionales y laborales, no encuentran las oportunidades para proyectar y desarrollar sus carreras. Esta fuga de talentos femeninos está en estricta relación con la capacidad de las empresas de **atraer, retener y motivar el talento de las (potenciales) trabajadoras** y esta capacidad, a su vez, correlaciona directamente con la apertura de las estructuras organizacionales para el desarrollo del talento femenino.

La incorporación de estos elementos al análisis es crucial. En un escenario hipotético que toma como base el universo de 47 empresas IPG con composición de equipo mayoritariamente masculina (59,5% de las empresas IPG según el **Gráfico 5**) y que presume que, durante el año 2020, las compañías han mantenido la relación entre nuevas contrataciones de trabajadores/as durante el año 2019 y los contratos finalizaron en este período, nos encontramos con cuestiones interesantes. Si bien el 66,7% de ellas avanzará hacia una composición más paritaria, el 7,1% mantendrá exactamente la misma distribución de sus equipos y, más impactante aún, el 26,2% de ellas terminará el año con niveles de masculinización aún más profundos. **En otras palabras, solo 6,7 de cada 10 empresas IPG masculinizadas está en un proceso de feminización y que, amerita decirlo, es un proceso bastante lento:**

para el año 2030 solo 2,2 de ellas habrá alcanzado la paridad de género y 4,4 seguirán compuestas mayoritariamente por hombres.

Una mirada en detalle a la diversificación de los espacios de poder dentro de las organizaciones, en función de su capacidad de atracción, retención y, también, de promoción del talento femenino, retrata un panorama muy parecido¹⁸. De acuerdo con el **Gráfico 9**, el 83,1% de las empresas IPG cuenta con los puestos de directivos, gerencias y subgerencias ocupados mayoritariamente por hombres. **Tomando como referencia las tendencias observadas durante el año 2019 y proyectándolas para el 2020, cuando este año finalice: 2 de cada 10 empresas IPG dirigidas mayoritariamente por hombres mantendrán exactamente los mismos niveles de masculinización de sus espacios de poder; 3 de cada 10 habrán profundizado los niveles de masculinización de sus liderazgos y, finalmente, solo la mitad de ellas —5 de cada 10— habrá evolucionado hacia una mayor presencia de mujeres en la toma de decisiones estratégicas.** Su evolución también será lenta: de esas 5 empresas que están en proceso de feminización de espacios de poder, 3 alcanzarán la paridad de género para el año 2030 y, en cambio, 2 seguirán lideradas principalmente por hombres.

Para profundizar en el análisis, el **Gráfico 19** presenta importantes indicadores sobre la evolución de la capacidad de atracción, retención y promoción del talento, con perspectiva de género, dentro las empresas IPG.

La evolución de la capacidad de atracción del talento femenino no es suficiente para revertir la masculinización de los equipos en las empresas IPG. Las nuevas contrataciones realizadas por las empresas IPG son, en promedio, mayoritariamente masculinas: tanto en la línea base (2016-2018) como en 2019, solo 4 de cada 10 nuevas plazas son ocupadas por mujeres. Esta proporción se replica en todos los niveles jerárquicos, salvo en los altos cargos donde la presencia femenina disminuye a 3 de cada 10 nuevas contrataciones.

Desde esta perspectiva, las empresas IPG no están utilizando todo el potencial de las prácticas de selección de personas para avanzar hacia la paridad de género en sus equipos pues, en 2019, la distribución de las nuevas contrataciones por sexo es prácticamente la misma que ya hay entre las y los trabajadores en cada nivel jerárquico. De hecho, durante el período estudiado, la representación femenina en las nuevas contrataciones se ha mantenido prácticamente igual —solo se ha incrementado en un 2,3%—, cuestión que se replica en todos los niveles jerárquicos (salvo en las nuevas contrataciones para altos cargos, donde la tasa de crecimiento alcanza un 12%).

En 2019, la probabilidad de ascenso de las mujeres duplica a la masculina, sin embargo, la relación se invierte al mirar en detalle las promociones hacia altos cargos, donde las oportunidades de ascenso masculinas duplican a las femeninas. De esta forma, el análisis de las oportunidades de promoción vertical entrega buenas y malas noticias. En primera instancia, un análisis agregado de las oportunidades de promoción vertical a las que acceden trabajadoras y trabajadores indica que las estructuras organizacionales de las empresas IPG están, en términos relativos, más abiertas al desarrollo de carrera de sus trabajadoras y que, en su conjunto, duplican a sus pares masculinos en probabilidades de ascenso hacia un nivel jerárquico más alto. Esta cuestión ocurría tanto en las líneas base (2016-2018) como en 2019.

¹⁸ Es el mismo ejercicio que el explicado en el párrafo anterior, pero incorpora el universo de trabajadores y trabajadoras ascendidas hacia altos cargos, desde posiciones medias.

Por cada 10 empresas



Con **equipos** compuestos mayoritariamente de hombres.



Este avance es lento, de esas 6,7, sólo 2,2 serán paritarias en 2030

6,7

Están avanzando hacia mayores niveles de igualdad de género



0,7



Mantendrá la misma distribución de hombres y mujeres

2,6



Están retrocediendo hacia menores niveles de igualdad de género



Con **liderazgos** compuestos mayoritariamente de hombres.

5



Están avanzando hacia una composición más paritaria de sus altos cargos



Este avance es lento, de esas 5 empresas, sólo 3 alcanzarán la paridad de género en 2030

2



Mantendrían la misma distribución de hombres y mujeres en altos cargos

3

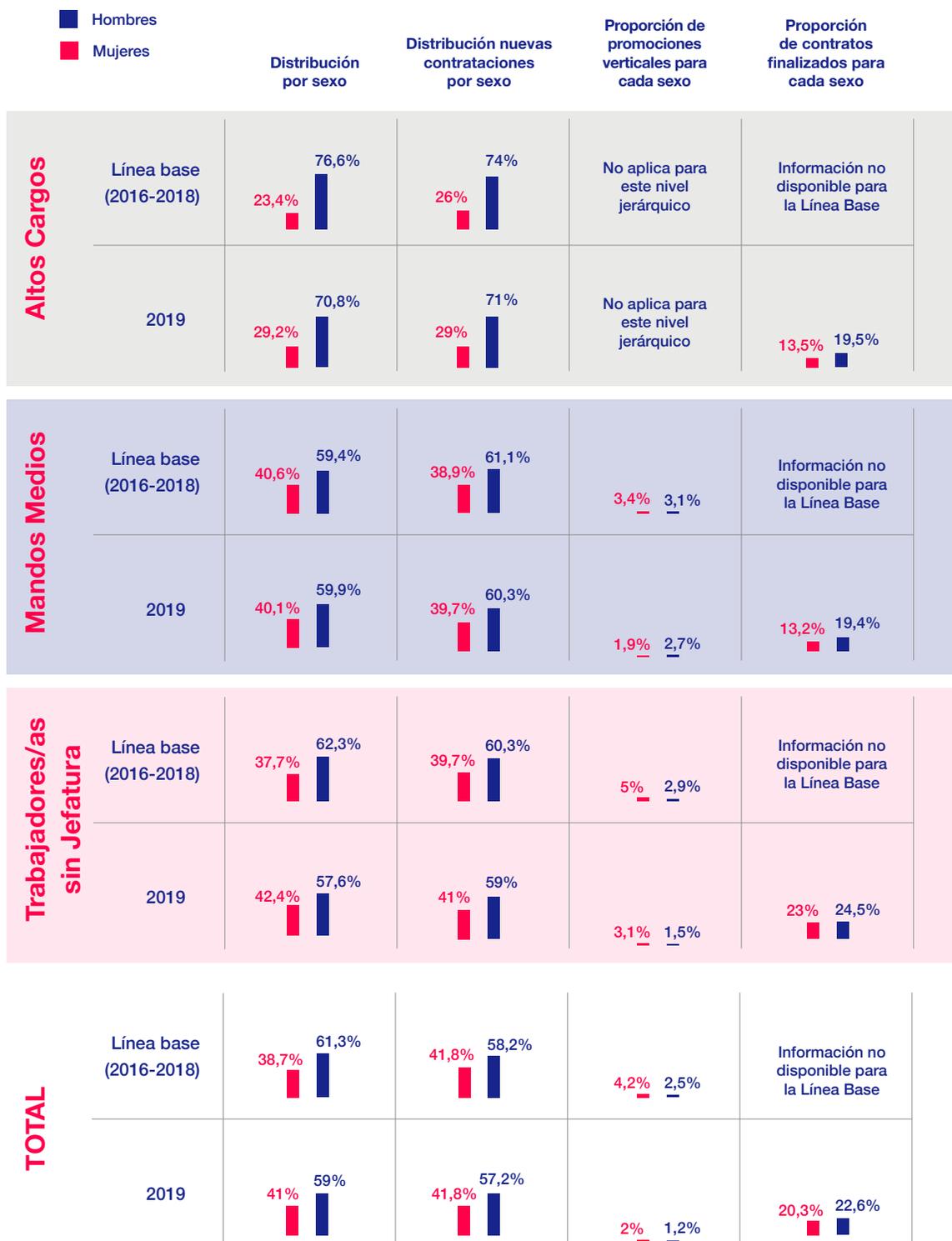


Están retrocediendo hacia menores niveles de igualdad de género en sus altos cargos

Nota: Ambos ejercicios proyectan para el año 2020, las cifras reportadas por las empresas para el 2019 en las siguientes variables: nuevas contrataciones de trabajadores/as, contratos finalizados y, finalmente, las promociones desde Mandos Medios hacia Altos Cargos

Gráfico 19/

Evolución de la capacidad de atracción, retención y promoción del talento femenino y masculino en las empresas IPG, Línea Base (2016-2018) y 2019.



Fuente: Elaboración propia en base a la Primera y Segunda Encuesta de Autodiagnóstico IPG.

Sin embargo, si se diferencian los escenarios y oportunidades a los que acceden las mujeres según nivel jerárquico, aparecen con fuerza los estereotipos de género en torno al ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones y, con ellos, surgen también las malas noticias. Mientras las trabajadoras sin jefatura han visto crecer su ventaja en el acceso a oportunidades de ascenso hacia mandos medios con relación a sus pares masculinos¹⁹, las mujeres de mandos medios han presenciado un cierre de sus oportunidades de ascender hacia altos cargos, en relación con sus compañeros: en 2019, 2,7% de los trabajadores de mandos medios fueron ascendidos hacia altos cargos, mientras que entre las mujeres la proporción se reduce a un 1,9%.

La fuga de talentos femeninos y masculinos es prácticamente la misma: en promedio, 2 de cada 10 trabajadores/as de empresas IPG finalizaron su contrato en 2019. De hecho, en el caso exclusivo de los mandos medios y los cargos de liderazgo, la fuga de talento femenino es menor a la fuga de talento masculino: 13% versus el 19% de contratos finalizados, respectivamente, para ambos niveles jerárquicos.

De todas formas, al analizar según la causal de finalización de contrato surgen algunos elementos que, aunque tenues, son importantes de mencionar: entre las trabajadoras que se fueron de las empresas IPG durante el año 2019, son ligeramente más comunes la **renuncia y la finalización de contrato por mutuo acuerdo entre las partes** (41,8% y 9,5%, respectivamente, versus el 38,2% y 8,5% de los trabajadores). Por otra parte, entre los hombres es más habitual el despido por necesidades de la empresa (33,6% versus el 29% de las mujeres cuyos contratos finalizaron). La causal “otros” es prácticamente la misma entre trabajadoras y trabajadores (19,6% y 19,7%, respectivamente).

¿Cuántas mujeres están postulando a los procesos de selección? ¿Cuántas están siendo efectivamente contratadas? ¿Se está promoviendo, en igualdad de condiciones, su acceso a oportunidades de desarrollo profesional? ¿Están siendo capacitadas y en qué temáticas? ¿Cuántas mujeres se están yendo y por qué motivo? Son preguntas importantes pues, aunque pueda parecer excesivamente estereotipado, lo cierto es que la jerarquización y segregación de roles de género siguen pesando y prevalecen en el imaginario de muchas organizaciones -sobre lo esperable- cuando surgen nuevas oportunidades de promoción o se crean nuevos cargos. De hecho, se ha comprobado que, frente a la ausencia de procedimientos estandarizados, objetivos y con perspectiva de género, las personas encargadas de los procesos de selección y promoción suelen determinar la idoneidad de las y los candidatos en base a prejuicios sobre el género implícito en el perfil vacante. En otras palabras, hombres para los cargos masculinizados y mujeres para los feminizados (Grueso, 2009).

¿Cómo atraer, retener y motivar al talento femenino en estas circunstancias? Hace falta monitorear estos nudos críticos para, de esta forma, avanzar en la articulación de estructuras organizacionales realmente abiertas, que permitan a trabajadores y trabajadoras acceder fluida e igualitariamente a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical dentro de las organizaciones, bajo condiciones justas y regidos por las mismas reglas.

¹⁹ En la línea base, la proporción de trabajadoras ascendidas desde cargos sin jefatura hacia mandos medios es un 71,4% mayor a la proporción de hombres ascendidos. En 2019, esta brecha, a favor de las mujeres, se incrementa a un 108,7%.

“

Mientras las mujeres siguen siendo reiteradamente interrogadas e, incluso, cuestionadas en su capacidad de compatibilización de roles, los hombres se transforman en trabajadores idóneos donde la paternidad significa automáticamente una mayor responsabilidad y compromiso con la empresa.

VII. Oportunidades de conciliación y promoción de la corresponsabilidad

Hoy más que nunca, el gran pendiente.

Aunque el perfil de la fuerza de trabajo se ha transformado radicalmente con la masiva inserción laboral de las mujeres durante las últimas décadas, la naturaleza del trabajo no se ha modificado (Grueso, 2009). La gran mayoría de los empleos —sobre todo los de alta responsabilidad— insisten en lógicas organizacionales que tuvieron sentido cuando la fuerza laboral era mayoritariamente masculina y con absoluta disponibilidad horaria, gracias a la denominada “teoría de apoyo de las esposas”, que las prescribía como soporte de las carreras masculinas y principales encargadas del cuidado de las familias (Heller, 2015). En la actualidad, a menudo el ascenso en la pirámide organizacional sigue condicionado por la demanda de excesivas horas de trabajo, muchas veces en horarios extremos, con viajes continuos y disponibilidad permanente.

La rigidez de las culturas organizacionales, en la esfera de las empresas, la falta de un sistema nacional de cuidados de acceso universal que concrete la corresponsabilidad social, junto con la ausencia de corresponsabilidad parental y doméstica en la esfera de los hogares —solo una de cada diez parejas (11%) distribuye la carga de trabajo no remunerado de manera equitativa entre hombres y mujeres, tiene consecuencias directas sobre las trayectorias laborales femeninas: dobles e, incluso, triples jornadas de trabajo y pesadas cargas mentales producto de situaciones de doble presencia²⁰ que las obligan a adaptar su cotidianidad laboral a los tiempos que marcan la formación del núcleo familiar (ComunidadMujer, 2017; ComunidadMujer, 2018; ComunidadMujer, 2019). La dificultad o imposibilidad de delegar o compartir las responsabilidades familiares resta a las mujeres de espacios de capacitación o socialización en un horario fuera del laboral, de la posibilidad de asumir desafíos que

²⁰ La doble presencia retrata las múltiples y simultáneas funciones y preocupaciones que muchas mujeres están obligadas a resolver debido a trabajar remuneradamente y, al mismo tiempo, seguir siendo las principales encargadas de las labores domésticas y de cuidados en sus hogares. Esta doble presencia suele implicar extenuantes jornadas y cargas mentales sumamente desgastantes para la salud y calidad de vida de las mujeres (ComunidadMujer, 2018).

conlleven el dominio del uso del tiempo, conflictos que en general no enfrentan los hombres. Todos estos elementos se suman a la extensa lista de obstáculos para el desarrollo de carrera entre las mujeres y que, usualmente, se traducen en interrupciones en sus trayectorias laborales (ComunidadMujer, 2018).

Entonces, cabe preguntarse, ¿están realmente tan segmentadas ambas esferas? En el caso de las trabajadoras, evidentemente no lo están y el actual contexto pandémico no ha hecho más que confirmarlo. Los extensos períodos de confinamiento, el cierre masivo de las salas cuna, jardines infantiles y colegios, junto con el evidente incremento de las demandas domésticas y de cuidado dentro de los hogares han recaído, especialmente, sobre los hombros de las mujeres. Según estudios en Chile, ellas siguen destinando a estas labores más de dos veces el tiempo que dedican los hombres (Centro UC de Encuestas Longitudinales, 2020). En este sentido, son relevantes los avances de la agenda pública para la reforma de la Ley de Sala Cuna, una de las barreras más importantes al acceso de las mujeres al mercado del trabajo que es, además, causal de brecha salarial de género (Prada, Rucci, & Urzúa, 2015).

La moraleja es casi evidente: la implementación de medidas de conciliación y flexibilidad de los tiempos de trabajo remunerado demandan, necesariamente, un enfoque de género y fundamentalmente la promoción de la corresponsabilidad. Las empresas son agentes responsables de este proceso y el único medio posible es la transformación de sus culturas organizacionales hacia la concepción de las y los trabajadores como iguales responsables de las labores domésticas y de cuidados. Un análisis del desempeño de las empresas IPG en esta dimensión alerta sobre los principales desafíos en esta materia:

- » **Dos de cada diez empresas IPG no registra ni monitorea el uso, desagregado por sexo, de los beneficios de flexibilidad y conciliación que tienen disponibles (20,3%).** Sin los insumos de este tipo de información desagregada por sexo, a través del levantamiento y monitoreo sistemático de las necesidades y contextos familiares de las y los trabajadores y de la disponibilidad y uso efectivo de los permisos de conciliación, es prácticamente imposible implementar políticas de gestión de recursos humanos que sean pertinentes y efectivas.
- » **Una de cada diez empresas IPG no cuenta con beneficios de flexibilidad y conciliación para sus trabajadores/as.** El 12,7% de las empresas IPG declara no contar con ninguna medida para facilitar la conciliación de la vida familiar, personal y laboral de las y los trabajadores.
- » **Las empresas IPG que implementan permisos para la conciliación de la vida familiar, personal y laboral lo hacen sin una promoción efectiva de la corresponsabilidad.** En general, las trabajadoras tienen más acceso a beneficios de conciliación y armonización del trabajo remunerado con sus responsabilidades domésticas y de cuidados: 63,8% versus el 55,8%, promedio, de los trabajadores de las empresas IPG. Lo impactante es el incremento de esta brecha de género con algunos beneficios en particular (recordar que estas cifras corresponden al año 2019, previo a la pandemia por COVID-19): en promedio, un 13,3% de las trabajadoras trabaja media jornada (versus 8,4% de los hombres); un 31,5% de las trabajadoras trabaja a distancia permanentemente (versus un 22,4% de los hombres); un 61,8% de las trabajadoras cuenta con beneficios de flexibilidad horaria para el inicio y término de sus jornadas (versus el 44,6%); finalmente, un 81,6% de

las trabajadoras cuenta con permisos especiales para ausentarse (versus el 61,8% de los trabajadores). En cambio, las brechas de género desaparecen en permisos como banco de horas libres (20% y 19,9%, respectivamente) y semanas laborales comprimidas (5,3% y 5,2%, respectivamente).

Es evidente que queda mucho por avanzar en esta materia. Las empresas siguen tratando a las trabajadoras como madres y esposas lo que, intrínsecamente, no comporta problema alguno —cuando efectivamente lo son—, lo problemático es que los hombres no reciben este trato. Entonces, este sesgo de género se vuelve discriminatorio y, lo más probable, es que se exprese también en muchos otros espacios e instancias que afectan las trayectorias laborales femeninas.

Todo ello redundando en la reducción del campo de oportunidades de las mujeres, afectando procesos de contratación, oportunidades de capacitación, becas o viajes al exterior, decisiones de promoción y negociaciones de sueldo, donde se ven expuestas, una y otra vez, a la denominada zona de riesgo en la que edad, estado civil, número y edad de los hijos/as se codifican como información extremadamente valiosa a la hora de evaluar su desempeño. Mientras las mujeres siguen siendo reiteradamente interrogadas e, incluso, cuestionadas en su capacidad de compatibilización de roles, los hombres se transforman en trabajadores idóneos donde la paternidad significa automáticamente una mayor responsabilidad y compromiso con la empresa (Heller, 2015).

Avanzar en conciliación con corresponsabilidad social y parental es la única fórmula para revertir estas prácticas sustentadas en viejos paradigmas, implementando políticas de conciliación que permitan que la maternidad y la paternidad no sean vistos como obstáculos para el desempeño de un determinado rol dentro de la organización.

Reflexiones finales

Los resultados son bastante claros.

Por un lado, es innegable que, tras su adhesión a la IPG Chile, las empresas se acercan hacia mejores estándares de igualdad de género y reducen, más que sus pares a nivel nacional, las desigualdades y discriminaciones que obstaculizan las trayectorias laborales de las trabajadoras. Además, en general no hay sesgos de orientación económica y tamaño en los avances, salvo algunas excepciones, los logros son prácticamente transversales en los 3 indicadores IPG.

En otras palabras, la IPG Chile es un efectivo acelerador de las brechas económicas de género: las mejoras en la representación femenina dentro de las empresas adheridas duplican las tasas de mejora en el escenario país; aun cuando a nivel nacional se ha mantenido casi inmutable la baja presencia de mujeres en los espacios de poder, las empresas de la IPG Chile han logrado incrementar su representación en cargos de directorio, gerencias y subgerencia en un 25%; finalmente, han revertido la tendencia nacional y, mientras las trabajadoras han sufrido un incremento de un 4,5% en las brechas salariales que las perjudican, las empresas IPG destacan con una disminución de un 37,5% en sus desigualdades salariales de género.

No hay receta mágica tras estos avances, sino la combinación de un compromiso organizacional orientado a la acción y un enfoque y acompañamiento riguroso y metódico en el diseño de políticas con enfoque de género. Los logros revisados a lo largo del informe indican que la Hoja de Ruta IPG Chile facilita el avance en esta dirección y que, junto con el acompañamiento técnico y cotidiano que ha realizado ComunidadMujer -en el ejercicio de la Secretaría Ejecutiva durante esta primera etapa- y la voluntad real y apertura organizacional de las empresas IPG para implementar políticas que realmente posicionen la igualdad de género como un valor estratégico, hacen una diferencia en el camino recorrido. Expresión de ello es el destacado desempeño de las empresas Agentes de Cambio como referente para sus pares: la mayoría de ellas fue más allá del diseño de acciones para igualar la cancha entre sus trabajadoras y trabajadores y, junto a ello, incorporó a sus Planes de Acción, metas específicas para el cierre de sus brechas de género para el 2019. Con un desempeño notable, se ha identificado que la mayoría logró lo que se propuso.

En esta línea, una y otra vez, los resultados 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.

Por otro lado, aún queda muchísimo camino por recorrer, grandes desafíos en materia de género y deudas pendientes con las trabajadoras en Chile. Cuando

el impacto económico de la pandemia por COVID-19 ha sido peligrosamente mayor entre las trabajadoras, es evidente la importancia de velar continuamente por la sostenibilidad de los avances hacia la igualdad de género. La anhelada sostenibilidad se alcanza siempre, en última instancia, cuando se transforman las culturas y el sentido común de la sociedad en su conjunto.

Sin duda, queda mucho por avanzar para un cambio profundo de las culturas organizacionales y para que su capacidad de atracción, retención y motivación del talento femenino esté realmente libre de sesgos y estereotipos de género, permitiendo efectivamente revertir la masculinización de los equipos y las oportunidades a las que acceden en las empresas IPG. Pero, sin duda alguna, el gran pendiente es la promoción de conciliación con responsabilidad, dejando atrás lógicas añejas que tenían sentido cuando la fuerza de trabajo era prácticamente masculina, pero que no dialogan con las realidades actuales y necesidades cotidianas de los y, especialmente, las trabajadoras.

Cuando el impacto económico de la pandemia por COVID-19 ha sido peligrosamente mayor entre las trabajadoras, es evidente la importancia de velar continuamente por la sostenibilidad de los avances hacia la igualdad de género y por seguir avanzando en la reducción de la lista de las deudas pendientes con ellas. Sin lugar a duda, la demanda por igualdad y una mayor calidad de vida de las mujeres en Chile pasa por la calidad de sus empleos y la viabilidad de su autonomía económica.

Trazada su sostenibilidad e institucionalizada como política pública, durante su segunda etapa, la IPG Chile tiene el compromiso de aportar en esta dirección y de promover una reactivación económica con mujeres, fortaleciendo la perspectiva de género de políticas públicas y prácticas empresariales.

Bibliografía

- Barsh, J., & Yee, L. (2011). *Changing companies' minds about women*. McKinsey & Company .
- Bohnet, I., Van Geen, A., & Bazerman, M. (2012). *When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation*. Working Paper. Harvard Business School.
- ComunidadMujer . (2020). *50+ Empresas Agentes de Cambio*.
- ComunidadMujer. (2016). *nforme GET, Género, Educación y Trabajo: la brecha persistente. Primer estudio sobre la desigualdad de género en el ciclo de vida. Una revisión de los últimos 25 años*. Santiago.
- ComunidadMujer. (2017). *Uso del tiempo y la urgencia por compartir tareas domésticas y de cuidado* . Santiago: Serie Mujer y trabajo: N° 38.
- ComunidadMujer. (2018). *Cuidado y nuevas desigualdades de género en la división sexual del trabajo* . Santiago: Serie Mujer y trabajo: 43.
- ComunidadMujer. (2019). *¿Cuánto aportamos al PIB? Primer Estudio Nacional de Valoración Económica del Trabajo Doméstico y de Cuidado No Remunerado en Chile*. Santiago.
- ComunidadMujer. (2019). *IPG Chile, un acelerador para el cierre de las brechas de género*.
- Grueso, M. (2009). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces*. Cuadernos de Administración, 22 (39), 13-30.
- Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones*. Pluma digital Ediciones.
- IPG Chile. (2016). *Alianza público-privada para cerrar las brechas económicas de género*.
- McKinsey and Company. (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective. Unlocking women's potential to enhance corporate performance*.
- ONU Mujeres. (2020). *Mapa de iniciativas públicas y privadas en Chile para el acompañamiento y apoyo a las empresas en políticas para la igualdad de género*.
- Prada, M., Rucci, G., & Urzúa, S. (2015). *The effect of mandated child care on female wages in Chile*. Santiago: NBER Working Paper No. 21080.

Empresas IPG que participaron de este estudio

- » Accenture Chile
- » Aerosan S.A.
- » AES Gener S.A.
- » AFP Provida S.A.
- » Aguas Andinas S.A.
- » AHA Inclusión
- » Andes Mainstream SPA
- » Antofagasta Minerals S.A.
- » Antofagasta Terminal Internacional S.A.
- » Asesorías Bofill Escobar Ltda.
- » Australis Seafoods S.A.
- » Balloon Latinoamérica SPA
- » Banco de Chile
- » BHP Chile
- » Buinzoo S.A.
- » Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Andes
- » Cargill
- » CCU - Compañía Cervecerías Unidas S.A.
- » Centro Intermedio para Capacitación Proforma
- » Chilecon Valley SPA
- » Chilquinta Energía S.A.
- » Compañía Sud Americana de Vapores S.A.
- » Consultora Stanton Chase S.A.
- » Corporación Sistema B Chile
- » Ematris Consultores SpA
- » Emprediem
- » Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A.
- » Empresa Nacional de Energía Enx S.A.
- » Empresa Portuaria Antofagasta
- » Empresa Portuaria Austral
- » Empresa Portuaria Coquimbo
- » Empresa Portuaria San Antonio
- » Empresa Portuaria Talcahuano - San Vicente
- » Empresa Portuaria Valparaíso
- » Empresas CMPC
- » Empresas Lipigas S.A.
- » Empresas Yadrán
- » Enaex S.A.
- » Esva S.A.
- » Everis Chile S.A.

- » Falabella Retail S.A.
- » FerradaNehme SpA
- » Finning Chile S.A.
- » Hendrix Genetics Aquaculture S.A.
- » Humanitas Asesorías SA
- » IBM de Chile S.A.
- » INAPI - Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- » Iquique Terminal Internacional S.A.
- » Jumbo Supermercados Adm. Ltda
- » Laboratorio Bagó de Chile S.A.
- » Late!
- » Manpower Servicios Integrales SPA
- » MetLife Chile
- » Municipalidad de Independencia
- » Mutual de Seguridad CCHC
- » Nestlé Chile S.A
- » Norte Abierto SpA
- » Obrascon Huarte Lain S.A.
- » Paris
- » Parque del Recuerdo - Los Parques S.A.
- » Proqualitas Consultores S.A.
- » Próxima Servicios SpA.
- » Puerto Arica
- » Quiñenco S.A.
- » Rayen Salud SpA
- » Ripley
- » Saam Logistics
- » Saam S.A.
- » Scotiabank Chile
- » Siemens Chile S.A.
- » Smartrip 360 SpA
- » Sociedad Austral de Electricidad S.A.
- » Sodimac S.A.
- » Telefónica Móviles Chile S.A.
- » Thyssenkrupp Industrial Solutions Chile
- » Triciclos S.A.
- » VTR
- » Walmart Chile S.A.
- » ZOFRI - Administración Zona Franca Iquique



www.iniciativaparidadgenerochile.cl

Esta es una publicación elaborada por ComunidadMujer