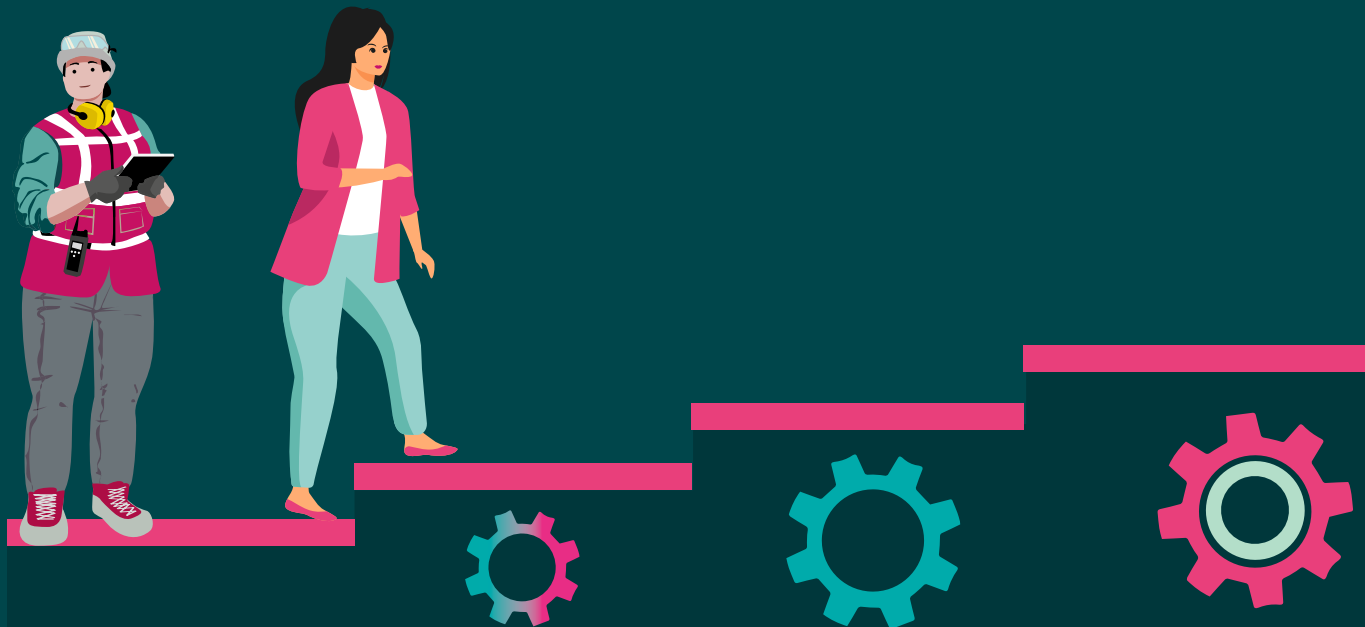


MÁS Mujer

CREA Y MULTIPLICA VALOR

Manual de Transferencia de Buenas Prácticas para la Equidad de Género



EQUIPO DE TRABAJO Y AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las empresas que aportaron en este documento, como también al equipo que trabajó en las distintas etapas del proyecto:

METODOLOGÍA Y CONTENIDO:

Martina Hartwig C.

Jefa de Programa Más Mujer.

APROBACIÓN DE CONTENIDO:

Victoria Saud

Gerente General Corma

Claudia Wolf

Subgerente de Inclusión y Beneficios, Arauco.

Verónica Campino

Presidenta Rama de Profesionales e Instituciones Corma.

Paula Sepúlveda

Jefa de Asuntos Públicos, Puerto Coronel.

REVISIÓN:

Francisca Lorenzini

Gerente General CENAMAD.

Pamela Urrea,

Gerente Innovación y Madera21.

DISEÑO E ILUSTRACIÓN:

Kelly Cárdenas

Diseñadora gráfica Nexweb.

Marcelo Leyton

Ilustrador Nexweb.

MÁS Mujer

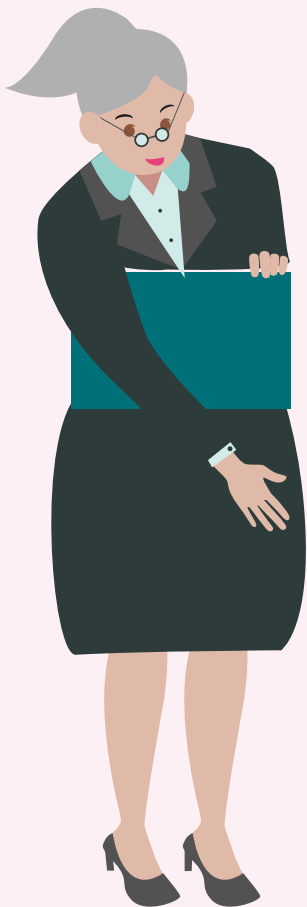
CREA Y MULTIPLICA VALOR

Manual de Transferencia de Buenas Prácticas para la Equidad de Género



Índice

1. Programa Más Mujer	06
2. Metodología	08
2.1 Objetivos	09
2.3 Tipo de Estudio	10
2.4 Población Objetivo	11
2.5 Instrumento para la recolección de datos	12
2.6 Diseño Metodológico	14
3. Buenas Prácticas Laborales	16
3.1 Corresponsabilidad y Adaptabilidad laboral	20
3.2 Violencia de Género: acoso laboral, acoso sexual y violencia intrafamiliar	25

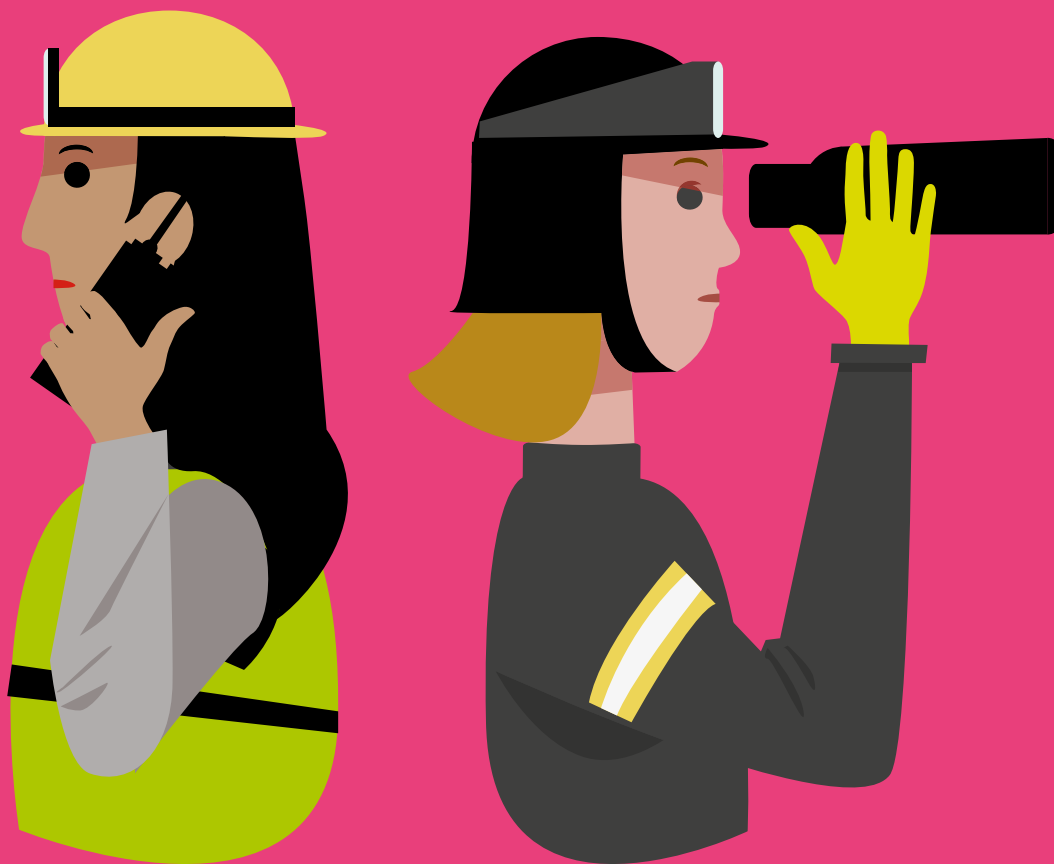


3.3 Comunicación	31
3.4 Promoción y Desarrollo de carrera	37
3.5 Reclutamiento y Selección de trabajadores	42
3.6 Consulta formal con trabajadores	46
3.7 Comunidad	49
3.8 Cadena de proveedores	54
3.9 Infraestructura	59
3.10 Brechas Salariales	64
4. Conclusiones y Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	72



1

Programa Más Mujer



Participación de Mujeres en la Industria forestal Chilena

El programa Más Mujer se ha constituido como una iniciativa que busca aumentar la tasa de participación femenina en el mundo forestal y maderero a lo largo de la totalidad de su cadena de valor. Para ello, sus acciones se han enfocado, desde el año 2020, en identificar, medir y reportar las posibles brechas de género que dificultan la incorporación de la mujer a nivel nacional representado por las empresas socias que componen a la Corporación Chilena de la Madera.

En su primera etapa esta iniciativa se enfocó en la creación de una línea base que permitiera a las empresas reportar sus indicadores de género en diversas dimensiones tales como: corresponsabilidad, consulta con trabajadores, infraestructura, acoso y discriminación, comunidad, promoción y desarrollo de carrera, entre otras. De este instrumento participaron un total de 23 empresas, tanto grandes como medianas y pequeñas, que representaron aproximadamente un 25% de los trabajadores di-

rectos del sector forestal chileno. A partir de estos datos entonces, es que fue posible identificar que al año 2019 las mujeres correspondían tan solo al 13,5% de la fuerza de trabajo del mundo de la madera, lo que impulsó a establecer como objetivo general del programa el aumento de la participación laboral femenina a un 20% al año 2026.

Es a partir de este desafío que Más Mujer se ha orientado a la creación de diversos instrumentos que sus organizaciones socias puedan utilizar para la detección de obstaculizadores en la participación femenina, y la promoción de acciones que ayudan a su combate. De estas, el **Manual de Transferencias de Buenas Prácticas de Género** es el primero de múltiples productos que buscan incentivar a las empresas a tomar acciones voluntarias y adicionales a la ley para subsanar los obstáculos que frecuentemente se observan en la trayectoria laboral de las mujeres, así como la calidad de sus condiciones de trabajo.

2 Metodología



2.1 Objetivos

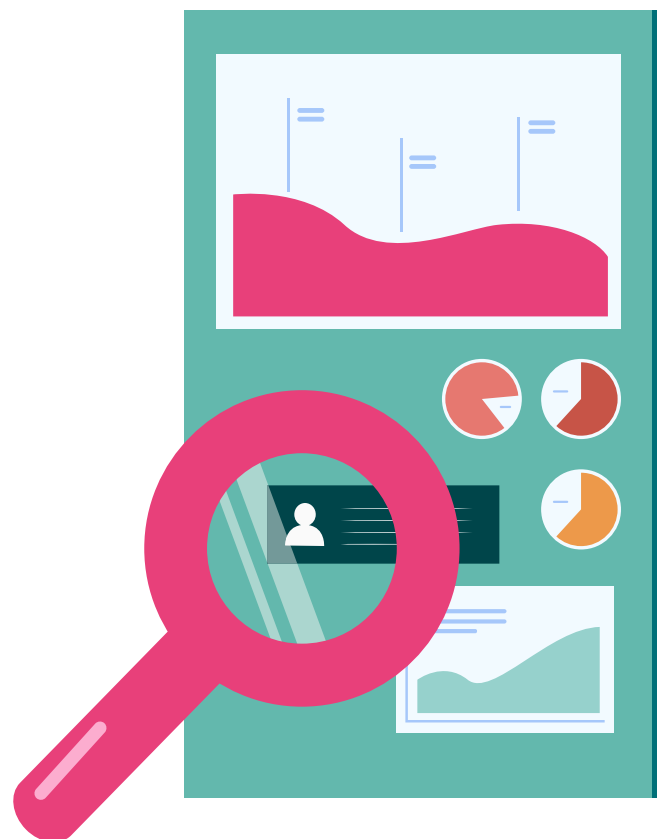
Objetivo Principal

Identificar y transferir buenas prácticas de género para aumentar la captación y retención de talento femenino en las empresas del mundo de la madera, permitiendo el desarrollo de mejores ambientes laborales para todos sus colaboradores.

Objetivos secundarios

Contribuir a la creación de una cultura empresarial inclusiva, diversa y comprometida con la equidad de género en el sector forestal del país.

Educar sobre el concepto de buenas prácticas y las problemáticas de género principales que afectan la incorporación de la mujer y/o dificultan su desarrollo de carrera en industrias masculinizadas.



2.2 Tipo de estudio

El estudio realizado correspondió a una investigación cualitativa, la cual buscó indagar en las acciones que organizaciones grandes, medianas y pequeñas presentaban en materia de equidad de género. Por ello, dado el foco en aumentar no solo la captación de nuevas mujeres en el mundo de la madera, sino también favorecer la retención de este talento en ambientes laborales cada vez más diversos, es que se consultó sobre prácticas sustantivas que las empresas de este rubro llevaran a cabo en su interior. De esta forma, indagar sobre las buenas prácticas permitió estudiar en mayor profundidad aquellas acciones ofrecidas por las empresas para mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores desde una perspectiva de género, estudiadas de forma cuantitativa en el Primer Reporte de Participación de Mujeres en el Sector Forestal el año 2020.

La aproximación cualitativa permitió también, por su parte, otorgar a las empresas un espacio para compartir y visibilizar el trabajo que han realizado en pos de la equidad de género, tomando en cuenta sus voces y narrativas en función del problema que se presenta en cuanto a la inclusión de las mujeres en una cultura de trabajo masculinizada. De esta manera, la metodología implementada fue construida en función de un objetivo tanto exploratorio como descriptivo. Exploratoria en cuanto la aplicación del instrumento logró recopilar por primera vez información respecto a las buenas prác-

ticas de género implementadas por las empresas socias de Corma, permitiendo construir un diagnóstico de sus acciones frente al desafío de la integración femenina al trabajo remunerado. Por otro lado, responde a objetivos descriptivos en tanto la sistematización de esta información permitió dar a conocer iniciativas que hicieron posible comunicar eventuales líneas de acción en torno a problemáticas como el reclutamiento y selección de trabajadores, el combate contra el acoso sexual o avances hacia el fomento de la corresponsabilidad, entre otros.

De esta manera, el presente manual pretende ser un instrumento que ayude a las empresas madereras a avanzar en acciones concretas que construyan e implementen buenas prácticas en favor de la equidad de género. Además, busca comunicar aquellas iniciativas ya implementadas, mostrando formas prácticas de avanzar en las diversas problemáticas que hacen esto posible. Por ello, el Manual de Transferencia de Buenas Prácticas de Género, busca entregar un marco conceptual sobre los factores que dificultan lograr organizaciones equitativas y diversas, generar una red estratégica y colaborativa para avanzar hacia la equidad, y entregar algunos ejemplos prácticos que ayuden en la implementación de acciones para avanzar hacia una mayor participación femenina.

2.3 Población Objetivo

El trabajo realizado se encontró enfocado en las empresas socias de Corma, comprendiendo a estas como agentes de cambio mediante la ejecución de políticas y programas que abarquen la cultura organizacional de forma responsable. En esta línea, el avance en la transferencia de buenas prácticas de género involucra tanto a hombres como mujeres del rubro, comprendiendo que se necesita de un esfuerzo colectivo para la construcción de una cultura diversa que permita por un lado el empoderamiento de las mujeres para acceder a nuevos roles y desafíos, así como por otro, del reconocimiento y apoyo de sus pares masculinos para trabajar en esta tarea. Los trabajadores, sin embargo, no cumplen tan solo con un rol pasivo en estos avances, sino que se extiende su invitación a formas cada vez más corresponsables de trabajo que favorezcan su presencia en el hogar y la vida familiar para facilitar la integración de las mujeres al mundo del trabajo remunerado.



2.4 Instrumento para la recolección de datos

Para cumplir con estos objetivos se trabajó en función de dos líneas de acción: la aplicación de un cuestionario de buenas prácticas para la equidad de género¹ y la revisión extensiva de literatura que permitiera identificar y rescatar algunas de las buenas prácticas implementadas por organizaciones fuera del rubro maderero como guía general. En esta línea se indagó sobre la existencia de buenas prácticas en diez campos principales:

1 Corresponsabilidad y Adaptabilidad laboral

2 Violencia de género

3 Comunicación

4 Promoción y desarrollo de carrera

5 Reclutamiento y selección de trabajadores

6 Consulta con trabajadores

7 Comunidad



¹) Basado en la "Guía Práctica para la inclusión laboral de personas con discapacidad", Sofofa (S.A)

Una vez indicado el campo, se realizaron a las empresas preguntas en torno al objetivo propuesto, actores a cargo de la acción, indicadores de medición, el desempeño que la buena práctica ha tenido, así como un breve testimonio de su implementación que fueron requeridos para comprender el tipo de trabajo que se ha realizado en torno a estas preocupaciones.

8 Cadena de proveedores

9 Infraestructura

10 Brecha salarial



La construcción de la herramienta, basada de la “Guía Práctica para la inclusión laboral de personas con discapacidad” utilizada por Sofofa fue basada en el diseño de investigación de la teoría fundamentada; una metodología inductiva que permitiría realizar generalizaciones sobre la realidad social (Bonilla & López, 2016). Dado que una característica central de esta aproximación metodológica es la importancia radical de los datos empíricos y cómo estos anteceden a la revisión de literatura para intentar representar lo más fielmente a la realidad sin su influencia, la bibliografía recopilada se utilizó con la finalidad de apoyar los descubrimientos encontrados en las prácticas culturales del sector forestal y otorgar una mayor cantidad de casos prácticos a las empresas socias mediante la elaboración de este manual. En este sentido, se buscó que las preconcepciones encontradas en la literatura no afectaran los hallazgos recogidos en las narrativas de los participantes, comprendiendo que los obstáculos identificados por cada uno de estos, así como sus estrategias para hacer frente a aquellas problemáticas variarían en función del contexto en que se ven inmersos, por ejemplo, afectado por su territorialidad o el tamaño de la compañía.

2.5 Diseño Metodológico

De esta forma, el instrumento se envió a las más de 150 empresas socias de la Corporación Chilena de la Madera con un seguimiento regional a lo largo del proceso de aplicación. La primera etapa de recolección, entonces, fue realizada mediante correo electrónico mientras una segunda etapa se realizó a de forma telefónica a través de sus encargados regionales. El perfil de los participantes correspondió a los departamentos de recursos humanos, encargados del área de diversidad e inclusión, u otros perfiles equivalentes a esta descripción de cargo.

Posterior a la recepción del formulario, fueron utilizados cuatro criterios de selección con el fin de discriminar la calidad de las buenas prácticas a incluir en la elaboración del manual, siendo estas:

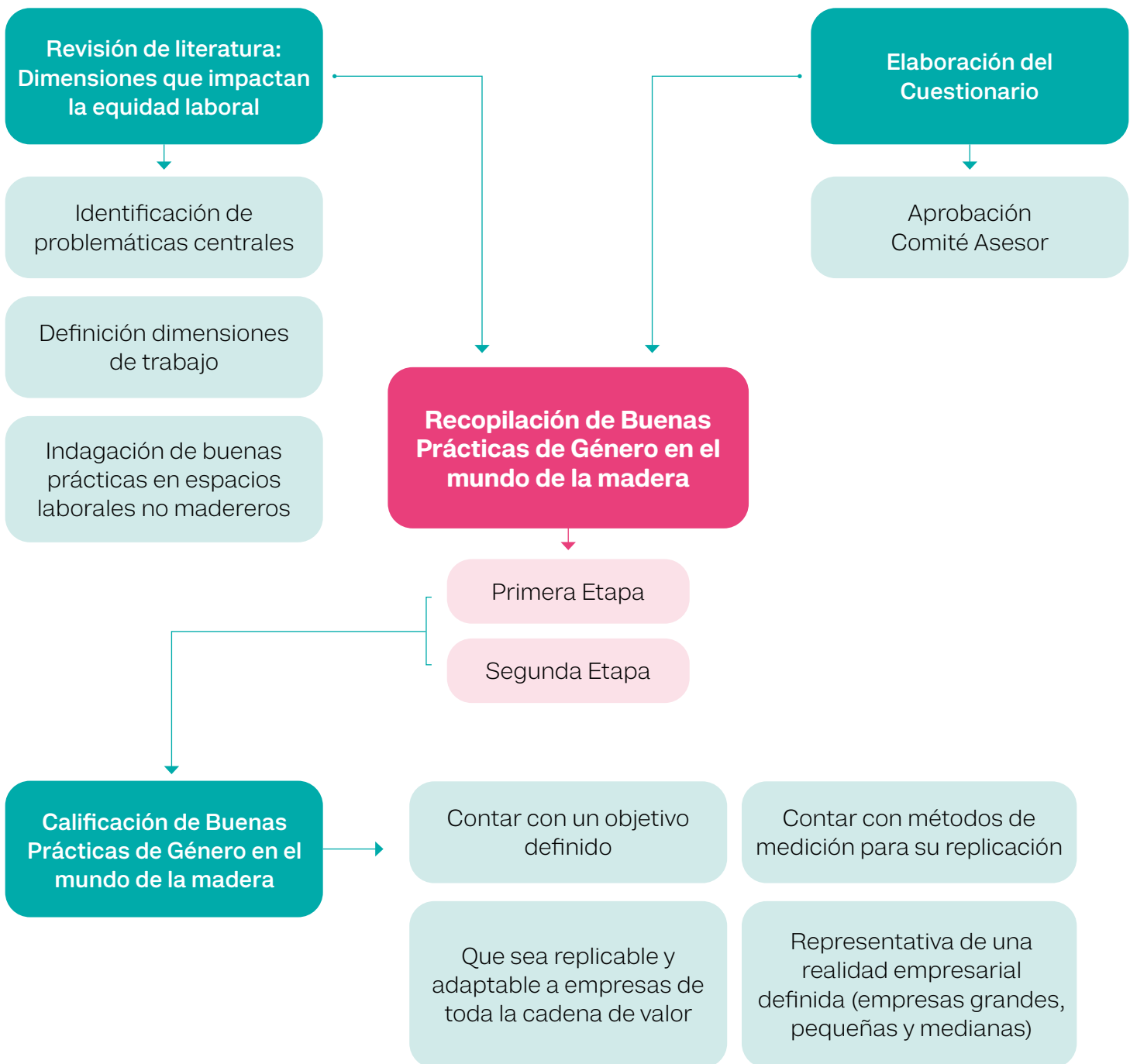
Contar con un objetivo definido: se consideró en base a la necesidad de ajustarse a algunas de las dimensiones previamente definidas en la revisión de literatura, buscando que las empresas tuvieran claridad sobre el impacto que pretendería lograr mediante esta acción.

Contar con métodos de medición para su replicación: buscó asegurar que las empresas que acudan al manual puedan implementar estas acciones al interior de sus organizaciones, así como asegu-

rar que estas constituyan prácticas sistemáticas y no esporádicas dentro de las empresas.

Que sea replicable y adaptable: se consideró fundamental que las prácticas reportadas contaran con la flexibilidad necesaria para modelarse a la diversidad de empresas que componen el sector sean madereras, industriales, portuarias, entre otras.

Representativa de un tamaño empresarial definido: se buscó un rango de acciones que fueran aplicables para la diversidad de realidades del mundo empresarial, buscando aquellas que pudieran abarcar la mayor cantidad de beneficiarios para empresas que cuenten con los recursos disponibles, así como acciones amigables con pequeñas empresas que busquen avanzar en esta dirección.



3 Buenas Prácticas Laborales



El concepto de **buenas prácticas** empresariales tiene una larga data que ha pasado desde un enfoque de la eficiencia de las organizaciones, a centrarse de manera especial en el factor humano. Esto quiere decir, el identificar y potenciar prácticas entre los trabajadores que motiven su trabajo y los implique en el proyecto de las empresas. De esta manera, surgen nuevas necesidades asociadas al sentido de pertenencia, la creación de comunidad, la sensibilidad frente a los problemas de un otro, el respeto por el entorno, etc. En esta línea, dentro de las últimas décadas se han puesto esfuerzos crecientes por realizar trabajos concretos en torno a las condiciones de trabajo, mejorar la satisfacción personal y la implicación de los trabajadores en las empresas (Sanz & García, 2008).

En este sentido, dado que las organizaciones se encuentran expuestas a constantes cambios en su entorno se ven enfrentadas al desafío de adaptarse a ellos. Para esto es fundamental el compromiso con el desarrollo de un buen ambiente laboral y las relaciones humanas considerando que el trabajo es un resultado del conjunto de colaboradores y su sensación de satisfacción al momento de desempeñar sus labores. De esta forma, la cultura empresarial es un pilar fundamental en la ejecución de tareas para el bienestar individual y colectivo dado que de ellas devienen los valores, creencias

y prácticas empresariales. Dado que los individuos se encuentran interrelacionados con la cultura en la que se encuentran insertos, los valores pertenecientes a ellas corresponden a las normas de conducta que estos siguen basados en lo que se considere correcto. Es dentro de este marco que la cultura empresarial se torna un espacio fundamental, en que, por medio del ejemplo de trabajadores y líderes cada miembro del equipo se encontraría en capacidad de identificar la manera adecuada de actuar en determinados contextos (Montenegro, 2016). Esto lleva a que los códigos de conducta que se estimarían correctos o incorrectos dentro de una organización estarían dados por el tipo de cultura que se promueva desde la misma empresa.

Las **buenas prácticas de género** (BPG) entonces, se definen esta como “las acciones tendientes a eliminar las desigualdades de condición social entre hombres y mujeres, aplicables en cada uno de los espacios donde se desarrolla el ser humano, desde el hogar hasta los centros laborales” (Cárdenas & González, pg. 6, 2012). Estas ayudarían tanto en la prevención como eliminación de las desigualdades y discriminación originada por razones de género. De forma exclusiva al ámbito laboral, por otro lado, estas abarcan el “conjunto de medidas, políticas e iniciativas que se implementan para mejorar las condiciones laborales, el desarrollo y la equidad

entre hombres y mujeres. Se incorporan y aplican de manera voluntaria y son adicionales a las exigencias legales y económicas” (Las Mexicanas y el Trabajo en 2005, en Cárdenas & González, pg. 6, 2012)

En este contexto, la equidad de género puede ser observada desde una óptica interseccional, donde se considera a mujeres y otros grupos sociales como un conjunto heterogéneo que si bien comparten experiencias comunes, son también diversos en la forma en que comprenden y experimentan el mundo. Es por ello que un análisis de género no solo considera esta única variable, sino que integra de forma permanente cómo este se relaciona con factores como la raza, etnia, edad, religión, nacionalidad, educación, empleo, salario, entre otros (Viveros, 2016). En este sentido, para organizaciones como la OMS, mientras la igualdad de género se encuentra enfocada en la ausencia de discriminación por razón de sexo en cuanto a las oportunidades presentadas, la equidad de género apunta a la imparcialidad y justicia en la distribución de beneficios y responsabilidades entre hombres y mujeres. De esta manera, la equidad es un medio para lograr la igualdad como estado ideal (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

Con esto en mente, identificar en primer lugar, aquellos factores que afecten la participación de las mujeres en industrias masculinizadas desde

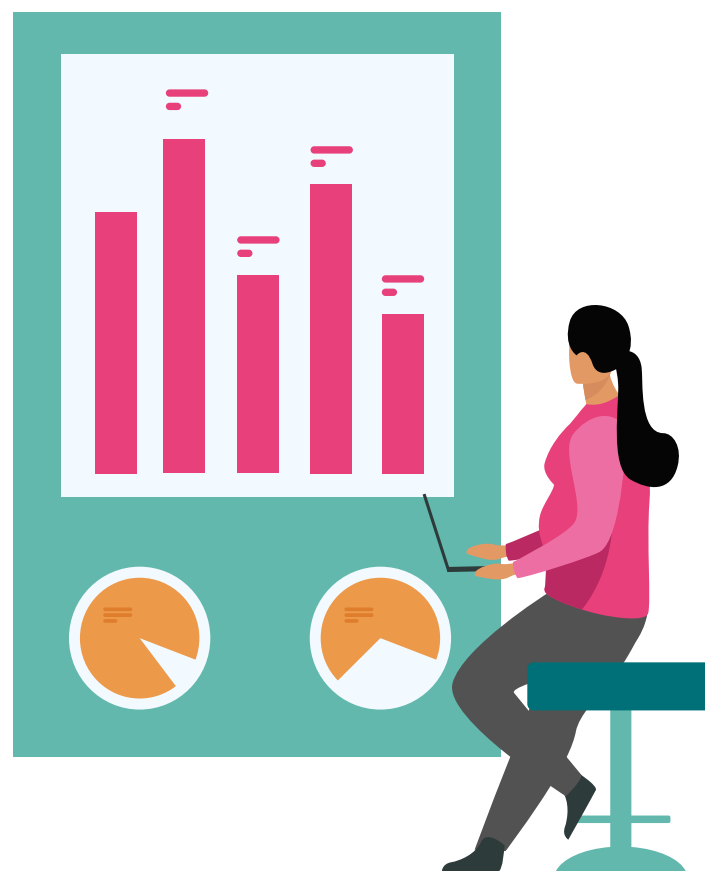
una mirada integral de estas como sujetos, constituye la base necesaria sobre la cuál levantar cualquier acción para su combate en un segundo momento. Por ello la “Guía de Buenas Prácticas de Equidad de Género en Empresas Peruanas” (2020) elaboró un diagnóstico sobre las principales barreras identificadas por las mujeres para la inclusión laboral. Estas correspondieron a: la desigualdad salarial (42%), la falta de reconocimiento en tareas realizadas (38%), la dificultad para la conciliación de la vida familiar y el trabajo (33%), un favoritismo hacia el sexo opuesto (31%), una menor capacidad de apelación o que sus aportes sean tomados en cuenta (27%), el acoso sexual (17%), la falta de apoyo en el desarrollo profesional (17%), no ser consideradas en igual medida para promociones o rotaciones (14%) y el mobbing de compañeros y/o jefes (12%).

En este sentido, algunas de las políticas para contrarrestar estos fenómenos han variado desde la atracción de talento que apunta a reclutar a las personas con el mayor potencial y diversificar la fuerza laboral de la empresa contribuyendo a la equidad, hasta establecer y comunicar abiertamente una política corporativa de igualdad de oportunidades y equidad de género que apunte no solo al interior de las empresas sino también a un entorno que pueda atraer el talento de potenciales mujeres. En

la misma línea ofrecer supervisión al trabajo de tesis, documentos de trabajo interno y/o becas para estudiantes mujeres es otra de las buenas prácticas implementadas como una estrategia para el fortalecimiento de la relación entre las empresas y la población femenina ad-ports de su ingreso al mundo laboral (Carranza & Galarza 2021). Dentro de la dimensión de reclutamiento y selección por otro lado, se ha optado por la aplicación de evaluaciones ciegas y el entrenamiento obligatorio de sesgos inconscientes de equidad de género para todos aquellos involucrados en el proceso de contratación. Algunas otras medidas corresponden a un planes de capacitación equitativos entre hombres y mujeres para el desarrollo de habilidades, la identificación y eliminación de brechas salariales, ofrecimiento de beneficios de flexibilidad laboral potenciando la corresponsabilidad, un plan de desarrollo de liderazgo de mujeres en todos los niveles de la organización, la generación de círculos de mujeres para proteger y potenciar estas redes, y el establecimiento de planes de sucesión inclusivos que constituyen algunas de las propuestas para el desarrollo de buenas prácticas empresariales (Carranza & Galarza 2021).

En este sentido, las dimensiones planteadas para estructurar las buenas prácticas de género en el sector forestal se constituyen de experiencias de

empresas y manuales de otros sectores productivos, así como experiencias que las empresas madereras han compartido para la elaboración de este manual.



3.1 Corresponsabilidad y Adaptabilidad

a) ¿Por qué incorporar el concepto de corresponsabilidad y adaptabilidad?

La **corresponsabilidad** parental se entiende como un principio fundamental para lograr erradicar la discriminación por razones de género en términos tanto formales como sustantivos en el mundo laboral. En este sentido, se trata de un esfuerzo por la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral definida de mejor manera como “el reparto equitativo de las responsabilidades domésticas y del cuidado de las personas, entre mujeres y hombres” (Bardon en Pérez, pg. 22, 2020). Su importancia entonces radica en que los obstáculos más frecuentemente observados para la contratación y promoción de mujeres se deberían a las limitaciones que éstas enfrentan para asumir mayores horas de trabajo remunerado y responsabilidades, dada la carga de cuidado que deben asumir dentro del espacio familiar. De esta manera, el rol central que las mujeres poseen en el trabajo no remunerado y el cuidado de niños, adultos mayores y/o personas con algún tipo de enfermedad crónica, a la vez que se espera que armonicen estas responsabilidades con sus obligaciones de empleo formal, han dificultado la posibilidad de una competencia equitativa entre hombres y mujeres en el mercado laboral.

Así, la responsabilidad parental y los esfuerzos por redistribuir la carga de trabajo no remunerado, se

vuelven esenciales para permitir que las mujeres se integren al mercado del trabajo, promoviendo la participación de tanto padres como madres en el espacio familiar. Un claro ejemplo del actual desequilibrio en la distribución del trabajo no remunerado se ve reflejado en el tiempo que hombres y mujeres destinan a estas tareas, donde según la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo realizada en 2015, las mujeres destinarían más del doble del tiempo - 5,89 horas frente a 2,74 horas promedio al día - en estas actividades, que sus pares masculinos (ENUT en Chile Mujeres, 2019). En este sentido, si bien las mujeres se han logrado lentamente incorporar al mercado laboral dentro de las últimas décadas, esto no se ha visto acompañado de un ingreso de los hombres a las responsabilidades del hogar, teniendo como consecuencia el fenómeno de la doble presencia (Hochschild, & Machung, 2012). De esta forma, comprender que espacios públicos y privados se encuentran íntimamente relacionados y se afectan mutuamente, es central para comenzar a implementar prácticas que promuevan la corresponsabilidad y permita el desarrollo profesional de las mujeres.

En este sentido, la **adaptabilidad** es un concepto que acompaña la necesidad de prácticas corresponsables. Esta idea se refiere a la posibilidad de acordar entre empleador y trabajadores la modificación de eventuales trabas existentes en las rela-

ciones laborales que afecten su realidad productiva (Neira, 2017). Así, este concepto se presenta como la facultad que tienen las organizaciones de hacer frente al problema de la desigualdad en la distribución de responsabilidades y que permitiría una mejor inserción de las mujeres al trabajo remunerado. En este sentido, la adaptabilidad es una herramienta que “promueve el uso de instrumentos legales y convencionales que permitan a trabajadoras y trabajadores acceder a sistemas de jornadas y descansos, adaptados a sus necesidades” (ChileMujeres, pg. 17, 2017). Por ello, se entiende este concepto como el medio con el que cuentan las organizaciones para lograr la corresponsabilidad, con el objetivo de alcanzar una mayor equidad de género tanto en el espacio público como privado.

b) Ventajas de incorporar el concepto de corresponsabilidad y adaptabilidad

Los beneficios asociados entonces a la corresponsabilidad se ven reflejados en tres dimensiones: por el lado de las madres encuentran una mayor posibilidad de acceder a trabajos remunerados, desplegar su autonomía, libertad y dignidad. Por el lado de los padres, estos disponen de una mayor posibilidad de fortalecer sus vínculos familiares y la relación con sus hijos, mientras por el lado de las empresas se reporta una mayor eficiencia y productividad correlacionada al bienestar de los

trabajadores (Chile Mujeres, 2019). En este sentido, los esfuerzos deben estar centrados en incorporar y promover la presencia de los padres como sujetos con igualdad de oportunidades para participar de la crianza o cuidado de personas que lo requieran en el espacio familiar, permitiendo a sus compañeras tomar mayores responsabilidades en el trabajo remunerado.

c) Cómo incluir la igualdad de oportunidades

Existe una diversidad de estrategias para avanzar hacia la equidad de género, muchas de ellas trabajando de forma simultánea para actuar sobre el problema de la corresponsabilidad en todas sus expresiones. Para ello, algunas de posibles líneas de acción son:

- **Flexibilizar horarios de trabajo para ambos géneros.**
- **Disponibilidad de guarderías tanto para hombres como mujeres con hijos.**
- **Ampliar los horarios y frecuencia de las capacitaciones para garantizar un acceso universal. Esto mediante la realización de dos ediciones de los cursos, facilitando la conciliación de la vida familiar y laboral, sobre todo si es que una de las ediciones se realiza fuera de horario laboral (Fundación Mujeres, 2008).**

- Creación y difusión de un documento “Conciliación vida familiar y profesional” en el que se incluyen todas las medidas que promueve la empresa para la difusión de las alternativas con las que cuentan los trabajadores dentro de la organización (Fundación Mujeres, 2008).
- Semana comprimida (Viernes 15:00), posibilidad de vacaciones fraccionadas, horario flexible para el personal técnico y reducciones de jornadas dependiendo de las necesidades del trabajador (Fundación Mujeres, 2008).
- Realizar una entrevista para detectar las dificultades de conciliación, y ofrecer distintas alternativas en función de cada puesto tales como: teletrabajo, ordenador portátil, flexibilización horaria, ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes, reducción de jornada, periodo de menor responsabilidad, entre otros. (Fundación Mujeres, 2008)
- Previsión de un fondo para guarderías o canguros en caso de viaje durante fin de semana (Fundación Mujeres, 2008).
- Incentivar a los hombres a tomar mayores responsabilidades de cuidado en las formas de postnatal y permisos para el cuidado de los niños.



d) Acciones encontradas en la literatura

De esta manera, con el objetivo de entregar a las empresas posibles acciones que puedan incorporar para enfrentar este obstáculo, se ha sistematizado una serie de iniciativas implementadas por organizaciones de múltiples rubros que hacen frente al problema de la corresponsabilidad. Estas buscan servir como base para que las organizaciones puedan observar medidas concretas que implementar de acuerdo a su realidad empresarial y la necesidad de sus trabajadores, incorporando el concepto de flexibilidad laboral.

Por parte de **Tuxpan Ingeniería Ltda.** la empresa permite que las y los trabajadoras/es accedan a jornadas flexibles si necesitan ausentarse del trabajo por sus responsabilidades familiares, sin alteración de sus remuneraciones. Además entrega beneficios adicionales a las y los trabajadoras/es, como útiles escolares para sus hijos. (Acción RSE, 2006).

En cuanto a las acciones realizadas por **BASF** ofrece una serie de apoyos a las trabajadoras cuando tienen hijos que incluyen:

- **Horario especial de seis horas a partir del retorno de la licencia hasta el primer año de vida**
- **Extensión a tres semanas —15 días laborales— la licencia por paternidad. (Lucas, 2021).**

Desde **BBD0 publicidad** se implementan varias acciones orientadas a la reconciliación entre mundo laboral y familiar dentro de las que destacan:

- **Concurso de pintura para las/os hijos de las/os trabajadoras/es relacionado con el trabajo de sus madres y padres.**
- **La empresa implementa una semana de vacaciones para todas las mujeres que ahí se desempeñen y que tengan hijos en el período de vacaciones de invierno para que puedan compartir con ellas/os. (Acción RSE, 2006)**
- **La empresa cubre los gastos de jardín infantil de los/as trabajadores/as hasta los cuatro años de edad.**
- **Trabajo el día viernes hasta las 15.00 hrs**
- **Contar con una persona encargada del pago de cuentas y tramitaciones de las/los trabajadoras/es.**
- **24 de diciembre otorgado como día de descanso. (Acción RSE, 2006).**

En esta dirección, **Deloitte** otorga 45 días suplementarios de licencia remunerada para madres y padres que se suman a la licencia maternal y paternal legal. (Lucas, 2021).

Por último, **Pernod Ricard** ofrece a sus empleados/as que han sido tanto padres como madres, la posibilidad de trabajar desde la casa dos veces por semana durante el primer año de vida (Lucas, 2021).

e) Acciones realizadas por las empresas del sector

arauco

Acción: Pago del 100% de la remuneración de las mujeres, en su período pre y post natal.

Objetivo: Fomentar la maternidad a través del pago completo de la remuneración de las trabajadoras durante este período.

Descripción: Arauco ha establecido la importancia de que todas las trabajadoras puedan gozar del período de maternidad, sin mermas en sus salarios. Es así como, desde hace varios años, se ha definido que, independiente del aporte previsional como pago de licencia médica, si existiera alguna diferencia entre el sueldo mensual y lo que se reciba de subsidio, la empresa compensará esa diferencia.

Área encargada: Subgerencia de Remuneraciones.

Evaluación: “Esta práctica ha tenido siempre una muy buena evaluación, por cuanto el sistema de cálculo de licencias médicas maternas, va en desmedro de las mujeres, al considerar el promedio de rentas previo a la concepción. Esto significa que, si por ejemplo alguna trabajadora ha recibido un incremento de sueldo después de quedar embara-

zada, la licencia siempre será menor a su sueldo. También afecta a las mujeres que ganen más del tope imponible, en cuyo caso se completa el sueldo para que no se afecte su ingreso mensual durante un período tan importante como lo es la maternidad.” Claudia Wolf.



Descripción: Dentro del modelo de Flexibilidad que se ha generado, existe la posibilidad de Teletrabajo para todas las Madres y Padres de hijos/as menores de 2 con el objetivo de potenciar la corresponsabilidad. Además, desde 2020 CMPC cuenta con una extensión a 10 días del permiso por nacimiento para padres, más allá de lo que indica la ley.

3.2 Violencia de Género

a) ¿Por qué incorporar el concepto de violencia de género?

La violencia de género se trata de un concepto multidimensional, esto quiere decir, que aglomera distintas expresiones tales como la violencia física, psicológica, sexual y económica, pero también aquellas menos conocidas como la violencia estructural y cultural. Estas últimas refieren a la construcción de estructuras que permiten la marginalización y discriminación en función del género, como es, por ejemplo, la participación laboral de las mujeres y las barreras de integración que estas experimentan a lo largo de todo el proceso de trabajo. De esta forma, la incorporación de las mujeres al mundo público y el laboral se traduce en una reducción de la violencia estructural, sin embargo, aún quedan espacios de discriminación a considerar como la segmentación horizontal que genera trabajos feminizados y masculinizados con diferencias en el salario, la entrada y salida del mundo laboral por roles de cuidado y el goce de un menor estatus en la proporción de puestos de poder entre hombres y mujeres (Espinar-Ruiz & Mateo-Pérez, 2007).

En este sentido, uno de los tipos de violencia que se experimentan dentro la esfera pública, se encuentra el **acoso laboral** entendido como “toda conducta que constituya agresión u hostigamiento, ejerci-

da por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo, siempre que todas estas conductas se practiquen en forma reiterada” (art. 2º del Código del Trabajo, modificado por la ley Nº 20.607). El **acoso sexual**, por otro lado, es aquel considerado cuando “un trabajador o empleador, realiza de manera indebida y por cualquier medio, solicitudes o requerimientos de carácter sexual no consentidas o aceptadas por la persona afectada (víctima) y generan un ambiente ofensivo en el trabajo, que amenaza o perjudica su situación laboral y oportunidades de empleo. Se puede entender por conductas de acoso sexual los siguientes ejemplos: - Acercamientos o contactos físicos no consentidos. - Propuestas verbales de carácter sexual. - Regalos con connotaciones románticas o físicas no aceptados. - Correos electrónicos o cartas personales con requerimientos sexuales, etc” (Código del Trabajo artículo 2, inciso 2; Dictamen 1133/036 de 21/03/2005; Dictamen 4354/59 de 29.10.2009; Dictamen 4354/59 de 29.10.2009).

Por último, la violencia de género toma también la expresión del fenómeno de la **violencia intrafamiliar**, que se comprende como “todo maltrato que afecte la vida o la integridad física o psíquica de

quien tenga o haya tenido la calidad de cónyuge del ofensor o una relación de convivencia con él; o sea pariente por consanguinidad o por afinidad en toda la línea recta o en la colateral hasta tercer grado inclusive, del ofensor o de su cónyuge o de su actual conviviente. También habrá violencia intrafamiliar cuando la conducta referida en el inciso precedente ocurra entre los padres de un hijo común, o recaiga sobre persona menor de edad o discapacitada que se encuentre bajo el cuidado o dependencia de cualquiera de los integrantes del grupo familiar” (Ley 20.066, artículo 5). Con el fin de comprender el alcance del fenómeno se estima que a escala mundial, un 35% de las mujeres ha experimentado al menos una vez violencia física o sexual por parte de su pareja o violencia sexual por una persona distinta a esta (OMS, 2013). Los datos anteriores no incluyen el acoso sexual, en ese caso la proporción de mujeres que experimentan este tipo de violencia podría llegar al 70%. Según la última versión de la encuesta de Violencia contra la Mujer en el Ámbito de Violencia Intrafamiliar y en Otros Espacios (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2020), en Chile existiría una prevalencia del 41,4% de la violencia intrafamiliar general -psicológica, física y sexual-, un aumento del 3% con respecto al reporte del año 2017. Respecto a esto, el área de Mujer y Trabajo del Sernam ha indicado que las víctimas de violencia intrafamiliar tenderían

a sufrir problemas en el trabajo, y que de ellas un 30% termina por perderlo, por lo que comprender que este problema tiene efectos en el desarrollo profesional de las mujeres es central para poder realizar un acompañamiento consciente.

De esta manera, las múltiples expresiones que toma la violencia en el espacio del trabajo suponen un riesgo para la salud y seguridad de los trabajadores, afectando su desarrollo psicosocial, el compromiso con las organizaciones y en última instancia, su productividad. Por ello, las **buenas prácticas** asociadas a este fenómeno se centran en la prevención, atención y gestión del conocimiento (Yauriman, 2019). Es por esto que en relación al combate de este tipo de conductas se vuelve fundamental la existencia de un equipo dedicado al bienestar laboral mediante representantes o comités cuya función sea evitar, controlar y vigilar cualquier caso de acoso para prestar apoyo a las partes y llegar a acuerdos que beneficien el bienestar común de la compañía. Esto es relevante dado que además de proteger a los y las denunciados en estos procesos, de no abordarse a tiempo puede afectar a su vez la conexión con la organización, generando un menor rendimiento, compromiso y llevando al desinterés de resultados presentes y futuros de la organización (Bernát, Capapé & Caso, 2011). Por ello, hacer partícipe de este compromiso a todas las áreas de la

compañía, tales como la alta dirección mediante la asignación de un presupuesto responsable de esta temática, las áreas de recursos humanos encargadas al desarrollo de estos y los equipos a cargo, y la capacitación de todos los colaboradores de la organización, es vital para prevenir el crecimiento de esta problemática. (Rojas, 2020).

b) Ventajas de incorporar el concepto de violencia de género:

Los beneficios de combatir la violencia de género en el trabajo se enmarcan en garantizar espacios seguros de trabajo y desarrollo profesional, otorgando las mismas condiciones a hombres y mujeres para su desempeño. Dado el rol del trabajo como una de las vías fundamentales para garantizar la independencia económica y la inserción de la mujer a todos los espacios de la vida social, trabajar por reducir la vulnerabilidad frente a situaciones de violencia permite promover la autonomía personal, profesional, social y económica de los individuos –frecuentemente mujeres– que experimentan estas situaciones (González, G. 2013). Es importante, por lo tanto, no asumir que los espacios de trabajo se desarrollan como lugares seguros, sino que contar con las medidas adecuadas para garantizar que hechos de violencia en sus diversas expresiones no tengan cabida en el mundo profesional.

c) Cómo combatir la violencia de género:

- **Sensibilización y capacitación del personal para aprender a reconocer situaciones de violencia y desmitificar posibles nociones alrededor de este fenómeno.**
- **Capacitación del personal sobre cómo actuar en casos de violencia de género en el espacio de trabajo (Rojas, 2020).**
- **No entregar información de las/os denunciantes que permita su localización o acceder a su horario laboral.**
- **Charlas temáticas destinadas a informar y sensibilizar en materias de violencia de género en el contexto de la violencia intrafamiliar, expresiones, consecuencias, mitos, rol del entorno y legislación (Rojas, 2020)**
- **Talleres de sensibilización destinados a generar conversación y reflexión crítica en torno a la violencia familiar y de pareja, sus implicancias y costos humanos y el rol de cada participante en evitarla en su vida y la forma en que pueden aportar a erradicarla (Rojas, 2020)**

d) Acciones encontradas en la literatura:

Teatro interactivo: una herramienta para visibilizar sesgos de género y promover cambios en las organizaciones

En 2019 **Guyer & Regules** contactó a un grupo de actores para abordar los prejuicios vinculados al género, lo que derivó en la creación de *Blind Acting*, una iniciativa levantada entre la compañía y el Grupo de Teatro Players.

El proceso inició con una serie de encuentros entre las y los actores con grupos de mujeres del estudio, en donde se recabaron anécdotas y situaciones cotidianas en las que se ponían en juego los sesgos de género. Con estos insumos se definieron los temas y se elaboró un guion con escenas en las que todos y todas podían sentirse reflejados en diversos roles. A partir de esto se pusieron en marcha los talleres en los que el grupo de actores presentaba distintas escenas y el público intervenía en la resolución de las situaciones. De forma divertida y respetuosa, la intervención ofreció la posibilidad del reconocimiento y la toma de conciencia desde las propias vivencias. Segui-

do de esto y a partir de esta experiencia, la empresa realizó una serie de ajustes en sus políticas internas en materia de diversidad, tomando los aprendizajes que este encuentro interactivo dejó entre sus colaboradores. (Lucas, 2021)

Antel cuenta, desde 2007, con un grupo de referencia que trabaja en la prevención y atención directa a funcionarias en Uruguay. Para atender los casos, el grupo coordina con Inmujeres y la totalidad del sistema institucional de respuestas del país; brinda acompañamiento desde una escucha activa y comprensiva, y trabaja en la construcción de una red de sostén. Además, la empresa brinda a la persona afectada medidas de flexibilidad laboral para que pueda concurrir a las audiencias y a la consulta médica o psicológica. (Lucas, 2021).

Desde **Itaú Uruguay** y sus colaboradores, la actividad “Barber shop” fue facilitada por el equipo multidisciplinario del programa “Ganar-Ganar,” como una actividad de sensibilización dirigida exclusivamente a hombres para hablar sobre igualdad de género en clave masculina. Esto permitiría abordar los problemas de la equidad en un espacio de confianza entre pares para el aprendizaje y la resolución de dudas que puedan existir (Itaú, 2020).

e) Acciones realizadas por las empresas del sector



Acción: Programa de sensibilización interna para los equipos con la alta gerencia mediante ciclo de talleres violencia, acoso laboral y acoso sexual laboral.

Descripción: Programa de formación de liderazgo de equipos diversos y fortalecimiento de la creación de una cultura inclusiva. Se impulsa además un proceso de sensibilización interna acompañado a su vez por la generación de un Protocolo de acoso laboral y sexual mediante una mesa técnica que buscó co-crear e implementar un protocolo para prevenir, sancionar y erradicar acoso sexual y laboral.

Implementación: La implementación del programa comenzó durante el año 2021, mientras en 2022 se ha avanzado al proceso de comunicación y difusión del Protocolo, así como también en el proceso de formación a los colaboradores y colaboradoras en diversidad, inclusión, equidad de género, acoso laboral y sexual.

A partir de la Política Diversidad, inclusión y equidad de género (DIE) y en el marco del programa de diversidad, inclusión y equidad de género, el proce-

so de sensibilización de alta gerencia fue realizado para todos los países donde Masisa se encuentra presente. El protocolo se construyó como un documento marco y luego se realizó una bajada para cada país en concordancia con la legislación y regulaciones aplicables para cada realidad local. Las sesiones trataron sobre:

Sesión 1: Estado actual de la empresa respecto de la temática analizada acoso laboral y sexual.

Sesión 2: Sugerencias específicas para el desarrollo de la normativa. Recomendaciones para la prevención de errores comunes.

Sesión 3: Revisión del documento, correcciones y acuerdos.

Sesión 4: Propuesta de Plan de implementación de la normativa

Área encargada: Esta iniciativa se encuentra siendo impulsada desde el Comité de Diversidad con representación de las distintas áreas: personas, operaciones, comunicaciones, SMS y sindicatos.

Sexo del beneficiario: mujeres y hombres.



3.3 Comunicación

a) ¿Por qué trabajar sobre la comunicación?

En tercer lugar, la **comunicación** se organiza en función de dos corrientes fundamentales, la comunicación interna y la externa. La primera de ellas se desarrolla dentro de los límites de la organización, velando por el contacto entre sus miembros, siendo de carácter tanto informativo como para la creación del sentido de pertenencia y la cohesión interna (González, & Lobo, 2005). La comunicación externa, por otro lado, es una herramienta para informar contenidos a la opinión pública de forma estratégica y que permite confluir con diversos actores para la promoción de la visión y misión organizacional mediante el relacionamiento con su entorno. En este sentido, la comunicación permite una gestión participativa que por un lado posibilita desarrollar una cultura empresarial al interior de las organizaciones llegando de forma transversal a todos los actores de la empresa, así como difundir este mensaje hacia el exterior y en relación directa con actores ajenos a la organización (Yerobi, 2017). Desde una perspectiva de género entonces, la comunicación se encarga de las representaciones sociales con que se percibe a hombres y mujeres como trabajadores y su relación con la organización. De esta forma los medios son los productores, reproductores y distribuidores de cómo se percibe a las personas y su relación con el trabajo, los estereotipos que se asocian a cada uno y el status

que se les atribuye en el espacio que utilizan (Plaza & Delgado, 2007).

De esta manera, el trabajo realizado en torno a la selección de las actitudes y características que se atribuyen a hombres y mujeres, así como la representación que se le da en estos espacios tanto por la forma en que se los retrata como la frecuencia, son puntos fundamentales para generar un cambio en la percepción de las organizaciones. A modo de ejemplo, una menor proporción o ausencia de mujeres en documentos oficiales de la compañía permite continuar con el imaginario de que estas no participan de la fuerza laboral del mundo de la madera. Por otro lado, si estas aparecen pero frecuentemente se encuentran retratadas en puestos feminizados dentro del rubro, esto permite afianzar el estereotipo de labores definidos en función del rol y dificultaría la entrada de mujeres en áreas altamente masculinizadas. Por ello, velar por una igual proporción en la representación de figuras de trabajadores y trabajadoras, así como las características con las que se decide retratar a hombres y mujeres será un punto de especial atención. Así, reconocer que el lenguaje no es un instrumento neutro ni objetivo, sino que se encuentra permeado por nuestras creencias, valores, actitudes, y cultura, permite problematizar la forma en que representamos a hombres y mujeres

para entonces plantear nuevos desafíos alrededor del espacio que se da a ambos en el espacio de trabajo (Plaza & Delgado, 2007).

Para ver sus efectos concretos, se ha mostrado por ejemplo, que en lenguajes que utilizan el genérico masculino como es el caso del español las personas tienden a recordar más personajes famosos que famosas, estimar con mayor probabilidad las profesiones como masculinizadas, las mujeres tienden a aplicar a trabajos con menor probabilidad y desempeñarse de peor manera en las entrevistas laborales. De esta manera, es posible estudiar que el lenguaje es una herramienta que afecta e impacta de forma práctica en la realidad que construimos. Un ejemplo sobre como la representación afecta en el desempeño en espacios masculinizados ha sido el reciente descubrimiento de que las niñas tienden a tener un mejor rendimiento en las asignaturas de ciencias al contar con imágenes de científicas en sus textos escolares, versus material de estudio que contara solo con referentes masculinos, algo particularmente relevante dada la importancia que las áreas STEM están tomando en el mundo laboral (Good, J. J., Woodzicka, J. A., & Wingfield, L. C, 2010). Por ello, comenzar a representar a las mujeres en espacios masculinizados donde su figura no es reconocida permite avanzar en cierta equidad en torno a

la valoración que se hace del trabajo femenino y la probabilidad de que estas participen de áreas orientadas al desarrollo profesional masculino.

b) Ventajas de desarrollar la comunicación con perspectiva de género:

Trabajar por el reconocimiento del sector forestal y maderero como un mundo diverso, compuesto por una heterogeneidad de agentes no es solo un factor que aumenta la atractividad del mismo a nuevos talentos, sino que permite también aumentar la valoración de aquellos trabajadores y trabajadoras que ya son parte del mismo. Como se evidenció anteriormente, dado que el lenguaje se constituye como una herramienta capaz de modificar la realidad, las tasas de participación femeninas y masculinas, y el desempeño de las mismas en ámbitos escolares y laborales, es vital comprender esta como un mecanismo para potenciar la atracción de talento. De esta manera, se ha encontrado por ejemplo que al utilizar un lenguaje puramente masculino en procesos de entrevista, las mujeres experimentan un menor sentido de pertenencia en las organizaciones en las que se desarrollan que al utilizar los pronombres de ambos géneros (Sczesny, S., Formanowicz, M., & Moser, F & 2016).

c) Cómo avanzar hacia una comunicación con perspectiva de género:

- Aumentar la valoración de grupos que componen la fuerza de trabajo y no son tradicionalmente reconocidos tales como mujeres y minorías étnicas.
- Utilizar pronombres sin género en los documentos oficiales de la organización. Por ejemplo:

“La cultura nos pertenece a todos, y su construcción...”

“...Que busca aumentar el universo de beneficiarios...”

“... en caso que sus proyectos sean seleccionados, los postulantes deberán...”



“La cultura le pertenece a **toda la ciudadanía**, y su construcción...”

“...Que busca aumentar el universo de la **población** beneficiaria...”

“... en caso que sus proyectos sean seleccionados, **las personas** postuladas deberán...”

(CNCA, 2016)

- Utilizar figuras tanto femeninas como masculinas en las gráficas de la organización, de forma transversal a todos los cargos de la misma. Por ejemplo, gráficas de mujeres y hombres en puestos directivos, cargos operativos y administrativos.
- Aumentar la diversidad de perspectivas que participan del rubro, visibilizando nuevas formas de abordar problemáticas y levantando nuevos intereses y áreas de desarrollo antes invisibilizadas.
- Aumentar la participación de grupos tradicionalmente minoritarios debido a los obstáculos culturales que desincentivan su participación, en este caso particular, fenómenos tales como el de la cañería rota¹ y la puerta giratoria².
- Difundir la igualdad de oportunidades a nivel interno en función de objetivos, acciones o avances a partir de medios de comunicación propios tales como revistas, intranet,

tablones de circulación interna, entre otros. (Fundación Mujeres, 2008)

- Campaña publicitaria para atraer mujeres a los puestos técnicos y comerciales altamente masculinizados en medios escritos con un público mayoritariamente femenino (Fundación Mujeres, 2008)



1) El concepto de la “cañería rota” corresponde a una metáfora generalmente utilizada para ilustrar la baja proporción de mujeres que se desarrollan en áreas STEM, y que disminuye en mayor proporción que sus pares masculinos en la medida que avanzan en sus trayectorias de formación profesional y laboral (Sevilla, M. P., 2021)

2) La “puerta giratoria” en el contexto de la inserción laboral femenina hace referencia a la particular dificultad que experimentan las mujeres no solo para ingresar al mercado laboral - en este caso masculinizado - sino también para permanecer dentro de estas industrias en el tiempo (Ilabaca, C., Román, P., Armijo, L., Celis, R & Meyer, L., 2019). De esta manera, se hace hincapié en que el desafío no se encuentra solo en la captación de talento femenino sino también en su retención.

d) Acciones encontradas en la literatura

Alcance corresponde a una empresa Uruguaya que ofrece servicios de cuidados, en la que más del 90% de su personal son mujeres. Por ello, tomó la decisión de mostrar en sus mensajes a hombres y mujeres en partes iguales en roles de cuidados. Este fue el caso de piezas como “Historias de vocación” en la que se entrevistó a cuatro asistentes: dos hombres y dos mujeres. De esta forma, la empresa ha contribuido a generar imaginarios proclives a la corresponsabilidad, que contrastan con los estereotipos que afirman que únicamente las mujeres pueden y saben cuidar. Esto ha permitido además desmitificar ciertas preconcepciones de género e incentivar la participación masculina en rubros de trabajo tradicionalmente feminizados. (Lucas, 2021)

Por otro lado, **Arredo** es una empresa familiar de productos para el hogar de origen argentino con presencia en Uruguay. Su comunicación publicitaria se ha distinguido en ambos países por su enfoque de género y diversidad. Un ejemplo de ello ha sido la forma en que se explicita en su página web que “entiende la publicidad como la oportunidad para romper con los estereotipos y mostrar la realidad diversa que tenemos en la sociedad”. Casos concretos de esta declaración se ven amparadas por campañas como #ProyectoDormir o #CrearHogar, las cuales han quebrando los códigos publicitarios al mostrar parejas heterosexuales y homosexuales en escenas cotidianas e íntimas. La publicidad contribuye así a enriquecer el repertorio de representaciones presentes en la sociedad en materia de diversidad sexual. (Lucas, 2021)

Por último, **L'Oréal** Uruguay puso en marcha su campaña StopE con el objetivo de eliminar el sexismo en el lenguaje y en las conversaciones en el ámbito empresarial. Para ello, la empresa realizó una serie de afiches en los que se mostraba cómo operan los sesgos de género en discursos cotidianos, y formas prácticas para eliminarlos. (Lucas, 2021)

e) Acciones realizadas por las empresas del sector

ARAUCO

Acción: campaña #Nolepongassgénero.

Público Objetivo: toda la dotación.

Objetivo: Visibilizar historias de mujeres que se han incorporado en la industria, mostrando que todos y todas pueden trabajar en un rubro históricamente masculinizado.

Descripción: A través de videos, se han socializado diversas historias de mujeres de distinto nivel orga-

nizacional y país donde Arauco cuenta con operaciones. Estos se han propuesto con el objetivo de visibilizar el rol de las mujeres en distintos espacios de trabajo, algunos de los cuales han sido históricamente ocupados por hombres.

Para esto se acompañó a los videos del hash tag #Nolepongassgénero #ponlexxxx. Al final de esta frase se fueron intercambiando algunas características que apuntan más allá del género, sino con la características de los trabajadores y trabajadoras. Por ejemplo: ponle compromiso, ponle responsabilidad, ponle pasión, conocimientos, sueños, perseverancia, ganas, etc.

A la fecha, han sido compartidas más de 15 historias, planificando comenzar también a visibilizar historias de hombres, con el mismo #Nolepongassgénero

Área encargada: Subgerencia de Comunicaciones Internas

Testimonio: “Ha sido muy relevante visibilizar historias, vincularlas con el proceso que cada una ha tenido que vivir para llegar donde está, pues hace que nuestros trabajadores y trabajadoras se identifiquen con estas historias, y puedan también pensar que no hay límites para lo que quieran hacer. O al menos, que el género no sea el límite.” Claudia Wolf.

3.4 Promoción y Desarrollo de Carrera

a) ¿Por qué avanzar en la promoción y desarrollo de carrera?

Su definición tradicional se entiende como la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, donde los participantes de estos procesos son identificados por la empresa con el apoyo de sus sistemas de evaluación del desempeño de los empleados o con la información facilitada por los superiores. Esto se ve acompañado entonces de programas de educación y formación, capacitación, acompañamiento de mentores y generación de redes sociales (Utrilla, Torraleja, & Ortega, 2012). En este sentido, es relevante tener en cuenta que esto se refiere a la promoción interna de los trabajadores en la organización y no al aumento de la contratación de mujeres, por ejemplo, en áreas masculinizadas.

En este sentido, uno de los fenómenos principales en torno a la promoción desigual entre hombres y mujeres es que los primeros tenderían a nominarse para estas instancias en mayor proporción que sus compañeras. En esta línea, estudios realizados por MIT (2006) y LSE (2017) respectivamente han encontrado, por un lado, que a no ser que se consultara específicamente por mujeres para ser consideradas en promociones a los distintos departamentos de las organizaciones, estas no aparecían

naturalmente en la nómina de candidatos. Por otro lado, estos esfuerzos no disminuían el estándar de calidad de los trabajadores, sino que se tendería a contratar a mujer igualmente o más exitosas que sus pares masculinos (Pérez, C., 2013)

b) Ventajas de desarrollar la promoción y desarrollo de carrera con perspectiva de género:

La incorporación de las mujeres al mercado laboral brinda beneficios tanto económicos como a la cultura organizacional de la compañía. En este sentido, se ha encontrado que si las mujeres participaran en la economía al igual que los hombres el PIB mundial aumentaría un 26% (McKinsey & Co, 2015). Por otro lado, si el ingreso al mercado laboral fuera acompañado por un proceso de desarrollo de carrera, se podría acceder a beneficios adicionales donde empresas con un 40% de participación femenina en posiciones de liderazgo aumentaron sus utilidades en un 34% (Boston Consulting Group, 2017), y organizaciones con mayor presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad aumentaron sus resultados operacionales en un 55% (McKinsey & Co, 2017). De esta manera, desarrollar planes de carreras para la promoción de mujeres dentro de las compañías plantea beneficios no solo para las usuarias, sino también para la organización en su conjunto.

c) Cómo avanzar hacia la promoción y desarrollo de carrera con perspectiva de género:

- Establecer planes de sucesión inclusivos.
- Reuniones para potenciar la red de contactos femeninos por ejemplo mediante círculos de mujeres. Estos son pequeños grupos que se reúnen regularmente para aprender nuevas habilidades, compartir experiencias y aprender entre ellas. Este espacio de confianza permite la expresión sincera de retos y ambiciones, pudiendo obtener el impulso que se necesita para superar los mismos y perseguir nuevos retos a través de la experiencia y asesoramiento de otras mujeres. (PAD, 2020).
- Plan de desarrollo de liderazgo de mujeres en todos los niveles de la organización. (PAD, 2020)
- En las evaluaciones del desempeño utilizar un sistema de criterios de evaluación objetivos en la revisión y valoración de los trabajadores, y no otros que hagan referencia a valores culturalmente masculinos (competitividad, individualismo). A su vez, considerar otras cualidades profesionales que desarrollan las mujeres y que se valoran en las nuevas formas de gestión de recursos humanos como el trabajo en equipo, la capacidad de diálogo y comunicación, etc., que pueden influir positivamente en el desarrollo del trabajo (Fundación Mujeres, 2008).

d) Acciones encontradas en la literatura

Desde **Flores del sur** se realiza una capacitación permanente en áreas técnicas, productivas, legislación laboral y prevención de riesgos con el 1% de las remuneraciones como beneficios tributarios para capacitar al personal. (Acción RSE, 2006). Este puede ser destinado para la formación permanente que acompañado de horarios accesible para todos los colaboradores es una gran herramienta para el desarrollo de nuevas habilidades.

Por otro lado, **Tina Fashion** realiza sus capacitaciones dentro de la jornada laboral (Acción RSE, 2006). Esto ayudaría a combatir a segregación de personas – frecuentemente mujeres – con responsabilidades de cuidado que no pueden participar en horarios que desempeñen trabajos no remunerados.

Por su parte, **Bakkavor Chile SA**, bajo el criterio de igualdad y estabilidad para las/os operarias/os, todo el personal tiene contrato indefinido (Acción RSE, 2006).

ITAÚ Uruguay creó una red de mujeres líderes en el marco de su política “Mujeres que lideran”. Antes de crear esta red fueron realizados talleres exclusivos para mujeres líderes del banco. El primer paso fue identificar estereotipos, creencias y barreras limitantes. Luego se trabajó en herramientas para acompañar a estas mujeres líderes en la construcción de sus propios liderazgos y en la planificación de su propio desarrollo profesional. (Lucas, 2021)

e) Acciones realizadas por las empresas del sector



Acción: Incorporación de mujeres a faenas portuarias tradicionalmente masculinizadas.

Público Objetivo: Mujeres de las áreas operativas.

Descripción: Se realizó un curso de capacitación de maquinaria pesada, capacitando a mujeres en roles ligados históricamente a hombres, como por ejemplo, grúas horquilla y winche de naves. Por otro lado, fueron realizadas capacitaciones para preparar a mujeres en stacking control, quienes asumen un rol de responsabilidad de supervisión de faenas de acopio de contenedores.

Para ello se definió atender la incorporación de la mujer a estos roles como iniciativa del comité bipartito de capacitación y es ejecutada por el departamento de Desarrollo Organizacional.

KPI: Número de mujeres en nuevos roles y porcentaje de aprobación de mujeres en los cursos impartidos.

Beneficiarios: Mujeres y hombres.

Total de Beneficiarios: 76 personas.

Evaluación: La iniciativa fue evaluada positivamente puesto que logró preparar a mujeres a través de la capacitación en funciones que solo ocupaban hombres en la industria portuaria. Cargos como operadores de grúas de nave (wincheros), operación de grúas horquilla y stacking control, hoy son asumidos por mujeres.

Puerto de Coronel cuenta ya con 5 mujeres operadoras de equipos pesados y se encuentra formando 16 mujeres como stacking control, cargo de supervisión en faenas de patio. Por otra parte, se ha reportado que las conductas masculinas respecto del rol de la mujer en la operación portuaria se han transformado progresivamente y se ha aceptado a la mujer en una cultura marcada por la función del hombre en todos los roles.

Testimonio: Loreto Cerda, operadora winchera comentó respecto a la actividad que su función se relaciona al correcto estibado de la carga al interior de la nave, y recordó sentirse atraída “porque es un trabajo bien bonito y entonces me dije ‘por qué no puedo hacerlo yo’. Me empecé a capacitar, hice un curso y partimos a principios de diciembre 2021 con prácticas en graneles”. Este esfuerzo la ubicó dentro de las pocas mujeres que, por ahora, cumplen esta función en los puertos del país. Frente a este hito comentó que “ha sido maravilloso, las invito a todas. Es bueno avanzar y demostrar que

nosotras podemos hacerlo. Siento que como mujer he avanzado mucho más de lo que esperaba”.



Acción: Power of Woman, Red de Mujeres líderes CMPC.

Público objetivo: Mujeres en cargos de liderazgo, 186 mujeres.

Objetivo: Construir una red interna de mujeres en CMPC que permita generar apoyo, contención y acompañamiento para el desarrollo de carrera en la compañía.

Descripción: Se comenzó creando una red con las 40 mujeres con los cargos más altos de la organización, quienes fueron la base de este proceso para generar además de una pequeña comunidad, un ejemplo a seguir. Con ellas se inició un proceso de cuatro meses de entrenamiento en temáticas de género que comenzó con un diagnóstico de donde se planteó una línea base de desarrollo. Este proceso, fue realizado en conjunto con Aha Inclusión, organización especialista para construir este tipo de caminos.

Un paso relevante fue darle una entidad a este grupo, llamado POW, dentro de la organización, lo que da la señal a toda la compañía de que existe un acompañamiento especial para generar este desarrollo interno y que se cuenta con estos espacios de escucha y protección. Actualmente el programa se encuentra en el proceso de ampliar sus redes a más mujeres, donde este primer grupo hará las veces de replicadora para ellas, buscando generar una red presente en toda la organización.

Recursos: Acompañamiento de Aha Inclusión .

Área encargada: Diversidad e inclusión.

Orientado a: mujeres trabajadoras de la organización.

3.5 Reclutamiento y Selección de trabajadores

a) ¿Por qué problematizar el reclutamiento y selección?

En siguiente lugar, cabe destacar el reclutamiento y selección de trabajadores que se refiere a la selección de nuevos integrantes de la organización. En este sentido, la gestión de diversidad ha sido un concepto que ha ido ganando espacio y que abarca factores tales como la raza, el género, la educación, la orientación sexual, formación, entre otras diferencias culturales. De esta manera, dado que la socialización implica la adscripción de ciertos valores, normas y creencias, la presencia de sesgos al momento de la selección es un obstáculo para el logro de la igualdad de oportunidades. Así, Kreitner y Kinicki (1995) proponen tres elementos fundamentales para combatir esta tendencia: la acción positiva orientada a políticas y prácticas para el reconocimiento de la diversidad, la valoración de la diversidad y la gestión de la diversidad entendida como la planificación e intervención para la igualdad de oportunidades en la selección, incorporación y capacitación al interior de la organización.

En un estudio realizado por González, Cortina y Rodríguez (2019), donde se entregaron 1.327 currículos equivalentes excepto por el sexo y la tenencia de hijos, se encontró que las mujeres tenían en promedio un 30% menos de probabilidades de ser llamadas a una entrevista de trabajo en comparación

a hombres con sus mismas características. En este escenario, se vio además que la discriminación de género es más aguda para mujeres postulantes con hijos. Es por esto que visibilizar las razones por las que es necesario promover la diversidad de género en las organizaciones es central, donde gestionar plataformas para acceder a mayor talento, comprender el valor agregado que entrega la diversidad, apuntar a la heterogeneidad en los perfiles del cliente, aumentar la rentabilidad y construir organizaciones que acogen a sus trabajadores, son algunos de los beneficios asociados a invertir en este proceso de gestión de personas de forma estratégica (Chile mujeres, 2019).

Además, considerando las particularidades del sector se observa que la proporción de mujeres que ingresan a carreras técnicas y profesionales asociadas al sector es considerablemente menor que la de los varones, a pesar de que su tasa ha aumentado lentamente. Sumado además al fenómeno de la cañería rota, donde las niñas y adolescentes de carreras masculinizadas tenderían a abandonar sus carreras técnicas y profesionales en favor de vías menos hostiles a su incorporación laboral, desembocan en la escasa cantidad de mujeres que participan de estos rubros. Por otro lado, se encuentran los desafíos propios de la retención de esta mano de obra mediante la creación de un modelo de gestión integral que combata la llamada

“puerta giratoria” (Caro, Ilabaca, Román, Armijo, Celis, & Meyer 2019). Este fenómeno hace referencia a la poca capacidad de retener el talento que ingresa a la industria debido a la falta de ajustes de su realidad laboral a las necesidades de estos nuevos trabajadores.

b) Ventajas de desarrollar proceso de reclutamiento y selección con perspectiva de género:

Como fue posible estudiar en la dimensión anterior, aumentar la diversidad de las organizaciones implica a su vez la incorporación de nuevas habilidades blandas y perspectivas que ayudan en el crecimiento de las compañías. El Global Leadership Forecast indicó que la diversidad de género en grupos de liderazgo llevaría a una mayor pluralidad de pensamientos y resolución de problemas, las líderes un mayor sentido de confianza y son consideradas a su vez excelentes mentoras aplicando lógicas de trabajo más horizontales. (Moreno, E., 2017)

c) Cómo avanzar hacia un proceso de reclutamiento y selección con perspectiva de género:

- **Incluir temas de conciencia de género y entrenamiento de sesgo inconscientes como parte del programa de incorporación a la**

compañía y en entrenamiento periódico. Esto se puede dar en la forma de:

- 1. Evaluación ciega:** Oculta atributos físicos de los solicitantes de empleo, eliminando nombres, fotos y fechas de nacimiento de los currículums en una primera etapa de reclutamiento. Esto aborda el sesgo en la etapa inicial de selección y debe tener como objetivo que la terna final tengan al menos un representante por cada sexo calificado para el puesto.
- 2. Reclutamiento estructurado:** asegura que los candidatos sean evaluados de acuerdo con criterios relevantes y predeterminados relacionados con el desempeño laboral. Para mitigar la influencia de sesgos inconscientes, la capacitación para los encargados de los procesos de reclutamiento y evaluación es vital.
- 3. Transparencia y asignación de responsabilidades:** garantiza que candidatos sean evaluados objetivamente mediante un proceso transparente definiendo claramente los pasos que deben seguir para desarrollar habilidades y la experiencia requerida para crecer en la línea de carrera. (PAD, 2020)

- Potenciar un sistema de acompañamiento con un “compañero de bienvenida” como parte del programa de inducción para mujeres. (PAD, 2020)
- En las entrevistas y otras pruebas de selección que se realicen garantizando la imparcialidad del proceso en cuanto al sexo, centrándose en los requerimientos, la capacidad y las competencias para el puesto, y no planteando cuestiones como el estado civil, maternidad, etc. (Fundación Mujeres, 2008)
- En la publicación de los anuncios de las ofertas de empleo utilizando un lenguaje neutro, no agresivo, que incluya tanto a las mujeres como a los hombres, detallando únicamente los requisitos esenciales, y habilidades tanto femeninas como masculinas. Por otra parte, resulta interesante especificar que la empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (Fundación Mujeres, 2008).

e) Acciones encontradas en la literatura

La empresa **Flores del sur** se ha orientado a contratar mujeres jefas de hogar sin exigir experiencia anterior en el rubro, enfocándose en capacitar en el oficio. (Acción RSE, 2006). Esto es relevante dado que muchas mujeres no cuentan con experiencias previas de trabajo, por lo que requieren un acompañamiento inicial que les permita familiarizarse tanto con las labores a realizar con las expectativas que se tienen en este espacio.

La empresa **Diageo en Uruguay**, impulsa su política global de igualdad de género a la hora de contratar personal, utilizando el criterio de “desempate por género”. Ante un panel de selección final en los que hay un hombre y una mujer con iguales competencias y formación, se aplica una política afirmativa y se contrata a la mujer. (Lucas, 2021)

f) Acciones realizadas por las empresas del sector



Acción: establecimiento de metas para la contratación de mujeres en áreas de trabajo masculinizado, compromiso particular de incorporar mujeres a las áreas de mantención y grúas horquilla.

KPI:

- A fines del 2022, tener un 16% de contratación de mujeres, meta cumplida en septiembre del mismo año con un 17%.
- Para fines del 2023, tener un 20% de contratación femenina en la compañía.
- Para el verano del 2023, incluir mujeres en los reemplazos de la supervisión en los procesos productivos.

Área encargada: Recursos Humanos.

Recursos: Existe un ítem de gastos para las actividades de capacitación y actividades que se encuadran en sus cinco pilares de enfoque de género.

Testimonio: Melina Naredo, se incorporó al área de mantención, específicamente al área electrónica: “Para mí ha sido un orgullo poder incorporarme

a Eagon Lautaro, sobre todo saber que soy la primera mujer que ingresa al área de mantención, es un honor para mí, mis compañeros me han recibido de la mejor manera, apoyándome en todo y no sintiéndome excluida del trabajo, no me miran en menos por ser mujer al contrario el equipo de mantención, mis jefaturas y la empresa en su totalidad, han valorado mi trabajo, Eagon es un ejemplo para otras empresas, en poder incorporar mujeres en áreas que muchas veces son ocupadas por hombres, espero que con mi ingreso pueda abrir las puertas a más mujeres en las áreas de mantención”



3.6 Consulta con trabajadores

a) ¿Por qué valorar la consulta con trabajadores?

Respecto a la consulta formal con trabajadores, la OIT destaca que las empresas deben aplicar los principios de consulta y participación de forma que permita el diálogo entre los colaboradores y las buenas relaciones laborales. Esto permite entre otras, identificar normas que no se cumplan a pesar de su implementación, conocer problemáticas existentes entre los miembros de la organización y obtener una mayor información respecto a las necesidades existentes. En esta línea, la consulta a trabajadores se plantea como una herramienta de democratización de los espacios laborales que permita una mayor integración entre los miembros de la compañía, así como un canal de comunicación que permita visibilizar, en este caso, potenciales problemas de género que estén ocurriendo al interior de la organización. Esto requiere que la cultura organizacional se encuentre dispuesta al diálogo y oportunidades de comunicación transparente, así como nuevas habilidades por parte de los gerentes para canalizar y potenciar el uso de esta información (Oñate, 2015).

b) Ventajas de incorporar la consulta con trabajadores:

Dado que el género es una experiencia encarnada, es decir, a la que es solo posible acceder mediante la forma en que me relaciono con el mundo a través del cuerpo, una de las formas que se tiene para superar la dificultad de vivir estas experiencias es mediante la comunicación. Con esto en mente y dado que el mundo forestal y maderero presenta una alta composición masculina, las instancias de consulta con trabajadoras respecto a las dificultades que encuentran en el mundo laboral para desarrollarse profesionalmente que desde una experiencia masculina podrían no aparecer, se vuelve vital para sanar algunas de las brechas revisadas en este manual. De esta manera, la consulta con trabajadores se vuelve una forma directa de acceder a vacíos en la información y canalizar las preocupaciones de los trabajadores con un enfoque de género, poniendo un acento en la corresponsabilidad, la disponibilidad de baños y camarines, el tallaje de la vestimenta de seguridad, entre otros.

c) Cómo avanzar en la consulta con trabajadores:

- Fortalecer la comunicación bilateral dentro de las organizaciones a partir de medios como intranet, buzones de sugerencia o reuniones regulares que permitan recoger impresiones respecto a posibles problemáticas que sean difíciles de recabar por medios oficiales (Fundación Mujeres, 2008).
- Aplicación de un cuestionario sobre clima de acoso laboral y/o satisfacción para conocer las necesidades del personal de la empresa (Fundación Mujeres). Este puede contener algunas de las dimensiones discutidas en el manual como tales como corresponsabilidad, flexibilidad laboral, acoso laboral, etc.

d) Acciones encontradas en la literatura

BBDO Publicidad realiza diariamente una pausa en la jornada laboral de 15 minutos para compartir café y donut (Acción RSE, 2006). Esto permite generar climas de confianza y distensión en los que sería más fácil tener conversaciones informales y promover la comunicación entre trabajadores.

Por su parte, **Flores del sur** tiene un diálogo permanente entre las/os operarios y jefaturas, donde todas las áreas participan de la evaluación, análisis de los procesos y resultados de la empresa. (Acción RSE, 2006).

e) Acciones realizadas por las empresas del sector

arauco

Acción: Identificar y conocer la percepción de las y los trabajadores de la empresa sobre las prácticas y políticas de Equidad de Género. Esto apunta a temas como reclutamiento y selección, remuneraciones, conciliación, desarrollo de carrera, infraestructura y protocolos sobre acoso, abuso sexual y laboral.

Implementación: La organización trabajó con una consultora especialista en temas de género, quienes aplicaron distintos instrumentos de evaluación de los procesos. Para ello se realizó un análisis de documentos y procedimientos, entrevistando a los encargados de los mismos. Los documentos estudiados fueron, entre otros, las políticas y procedi-

mientos de gestión de personas vigentes en temas como atracción de talentos, desarrollo, compensaciones y remuneraciones.

Además se implementaron entrevistas en profundidad a líderes de la organización. Para definir esta muestra fueron seleccionadas personas de todos los negocios, tanto hombres como mujeres, en forma equilibrada para obtener ambas percepciones sobre esta problemática. Estas entrevistas incluyeron al Gerente General y sus reportes directos. Por último, una encuesta fue aplicada a la completitud de la organización.

Área encargada: Subgerencia de Diversidad e Inclusión.

KPI: Cantidad de encuestas respondidas por trabajadoras sobre el total de trabajadoras. Esto resultó en una participación del 19% de respuestas femeninas de una dotación del 13% de mujeres de la organización.

Beneficiarios: Hombres y Mujeres.

Evaluación: La iniciativa fue exitosa pues permitió definir las principales líneas de trabajo para el año 2022, pudiendo identificar la necesidad de realizar un plan de formación. Además, la necesidad de comunicar más extensamente los protocolos de acoso sexual y laboral, que si bien existen y cumplen

con la normativa, no eran conocidos por todos los y las trabajadoras, así como fue relevante la importancia de profundizar respecto a la infraestructura disponible.

Testimonio: “Fue muy importante iniciar nuestro camino en temas de género con este proceso de diagnóstico profundo, consultando directamente a nuestros trabajadores y trabajadoras. Esto nos permitió identificar oportunidades de mejora, y también conocer la opinión de nuestras personas en estas temáticas. Nos parece que es imprescindible realizar estos procesos de consulta, para orientar mejor el recorrido en un tema tan amplio como este” Claudia Wolf.

3.7 Comunidad

a) ¿Por qué valorar el trabajo con la comunidad?

Por otro lado, en cuanto a la construcción de comunidad, la Norma Chilena Oficial NCH- ISO 26.000 indica estándares para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, reconociendo un conjunto de diversas buenas prácticas desde el cual comenzar a construir. Dentro de ellas, la participación activa y el desarrollo de comunidad se entiende como “la necesidad de participar y constituir relaciones de colaboración y apoyo con las distintas organizaciones locales que formen parte de la comunidad donde se inserta la organización. Implica colaborar en la promoción de la cultura, el empleo, la educación, la conservación del patrimonio, el acceso a la tecnología, entre otras materias” (Oñate, pg. 17, 2015). Así, contactar a la comunidad y hacerla parte de actividades de la organización no solo permite mejorar la gestión social y ambiental de las compañías, sino también ser percibida como una organización moderna y en contacto con las preocupaciones de su entorno (Bull, 2004). De esta manera, que las organizaciones se relacionen con su entorno potenciando el cambio, no solo en su interior sino también fuera de ella, permitiría un mayor alcance de los cambios propuestos comprendiendo que la inequidad de género es una realidad colectiva que atraviesa transversalmente

a empresas y comunidades. Así, enfrentarla tanto desde la implementación de buenas prácticas de los trabajadores, pero también del entorno en que estos se encuentran insertos, permite cambios más veloces y mejor consolidados para combatir las distintas dimensiones de la inequidad, construyendo una cultura y tejido social que lo favorezca.

b) Ventajas de incorporar el trabajo con la comunidad

Dado los datos revisados en este manual sobre las dificultades que niñas y adolescentes encuentran para estudiar temáticas relacionadas al mundo de la madera por la masculinización de estos espacios, el relacionamiento con el sector educativo implica un beneficio directo en la disponibilidad de talento y el crecimiento de esta industria. Por ello, enseñar sobre las bondades que tiene para ofrecer el mundo de la madera en nuevas generaciones y construir espacios de aprendizaje conjunto implican un beneficio directo para actores. De esta manera, al existir una relación basada en el respeto, la transparencia y la comunicación efectiva, las comunidades podrán actuar a su vez como promotores de la industria a la par de su desarrollo personal.

c) Cómo avanzar en el trabajo con la comunidad:

- Ofrecer supervisión en trabajos de tesis, documentos de trabajo internos y/ o becas para estudiantes mujeres (PAD, 2020). Esta práctica contribuye con la sociedad, atrae el talento femenino, da la posibilidad de reclutar a las personas que más se alinean con la cultura organizacional y establece una imagen positiva entre mujeres jóvenes ya que es una práctica valorada por dicha población.
- Generar proyectos basados en la implementación y la participación inclusiva tales como huertos de árboles nativos, trabajo conjunto con actores relevantes de la comunidad enfocados en el crecimiento de niñas y mujeres, participar en instancias comunitarias que estas hayan realizado de forma local ayudando en su crecimiento.

d) Acciones encontradas en la literatura

Vinos Robles es una empresa que desarrolla actividades de carácter comunitario apoyando a la localidad de Rauco. Algunas de las actividades desarrolladas han sido la donación de un bus para el transporte escolar, apoyo con infraestructura al equipo Servicio País y otras acciones directas con el municipio. (Acción RSE, 2006)

Por otro lado, **Guyer & Regules** realiza desde 2013 encuentros denominados “Entre Mujeres,” que reúnen periódicamente a las profesionales del estudio con clientas y autoridades en un ámbito informal, de cara a propiciar e incrementar las redes y el capital relacional de las protagonistas. (Lucas, 2021)

Leñeras es un proyecto piloto orientado a emprendimientos dirigidos por mujeres para la producción y venta de leña en Taquarembó. La iniciativa surge de la empresa forestal **Lumin**, en asociación con el Ministerio de Desarrollo Social, tras constatar numerosos ingresos ilegales a los predios de la empresa de personas que buscaban desechos forestales (ramas y maderas de diámetro pequeño). La alianza del sector público y privado logró transformar un problema en oportunidades para la inclusión laboral de mujeres social y económicamente vulnerables. (Lucas, 2021)

e) Acciones realizadas por las empresas del sector



Acción: Capacitación a Mujeres participantes del programa Jefas de Hogar de la I. Municipalidad de San José de la Mariquina en operación de Maquinaria y acompañamiento en proceso de obtención de licencia profesional clase “D”.

Objetivo: el objetivo planteado por la organización fue el de capacitar mujeres en la operación de maquinaria con la intención de prepararlas para la obtención de licencia clase D. Esto buscó que mediante la obtención de dicha competencia técnica, aumentaran sus oportunidades de empleabilidad, en especial, para incorporarse a la industria forestal, tanto en APCO como otras empresas de la zona.

A través de una alianza con OMIL de Ilustre Municipalidad de S. J. de la Mariquina, se invitó a mujeres, vecinas de la localidad de Mariquina, especialmente -pero no excluyente- para quienes pertenecían al programa “mujeres jefas de hogar”. Extensivo a mujeres de localidades aledañas, toda vez que la invitación estuvo en rrss de la municipalidad. Consensuado se debían tomar acciones concretas en materia de género, a la vez que constituyen una empresa conformada en un 95% por hombres, se comenzaron conversaciones para definir el punto de partida de esta acción. Se tomó entonces contacto con OMIL de I. Municipalidad de San José de la Mariquina y el organismo técnico ISEC, con quienes se elaboró la siguiente estrategia de trabajo.

Implementación:

1. Se solicitó al organismo técnico de ejecución de capacitación, el diseño de un taller, certificado por ellos, de formación en operación de

maquinaria, cuyo contenido en términos resumidos consistió en:

- **Módulo 1: Prevención de riesgos**
 - **Módulo 2: Maquinaria pesada: reglamento de tránsito**
 - **Módulo 3: Primeros auxilios**
 - **Módulo 4: Maquinaria pesada: clases prácticas y simulador de grúa horquilla. Incluyó materiales de estudios**
 - **Coffee break**
2. Se realizó afiche y publicación de aviso a través de la OMIL de la I. Municipalidad, quienes mediante redes sociales invitaron a mujeres de la comuna, en especial a aquellas pertenecientes al programa “mujeres jefas de hogar” con el objeto de reclutar a las candidatas.
 3. OMIL realizó los primeros filtros de las candidatas, seleccionando para el proceso de entrevistas a 90 mujeres.
 4. El equipo de RRHH de APCO en conjunto con ISEC, realizó entrevistas en dependencias de la I Municipalidad de Mariquina, producto de lo cual se seleccionó a 30 mujeres que conformarían el curso.

5. El taller se ejecutó entre el 20 de mayo y el 10 de junio de 2022, consistiendo, tal como se señala en clases teóricas (en dependencias de la municipalidad) impartidas por los profesores del organismo técnico; y clases prácticas en terrenos conseguidos por la empresa, con maquinaria nuestra, y el apoyo de operadores de APCO que actuaron como tutores.
6. Finalmente, 27 alumnas aprobaron el taller.
7. Se realizó el acompañamiento para la obtención de licencia clase D donde la empresa aportó la maquinaria para realizar el circuito práctico: 26 alumnas obtuvieron la licencia clase “D”
8. Actualmente, 8 de ellas se encuentran en proceso de inducción en la empresa, próximas a ser contratadas por APCO. Algunas de ellas, se encuentran en proceso de selección en otra empresa del rubro forestal.

Área encargada: Iniciativa corporativa, liderada por el gerente general, canalizada por el equipo de recursos humanos de APCO

Dirigido a: mujeres

KPI: De 30 mujeres seleccionadas, 27 terminaron y aprobaron el taller (90%), obteniendo 26 de ellas la licencia clase D (87%).

Testimonio: Flor Caniulaf Velásquez: “Considero que la Capacitación de Operador de Maquinaria pesada que gestionó la empresa APCO, fue muy positivo para muchas mujeres de la comuna, ya que presentó una posibilidad real de insertarse a un puesto de trabajo dentro de ésta, lo cual culminó con la finalidad de obtener la licencia clase D y poder realmente operar en este caso el tractor. La Empresa brindó apoyo tanto a través de sus relatores como de instructores a cargo del proceso. Es muy gratificante haber realizado este curso que siempre ha sido estigmatizado, como un trabajo que sólo realizaron los hombres y que esta vez fue exclusivamente para mujeres y en concurrencia que muchas de nosotras obtuvimos una habilidad nueva a través de la Certificación y la obtención de nuestra licencia”

Otras Acciones:



- Campañas de prevención de VIF, prevención del alcohol y drogas, prevención del mobbing, las cuales difundidas a través de las pantallas casinos y APP.
- Prioridad para alumnas en práctica del CFT de Lautaro, Universidades de Temuco y liceo técnico profesional de Lautaro.
- Donaciones de leña y útiles de aseo en jardines infantiles, donde se encuentran la mayoría de los hijos de sus trabajadoras.
- Acompañamiento a las madres con hijos menores de 2 años.
- Charlas de profesionales como por ejemplo, sobre “Necesidades especiales educativas” (introducción a la integración sensorial, Síntomas típicos de niños con necesidades especiales y apoyo sencillo a base de la integración sensorial) dictada por el profesor Frieder Haas Terapeuta ocupacional y especialista en dislexia.
- Jornadas de autocuidado.

3.8 Cadena de Proveedores

a) ¿Por qué considerar la cadena de proveedores desde una perspectiva de género ?

Ahora bien, respecto a la **cadena de proveedores**, se rescata el valor de las prácticas mantenidas a lo largo de toda la cadena de suministro como un valor añadido para las organizaciones. Esto implica a la gestión de los diversos flujos que conectan el interior y exterior de la compañía mediante el movimiento de información, materiales, recursos y flujos económicos (Saénz, Lamban, García, Arroyo & Calahorra, 2006). Esta idea se basa en que la responsabilidad y el compromiso de las organizaciones trasciende sus fronteras organizacionales, cuidando de la reputación de la empresa ante la inclusión de nuevos criterios sociales y ambientales que son cada vez más exigidos. En este sentido, velar por la productividad de la cadena de valor es de gran interés en cuanto los problemas que afectan a las compañías pueden permear en el resto de las organizaciones, donde en este caso particular la incorporación de nuevos talentos que surge de la contratación de mujeres podría beneficiar a la cadena en su totalidad. Por otro lado, se debe tener en cuenta que los consumidores son a su vez cada vez más exigentes en torno a la forma en que los productos son elaborados, sin distinguir entre responsabilidades directas o indirectas,

lo que es un incentivo importante a impulsar la responsabilidad social a lo largo de la cadena de suministros protegiendo la imagen y el compromiso que la organización defiende (Peinado - Vara, 2011). En este sentido, dada la fuerza que las temáticas de género han tomado dentro de los últimos años y su fuerte posicionamiento en la agenda pública, la visibilidad e interés por esta problemática se encuentra muy susceptible de ser revisada por la opinión pública creciendo rápidamente a través del uso de redes sociales.

Respecto a esta dimensión, el rubro minero del país ha comenzado a trabajar sobre esta problemática. Así, en un análisis sobre la fuerza de trabajo de la industria entre 2015 y sus proyecciones hasta 2024, han abordado la cadena de proveedores en función del género, encontrando que las mujeres presentarían un mayor nivel de profesionalización que sus pares masculinos en todos los cargos analizados dentro de la cadena principal (CCM, 2015). En este sentido, si bien la información recopilada aún es escasa, se ven esfuerzos convergentes desde diversos sectores para comenzar a situar la cadena de proveedores como un lugar de problematización para impulsar nuevas iniciativas en torno a la participación femenina.

b) Ventajas de incorporar la perspectiva de género a lo largo de la cadena de proveedores:

Incorporar la perspectiva de género en la cadena de proveedores es una forma de acelerar los cambios que se requieren para lograr metas en torno a la equidad, productividad, o eficiencia de los programas. De esta manera, destinar recursos al trabajo conjunto permite lograr con mayor rapidez aquellos objetivos propuestos por el sector, a la vez que permite generar plataformas innovadoras donde se hagan realidad proyectos de medianas y pequeñas empresas que no cuentan con la capacidad para desarrollarlos por sí solo. Esta visión de valor compartido se encuentra en línea con lo discutido en las dimensiones de comunidad y comunicación, donde la recepción del entorno es también un actor central en el desarrollo de las compañías.

c) Cómo avanzar en incorporar la perspectiva de género a lo largo de la cadena de proveedores:

- Para aumentar la disponibilidad de egresadas de programas formativos vinculados al sector, se recomienda al Estado y a las instituciones de educación superior, fomentar el ingreso de mujeres a aquellos programas asociados a los perfiles de la cadena de valor

principal, especialmente en aquellos del área de mantenimiento (CCM, 2015).

- Alentar a los proveedores a permitir un trabajo flexible apto para familias. Solicite a los proveedores que implementen y fomenten acuerdos laborales flexibles:
 1. Diferentes horarios y jornadas laborales
 2. Permitir la participación en reuniones a distancia siempre que sea posible
 3. Ampliar los beneficios laborales flexibles para permitir la prestación de cuidados a los trabajadores temporales y a tiempo parcial. (Care, 2022)
- Monitorear la proporción de género de los proveedores para saber cuántas mujeres están representadas en puestos gerenciales, puestos calificados (no gerenciales) y puestos no calificados. Solicitar estos datos y desarrollar políticas de proveedores en torno a números objetivo ideales es una vía de acción (Care, 2022)

d) Acciones encontradas en la literatura

Gap Inc: Las mujeres, que constituyen la mayoría de la fuerza laboral mundial de la confección, enfrentan desafíos en el lugar de trabajo, especialmente en lo que respecta al acoso. Por ello, a lo largo de los años, Gap Inc. ha realizado evaluaciones periódicas de las instalaciones con las que trabaja y ha detectado graves violaciones relacionadas con la discriminación y el acoso por motivos de género. Estos problemas requieren que todas las partes interesadas relevantes de la industria de la confección inviertan más tiempo y recursos para abordarlos.

Para avanzar el combate contra la violencia, en 2018, el equipo de Sustentabilidad de Proveedores de Gap Inc. trabajó con sus proveedores en India. El equipo ayudó a los proveedores a crear

un entorno en el que definir e implementar claramente políticas de Prevención del Acoso Sexual (POSH) y crear un Comité de Quejas Internas, ambos requeridos por la ley local. El objetivo de Gap, Inc. era ayudar a sus proveedores a crear conciencia sobre este problema y los derechos y responsabilidades de los empleados y las mujeres, incluidos los gerentes. A fines de 2019, Gap, Inc. había impartido capacitación a más de 500 instalaciones en su cadena de suministro global, aproximadamente el 70% de todas las instalaciones. Para revisar el progreso, las evaluaciones de Gap Inc. incluyen componentes sobre POSH y la determinación de áreas de mejora, si es necesario, dentro de un plan de remediación. (Care, 2022)

Coca-Cola organiza múltiples sesiones de capacitación (llamadas telefónicas, presentaciones en persona, visitas al sitio, etc.) diversos proveedores con el objetivo de prepararlos para el siguiente nivel de participación con los tomadores de decisiones comerciales clave dentro de la Compañía.

A través del Programa de Capacitación y Empoderamiento para Proveedores (STEP), la organización ayuda a los proveedores propiedad de mujeres del sistema Coca-Cola a mantenerse competitivos y hacer crecer sus negocios. Desde el lanzamiento del programa en 2014, STEP ha capacitado a más de 41,846 mujeres propietarias de negocios a fines de 2020. TCCC tam-

bién ofrece Financiamiento de la cadena de suministro a diversos proveedores para ayudarlos a administrar su flujo de efectivo.

Los beneficios del programa de Finanzas incluyen:

- **Pago anticipado**
- **Ventas pendientes de días reducidos (DSO)**
- **Una infusión de capital de trabajo y acceso a una fuente alternativa de financiamiento (liquidez).**

(Care, 2022)

Por otro lado, el Programa Equidad de género en empresas Contratistas desarrollado por **ENAP** busca promover en sus empresas contratistas la difusión de su compromiso en relación con la igualdad de oportunidades, la no discriminación arbitraria, la equidad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. En base a ello, se desarrolla-

ron lineamientos de acción junto a SERNAMEG de la región de Valparaíso, implementando un plan de trabajo que consideró la realización de 6 asesorías técnicas (videoconferencias), en donde participaron 11 empresas contratistas, que entregaron sus respectivos Planes de Acción (Enap, 2020).

Por último la empresa **Lumin**, dedicada al sector forestal, ganadora de la edición 2019 “El talento no tiene género,” comenzó a relevar si las empresas con las que trabaja eran propiedad de, o lideradas por, mujeres. En lo que atañe a las empresas contratistas, también adaptó la base de datos para incorporar la variable sexo al reporte mensual que realizan. Asimismo, la empresa apoyó la creación de la cooperativa “Costureras del Norte,” integrada por 15 mujeres emprendedoras del rubro textil del departamento de Tacuarembó. Hoy son proveedoras de uniformes y tapabocas para Lumin y otras empresas del departamento.

El proyecto tuvo una primera fase de identificación y selección de las beneficiarias. Las mujeres recibieron luego acompañamiento técnico y social durante seis meses. Se les brinda apoyo para formalizarse como empresa, inscribirse

como proveedoras del Estado y acceder a microcréditos.

Las mujeres reciben, además, capacitación acerca del cuidado del bosque y del entorno en el que se desarrolla el trabajo para que puedan seguir los protocolos ambientales, de seguridad y emergencia necesarios para ingresar a los predios. También se les entrega materiales, como botiquín de primeros auxilios, manuales de procedimientos y equipos de protección personal específicos para estas tareas.

Algunos de estos emprendimientos han logrado pasar de la venta de pequeños atados de leña a vender la carga de camiones; como cuando la Intendencia les compró postes de eucaliptus para construir invernaderos y comenzaron a proveer de leña al frigorífico Tacuarembó. (Lucas, 2021)

3.9 Infraestructura

a) ¿Por qué considerar la infraestructura desde una perspectiva de género?

En cuanto a la **infraestructura** es relevante la relación que esta tiene con las oportunidades de inclusión así como las consecuencias prácticas que se desprenden de no contar con espacios ni equipamiento que permita a las mujeres incorporarse de manera rápida y eficiente al mundo maderero. De esta manera, existen obstáculos operacionales para la contratación de mujeres asociados a los procedimientos y normas de higiene y seguridad -existencia diferenciada de baños y camarines, presencia de vestimenta adecuada en las tallas correspondientes, guantes, zapatos de seguridad, entre otros - dado que la habilitación de esta infraestructura se asociaría a una mayor inversión y actuando como un desincentivo para la participación femenina. A pesar de esto, los estudios realizados en el área de la minería y vinculados a esta problemática indican que no existirían estudios económicos para cuantificar los costos y hacer una comparación con sus posibles beneficios que se desprenden del nivel de productividad de mujeres contratadas (Stefanović & Saavedra, 2016). En este sentido, se ha evidenciado un vacío importante en cuanto a la realidad inmediata sobre la que se debe trabajar y que permite la exclusión de grupos sociales en razón de su género. Así las buenas prácticas comienzan por auto diagnóstico de la infraestructura de la organi-

zación, qué implica esto en términos de equidad en la tasa de contratación y un plan de acción para revertir esta situación de forma práctica.

A nivel global por ejemplo, el acceso de mujeres a baños tanto en espacios públicos como privados es un problema que va más allá de la existencia de rubros masculinizados (Pérez, C, 2013). En las instancias de diálogo realizadas con mujeres del rubro dentro del marco del programa Más Mujer, se ha evidenciado que la falta de baños en trabajos de faena han llevado a las mujeres a desarrollar estrategias individuales para hacer frente a este déficit de infraestructura. Estas acciones han consistido particularmente en evitar el consumo de agua durante el horario de trabajo, lo que ha aumentado el riesgo de deshidratación y golpes de calor, también común dadas las tendencias a nivel global (UNICEF, 2020). Por ello, incorporar estas instalaciones presenta diversos beneficios para las mujeres que son parte del rubro, por ejemplo en el ámbito de la salud al evitar el uso de espacios públicos al aire libre donde terceros tendrían acceso, evitando infecciones urinarias a las que tienen mayor predisposición, enfermedades como inflamación del piso pélvico, hepatitis, diarrea, síndrome de shock tóxico por no tener espacios habilitados para el cambio de productos de higiene menstrual, entre otras afecciones ginecológicas (Greed, 2020).

Por otro lado, respecto a la vestimenta e implementos de seguridad, en 2009 se encontró que un 74% de los EPP eran diseñados en conformidad al cuerpo masculino (Pérez, 2019). En 2016, otro estudio realizado por el Trade Union Congress encontró que solo el 10% de las mujeres en energía utiliza EPP diseñados para mujeres, que aumenta a solo un 17% en construcción. ¿Qué implica esto? Un tamaño más pequeño de los EPP es una rareza y viene también solo en el formato masculino. Esto lleva a diferencias en el tamaño del pecho, las caderas y los muslos que pueden afectar la forma en que las correas se ajustan al arnés de seguridad, o una mayor probabilidad de que la vestimenta quede enganchada en la maquinaria debido a su falta de ajuste a cuerpos no solo más pequeños pero con una constitución distinta a la media masculina.

Además, un elemento que impacta igualmente sobre la contratación y retención de mujeres se encuentra ligada a las guarderías disponibles para el cuidado de niños y niñas. Esto considerando que las mujeres son frecuentemente el cuidador principal y presentan una mayor carga de trabajo no remunerado que sus pares masculinos, por lo que considerar este elemento es una de las diferencias centrales entre hombres y mujeres para la incorporación al trabajo remunerado. De esta manera, las mujeres tienden a valorar estos servicios debido a que impactan en su realidad de forma más directa

de lo que lo hace en la relación de los hombres con el trabajo, determinando sus oportunidades laborales, horas de trabajo disponibles, y la conciliación entre mundo público y privado.

b) Ventajas de incorporar la perspectiva de género en el desarrollo de infraestructura:

Como se ha observado hasta ahora, la mayoría de los obstáculos corresponden a sesgos inconscientes y comportamientos que dificultan la inserción de la mujer a una estructura de trabajo tradicionalmente masculinizada. Sin embargo esto no es excluyente de las condiciones materiales y prácticas que impiden el trabajo de hombres y mujeres en igualdad de oportunidades. Contar con infraestructura adecuada tal como baños y camarines para ambos sexos, guarderías que posibiliten el trabajo de las mujeres de forma segura, vestimenta que se adecúe a las condiciones mínimas de seguridad tales como una adecuada de zapatos, guantes y uniformes, con esenciales para asegurar la integración y permanencia de las mujeres en industrias masculinizadas, garantizar su seguridad y salud física, así como avanzar en la tasa de contratación y retención femenina.

c) Cómo avanzar en incorporar la perspectiva de género en el desarrollo de infraestructura:

- Implementar baños y camarines tanto para hombres como mujeres para asegurar su higiene y bienestar físico tanto en el trabajo administrativo como operativo.
- Considerar las particularidades físicas de trabajadores y trabajadoras que se expresan en tallas diversas según su género, asegurando condiciones de seguridad adecuadas.
- Considerar las realidades de trabajadores y sus responsabilidades de cuidado para prevenir que esto afecte sus posibilidades de desarrollo profesional mediante el facilitamiento de guarderías y otras instancias de conciliación.

d) Acciones encontradas en la literatura

Si bien este es un problema que se ha planteado desde ciertos estudios de género, la búsqueda de buenas prácticas empresariales en esta temática develó que este no es aún una de las principales preocupaciones para la inclusión laboral de las mujeres, aunque es uno de los obstaculizadores más tangibles en la inequidad de género. De esta manera, si bien encontrar buenas prácticas empresaria-

les que fueran más allá de las exigencias legales en esta dimensión presentó dificultades particulares, extendemos nuestra invitación a que las empresas consideren algunas de las recomendaciones señaladas por organismos internacionales para disminuir las brechas que esta dimensión genera en el sector maderero.

Realizar un análisis de género en la planificación de nuevas infraestructuras, considerando los límites y oportunidades según sexo. Asimismo el plan de acción debe contener los objetivos desglosados por sexo, así como una presupuestación del proyecto para evidenciar como este impacta a hombres y mujeres con el fin de identificar las oportunidades y recursos asignados a cada uno de estos en el espacio (UNOPS, 2020)

“Las consideraciones de diseño con perspectiva de género son, entre otras: incorporar salas de lactancia materna en edificios públicos o de oficinas; garantizar que las calles, los caminos y los espacios públicos están bien iluminados; y garantizar que en el diseño de los baños se incluyen instalaciones seguras y privadas para facilitar la higiene menstrual, como agua corriente, jabón y un lugar privado para lavar o desechar los productos de higiene menstrual. Los/as profesionales que se encargan del diseño de infraestructura deben hacer lo posible por incorporar soluciones de diseño que potencien al máximo los impactos positivos sobre la capacidad de las mujeres y las niñas de acceder a servicios y oportunidades económicas y que, a su vez, eviten los impactos negativos” (UNOPS, 2020)

e) Acciones realizadas por las empresas del sector



Acción: Habilitación de espacios para la inserción y retención de mujeres trabajadoras.

Objetivo: Aumento del género femenino en la industria de aserrío de la madera desde el 2022 en adelante.

Descripción: Esta acción buscó aumentar y diversificar la fuerza de trabajo en el aserradero, dando oportunidades de empleo al género femenino y respetando la igualdad de condiciones laborales, junto con la adaptación del área y de la empresa, a contar con espacios para uso exclusivo para las mujeres contratadas.

La incorporación de personal femenino a un proceso productivo en que solo contaba con hombres fue el objetivo central este programa con la contratación hasta la fecha de 4 mujeres, las cuales fueron incorporadas al área de aserradero. En este contexto, se le ha dado la oportunidad de acceder a capacitaciones en perfiles tales como operadoras de maquinarias y ayudantes del proceso. Esto, respetando la igualdad de condiciones laborales y creando los espacios correspondientes para su

uso. Por ello, se destinó un monto específico para la creación de espacios a ser utilizados por las nuevas colaboradoras, permitiendo un desarrollo integral de sus responsabilidades laborales en las instalaciones de trabajo.

araucó

Acción: Diagnóstico de infraestructura disponible.

Objetivo: El objetivo de esta iniciativa fue la de identificar la infraestructura de las instalaciones para detectar barreras o habilitantes para la incorporación de mujeres.

Descripción: Para esta sección se realizó una revisión profunda de las instalaciones, analizando la cantidad de baños, duchas, camarines, salas de lactancia, escaleras, EPP (elementos de protección personal) y vestimenta diferenciada. Estos temas fueron revisados en cada planta, y contrastados cuando correspondiese, con la normativa legal.

Por otro lado, para cada instalación fueron indicadas una serie de recomendaciones de mejora, además del análisis de la capacidad real para contratación de mujeres con la infraestructura disponible.

Área encargada: Subgerencia de Inclusión y Beneficios.

KPI: Cantidad de mujeres que se pueden incorporar en cada planta, en virtud de las instalaciones sanitarias disponibles.

Evaluación: La iniciativa fue catalogada como exitosa, pues permitió identificar mejoras concretas y que, en la mayor parte de los casos, no resultaba difícil de implementar. Además, esto permitió eliminar ciertas barreras de líderes que consideraban no poder contratar mujeres al no contar con infraestructura necesaria, sin embargo, mediante el informe fue posible demostrar que se cuenta con los espacios necesarios para su incorporación.



3.10 Brechas Salariales

a) ¿Por qué avanzar en las brechas salariales desde una perspectiva de género?

La inequidad de género comprende diversas esferas que abarcan tanto la vida pública como privada de mujeres y hombres. En ella, la distribución desigual de tareas de cuidado, ingreso, posiciones de poder y participación en la esfera pública han sido temas sujetos a discusión dentro de las últimas décadas. Uno de los fenómenos a considerar en ellas ha sido la inserción de la mujer al trabajo, particularmente a partir de la brecha salarial que persiste entre géneros que desempeñan los mismos roles y ha sido problematizada en función de su impacto en la vida productiva.

En este contexto, el informe global de Desarrollo Humano 2019 realizado por PNUD ha situado a Chile en la sección más baja del ranking latinoamericano, donde si bien es uno de los dos países del mundo que ha logrado reducir en mayor medida los prejuicios respecto a roles de género en ámbitos como la política, el acceso a la educación superior, derechos reproductivos y violencia doméstica, esto no se refleja en el ámbito del trabajo. En este sentido, el bajo desempeño del país en el ranking se explica por las diferencias en el Ingreso Nacional Bruto per cápita estimado por hombres y mujeres correspondiente a casi 29.000 y 15.200 dólares, respectivamente. Así, de los cincuenta países de mayor

desarrollo humano estudiados por PNUD, Chile se encuentra en el lugar cuarenta y dos, registrando la desigualdad de ingreso más alta entre ellos (PNUD, 2019). De esta manera, comprender que la brecha salarial entre hombres y mujeres aún existe y se explica por factores indirectos tales como: la menor cantidad de horas disponibles de las mujeres para dedicar al trabajo remunerado, su conciliación con la vida familiar, la percepción de que estas serían menos productivas o visualizar el embarazo como un costo asociados las organizaciones, son algunos de los factores a problematizar.

Por esto se define Brecha Salarial como “la distancia en la retribución media (salario más complementos) de mujeres y hombres (...)” (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014). Esto implica que la discriminación salarial no se realizaría directamente en la remuneración base, sino en los complementos a los que los trabajadores tienen mayor acceso por su disponibilidad de tiempo. En este sentido, según lo encontrado por CCOO (2015) los complementos salariales podrían explicar hasta casi el 50% de las brechas de remuneración entre hombres y mujeres debido a pagos extraordinarios en respuesta a la diferencia en el tiempo para asumir una mayor cantidad de tareas, punto por el que se hace fundamental la promoción de la corresponsabilidad para permitir a las mujeres asumir nuevos y mayores desafíos laborales.

b) Ventajas de incorporar la perspectiva de género al análisis de brecha salarial:

Realizar un análisis de brechas salariales en la nómina de sueldos de la organización trae consigo múltiples beneficios que comienzan con la posibilidad de identificar patrones de remuneración y sesgos inconscientes que estén ocurriendo sin pretender discriminar a los colaboradores. De esta forma, lo relevante de este ejercicio es poder observar de qué forma se comporta las remuneraciones a partir de variables sociodemográficas tales como sexo, edad, etnia y raza, entre otros, a la vez que se relaciona con variables como tenencia de hijos, área de la compañía, tipo de formación, bonos por productividad, peligrosidad, o viáticos por viajes. Esto permitiría estudiar la relación entre hombres y mujeres con su disponibilidad de tiempo y la forma en que esto se evidencia a través de su salario.

d) Cómo avanzar en incorporar la perspectiva de género al análisis de brecha salarial:

- Escala salarial única y transparente (Igualdad en la Empresa, 2014)
- Revisión de la aplicación de los complementos salariales (Igualdad en la Empresa, 2014). Esto quiere decir bonos asociados a una mayor cantidad de horas

extras, viáticos por viajes, o bonos por peligrosidad que deben ir acompañados de una problematización a por qué las mujeres estarían accediendo en menor medida a estos beneficios como es el cuidado del hogar.

- Planes de formación para las mujeres en puestos directivos o de mayor categoría profesional (Igualdad en la Empresa 2014). Esto puede aplicar a su vez a puestos tradicionalmente masculinizados que cuentan con altos salarios y una mayor seguridad laboral.
- Realizar un análisis salarial periódico para determinar la existencia de brechas salariales basadas en el género dentro de una categoría de trabajo. Esto es por ejemplo en el escenario donde ambos puestos, cumpliendo idénticas funciones, reciben diferentes salarios e identificar si las posiciones con mayor salario están dominadas por un género concreto (PAD, 2020).

e) Acciones encontradas en la literatura

Tuxpan Ingeniería Ltda: la política de remuneraciones en la empresa propicia que las retribuciones más altas no sean ofensivas respecto de las menores. Al mismo tiempo, todas/os las/os trabajadoras/es pasan a la planta luego de un período de prueba, sin remunera en base a honorarios. (Acción RSE, 2006)

Abstracta, una empresa del sector de las tecnologías de la comunicación dedicada al *testing*, desarrolló en Uruguay su propia calculadora salarial para revisar y ajustar los salarios de todas las mujeres y hombres que la integran. Con esta herramienta calculan las remuneraciones según las habilidades, la experiencia, la calidad del trabajo y su nivel de adaptación a la cultura de la organización. Esto permite detectar brechas salariales basadas en género. En la actualidad la empresa ha incorporado la herramienta DIR de ONU Mujeres. (Lucas, 2021)

Por su parte, **Itaú Uruguay** incluye desde 2018, en su informe de sustentabilidad, la relación entre salarios medios por cargo de hombres y mujeres. El cálculo se realiza tomando como base el sueldo medio percibido por los hombres del cargo en cuestión: se compara el salario medio percibido por una mujer con el salario medio percibido por un hombre para el mismo cargo.

Detrás de este avance en materia de transparencia, está el esfuerzo de un grupo de trabajo multidisciplinario, integrado por distintas áreas del banco (Área de Personas, Marketing, Sustentabilidad, Negocios y Fundación Itaú). Este grupo ha progresado significativamente en la elaboración de indicadores de gestión interna de personas; en el análisis de datos vinculados a clientes y productos de manera desglosada por sexo; en la asunción de la sensibilidad de género en la comunicación interna y externa, y en la inclusión de un módulo de género en el programa de enseñanza del Centro de Capacitación de Fundación Itaú. (Lucas, 2021)

Por otro lado, en el caso del reporte de sostenibilidad de **Itaú Uruguay**, la transparencia de su reporte indica que de sus 53 cargos gerenciales, 14 corresponderían a mujeres y de sus 9 cargos directivos solo 1 sería ocupado por las mismas. De forma adicional firmaron los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP) de ONU Mujeres en 2017. Esto permitió realizar una evaluación interna sobre brechas de género (GGAT), la cual arrojó un resultado del 25% que los posicionaba en la categoría de principiantes. Dados estos resultados, se avanzó en la implementación de distintas acciones que avanzaron a que al 2020 la organización obtuviera un 52% que los situaba en el nivel avanzado.

Dado el principio de transparencia además, el banco reporta la remuneración fija y variable

de sus colaboradores desagregada por género. De esta manera, indica una diferencia de \$632.605.355 pesos, reportando a su vez el salario promedio percibido por una mujer en comparación al salario promedio percibido de un hombre para un mismo cargo equivalente a su porcentaje. De esta manera, el salario medio percibido por las mujeres en cargos directivos corresponde al 81% del salario percibido por un hombre en el mismo cargo, en cargos de jefatura un 92% y en niveles medios un 97% (Itaú, 2020). La relevancia de esto radica en primer lugar en la importancia de identificar las brechas de la organización, transparentar estas problemáticas y avanzar hacia posibles soluciones que avancen en esta situación.

f) Acciones realizadas por las empresas del sector

arauco

Acción: medición de resultados de revisión salarial.

Aplicado desde: año 2022.

Objetivo: Identificar el porcentaje promedio de incremento salarial durante el proceso de revisión anual, para comparar el incremento promedio de hombres versus mujeres.

Descripción: Desde el año 2022, Arauco se encuentra en la medición de resultados respecto a sus remuneraciones. Esto con el objetivo de generar acciones correctivas para disminuir las brechas salariales en el futuro de la organización. Para ello, contar con la información e indicadores que reflejen la realidad es clave para realizar ajustes en torno a este fenómeno.

En este sentido, Arauco considera que no basta con medir la brecha salarial, sino también aplicarlo a la forma en que las remuneraciones varían tras la revisión anual.

Área encargada: Subgerencia de compensaciones.

KPI:

- Número de trabajadoras mujeres con incremento de salario versus trabajadores hombres. Esta medición permitiría comparar si es que se entregaría un mayor incremento a hombres que mujeres o viceversa, o si por el contrario, existe un equilibrio dentro de la organización.
- Porcentaje promedio de incremento para mujeres versus porcentaje promedio de incremento para hombres. Este indicador permite visualizar si es que se estarían dando incrementos que permitan disminuir las brechas en vez de acrecentarlas.

4

Conclusiones y Recomendaciones



A partir de las dimensiones revisadas, Más Mujer extiende su invitación a todas las empresas que componen el mundo de la madera, a sumarse a las buenas prácticas de género para favorecer el desarrollo y retención de hombres y mujeres en la industria nacional. De esta forma, es fundamental comprender la dimensión que los problemas de género alcanzan y de qué forma estos pueden silenciosamente frenar el desarrollo del talento femenino. Algunos ejemplos revisados a lo largo de este manual han sido las dificultades para acceder a instancias de formación continua por la falta de redes que compartan entre hombres y mujeres la carga de cuidado de niños, adultos mayores o personas con necesidades permanentes, la imposibilidad de acceder a instancias de reuniones formal fuera del horario de trabajo por los mismos motivos, diferencias salariales por una menor disponibilidad de tiempo, entre otras.

Para ello, buenas prácticas innovadoras en materia de género han sido: la asociación de empresas con compañías teatrales para la recreación de situaciones de acoso y discriminación que ayuden a los colaboradores a identificar de qué forma actuar en estos casos (Itaú Uruguay), la creación de redes internas de mujeres para la promoción y desarrollo de carrera como Power of Women (CMPC), el cálculo permanente de brechas salariales al interior de la organización que permite visualizar los datos de

forma transparente y justa (Abstracta), el Programa de Capacitación y Empoderamiento para Proveedores STEP que ayuda a mujeres de la cadena de valor a mantenerse competitivas en la industria (Coca-Cola), la capacitación de mujeres locales para su inserción en roles masculinizados en la industria (APCO), entre otras. Con esto en mente, el programa Más Mujer invita a todas las organizaciones a generar un proceso donde:

1. Se realice un diagnóstico inicial del tipo de compañía del que se es parte, considerando si esta cuenta con espacios operativos, administrativos, orientado a personal profesional especializado o no especializado, correspondiente a una empresa grande, mediana o pequeña, si es que sus trabajadores cuentan con hijos o personal con altas responsabilidades de cuidado, entre otros. Esto permitirá identificar de manera específica los problemas que aquejan a sus colaboradores según las particularidades y necesidades de su organización.
2. Identificar sus recursos. Orientado a identificar la factibilidad de contar con apoyo externo, o en caso organizaciones más pequeñas, medios internos que faciliten el desarrollo cotidiano de sus colaboradores. Algunos ejemplos de esto han sido: habilitar espacios en que los hijos de trabajadores puedan permanecer para compa-

tibilizar horario laboral y vida familiar extendiendo este beneficio a hombres y mujeres, desarrollar capacitaciones dentro del horario laboral para promover el desarrollo de carrera de ambos sexos, generar instancias de consulta formal e informal con trabajadores para desarrollar un espacio de confianza en que temáticas de género puedan ser expuestas.

3. Incorporar una perspectiva de género a todas las acciones de la empresa, sin aislar estas iniciativas bajo la necesidad de desarrollar un área de género y diversidad.
4. Consultar con trabajadores y trabajadoras respecto a los problemas que existirían en estas u otras dimensiones, favoreciendo la entrega feedback para encontrar soluciones conjuntas que se ajusten a la realidad de cada organización. Esta actividad permitirá identificar más claramente las posibles problemáticas que aquejan de forma más urgente el espacio de trabajo, así como posibles soluciones que los trabajadores hayan considerado para su desarrollo de carrera, y conciliación del mundo laboral y familiar.
5. Favorecer la medición y sistematización de datos a lo largo del tiempo. Esto puede ser mediante indicadores simples como la tasa de mujeres y hombres que indican tener responsabilidades de cuidado, porcentaje de trabajadores y

trabajadoras que hacen uso de permisos tales como el postnatal paternal, parental y maternal, tasa de nuevas mujeres contratadas por tipo de perfil, entre otras. Contar con información desagregada por género permitirá identificar la situación de la empresa respecto a la diversidad y equidad de género en su interior, así como medir el avance de sus políticas orientadas a favorecer la retención de talento femenino y la corresponsabilidad. 🌸

Para más información o en caso de requerir de ayuda técnica para la replicación de alguna de estas buenas prácticas en su organización, contáctanos a

masmujer@corma.cl

www.corma.cl/mas-mujer

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción RSE (2006) Guía para impulsar la equidad de género en las empresas. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/38941905/guia-de-equidad-genero-accionrse>

Bernat Jiménez, A., Capapé Aguilar, A., & Caso Pita, C. (2011). Intervenciones preventivas de la violencia interna en el trabajo: políticas de buenas prácticas y gestión de conflictos. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57, 35-52.

Biblioteca del Banco Nacional de Chile (2014). Concepto de equidad de Género. Recuperado de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/20239/4/equidad%20de%20genero_%20final_v2.pdf

Bonilla-García, M. Á., & López-Suárez, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebius*, (57), 305-315.

Boston Consulting Group. (26 de Abril de 2017). The Mix That Matters: Innovation Through Diversity. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>

Care. (2022). En la Cadena de Suministros. Recuperado de <https://www.care.org/es/about-us/strategic-partners/corporate-partnerships/sdg5-playbook/in-the-supply-chain/>

Caro, P., Ilabaca, P., Román, H., Armijo, L., Celis, K., & Meyer, L. (2019). Inclusión sustentable de mujeres en industrias masculinizadas. La minería en Chile. *Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás*.

CCM. (2015). Fuerza laboral de la gran minería chilena 2015-2024. Diagnóstico y Recomendaciones. Recuperado de https://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/EFLM2015-2024.pdf

Chile Mujeres (2019). Manual de adaptabilidad laboral.

Chile Mujeres (2019). Manual de corresponsabilidad parental en el mundo del trabajo.

Chile Mujeres (2019). Manual de selección sin sesgo.

CNCA (2016). Guía de Lenguaje Inclusivo de Género.

ENAP. (2020). Reporte Integrado 2020.

Espinar-Ruiz, E., & Mateo-Perez, M. A. (2007). Violencia de género: reflexiones conceptuales, derivaciones prácticas.

Franco Cárdenas, S. M., & Mora González, M. E. (2012). Buenas prácticas laborales en empresas chilenas.

Gayoso Carranza, A. D. R., & Galarza Meza, D. M. (2021). Guía de buenas prácticas de equidad de género en empresas peruanas.

González, G. M. S. (2013). *La protección laboral de la violencia de género: déficits y ventajas*. Tirant lo Blanch.

González, M. Á. S., & Lobo, M. Á. G. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. ESIC Editorial.

González, M., Cortina, C., Rodríguez, J., (2019). The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment *European Sociological Review*, 2019, Vol. 35, No. 2, 187-204

Good, J. J., Woodzicka, J. A., & Wingfield, L. C. (2010). The effects of gender stereotypic and counter-stereotypic textbook images on science performance. *The Journal of social psychology*, 150(2), 132-147.

Greed, C. (2020). Public toilets. *Engendering Cities: Designing Sustainable Urban Spaces for All*.

Hinestroza, M. P. G. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(36), 79-90.

Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.

Igualdad en la Empresa (14 de Junio de 2014). Iniciativas para reducir la brecha salarial de género. Herramientas de autodiagnóstico. Recuperado de <https://www.igualdadেনlaempresa>.

es/DIE/red-DIE/docs/Informe_final_III_JT_Red_DIE._Igualdad_salarial.pdf

Itaú (2020). Reporte de Sustentabilidad. Recuperado de <https://www.ita.com.uy/inst/aci/docs/Reporte-Sustentabilidad-2020.pdf>

Lucas, Cecilia (2021). Experiencias y buenas prácticas de empresas para la gestión con igualdad de género en Uruguay.

McKinsey Global Institute (2015). El Poder de la paridad: Cómo avanzar en la igualdad de género puede añadir 12 trillones de dólares al crecimiento mundial. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

McKinsey Global Institute (2017). Women Matter: time to accelerate. Ten years of insight into gender diversity. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2014). Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016.

Montenegro, P. A. (2016). *Estandarización de buenas prácticas empresariales*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14455>.

Moreno, E. (2017). 5 razones por las que las que tener mujeres en puestos de liderazgo beneficia a tu empresa. Forbes. Recuperado de <https://forbes.es/empresas/10315/5-razones-por-las-que-tener-a-mujeres-en-puestos-de-liderazgo-beneficia-a-tu-empresa/>

Morgan, G., Bajpai, A., Ceppi, P., Al-Hinai, A., Christensen, T., Kumar, S., Crosskey, S. y O'Regan, N. *La infraestructura al servicio de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres*. Copenhague (Dinamarca), UNOPS.

Neira Lagos, F. R. (2017). Los pactos de adaptabilidad laboral y su impacto en la jornada de trabajo.

OMS (Organización Mundial de la Salud), Departamento de Salud Reproductiva e Investigaciones Conexas, Escuela de higiene y medicina tropical de Londres y South African Medical Research Council (2013). *Global and regional estimates of violence against women: prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence*, pág. 2.

Oñate, C. C. (2015). de buenas prácticas laborales. *Santiago*.

Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (39), 1-7.

Peinado-Vara, E. (2011). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*.

Pérez González, A. T. (2020). El principio de corresponsabilidad y el logro de la igualdad real entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

Pérez, C. C. (2019). *Invisible women: Data bias in a world designed for men*. Abrams.

Plaza, J. F., & Delgado, C. (Eds.). (2007). *Género y comunicación* (Vol. 303). Editorial Fundamentos.

PNUD (2019). Brecha de Desarrollo Humano entre mujeres y hombres evidencia alta desigualdad de Género. Recuperado de <https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/articles/Noticias/brecha-de-desarrollo-humano-entre-mujeres-y-hombres-evidencia-al.html#:~:text=%C2%B7%20La%20brecha%20de%20g%C3%A9nero%20sit%C3%BAa,educaci%C3%B3n%20casi%20no%20hay%20diferencias>.

Ramírez, J., Alarcón, R., y Ortega, S. (2020). Violencia de género en Latinoamérica: Estrategias para su prevención y erradicación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 260- 275.

Rojas, X. (2020) “Política y Procedimiento frente a la Violencia de Género en la Familia y Pareja desde el Lugar de Trabajo”. Bu Andina.

Saézn, M. J., Lamban, P., García, C., Arroyo, J., & Calahorra, R. (2006). Buenas prácticas en la gestión de la cadena de suministro: Estudio Empírico. *Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR, Spain*.

Sanz, L. S., & García, E. C. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Esic Editorial.

Sczesny, S., Formanowicz, M., & Moser, F. (2016). Can gender-fair language reduce gender stereotyping and discrimination?. *Frontiers in psychology*, 25.

Sevilla, B., & Paola, M. (2021). La educación técnico-profesional y su potencial para mejorar la trayectoria educativa y laboral de las mujeres en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas: una revisión regional.

Stefanović, A., & Saavedra Alvaay, M. (2016). Las mujeres en el sector minero de Chile: propuestas para políticas públicas de igualdad.

UNICEF. (2020) State of the World’s Sanitation. Recuperado de <https://www.unicef.org/media/86836/file/State-of-the-world’s-sanitation-2020.pdf>

Utrilla, P. N. C., Torraleja, F. A. G., & Ortega, C. P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34), 15-35.

Vigoya, M. V. (2016). La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación. *Debate feminista*, 52, 1-17.

Yauriman Coris, E. (2019). Buenas prácticas en prevención, atención y gestión del conocimiento frente a la violencia de género 2018-2019.

Yerovi, A. B. P. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasce lia: didáctica y educación*, 8(3), 179-186.

