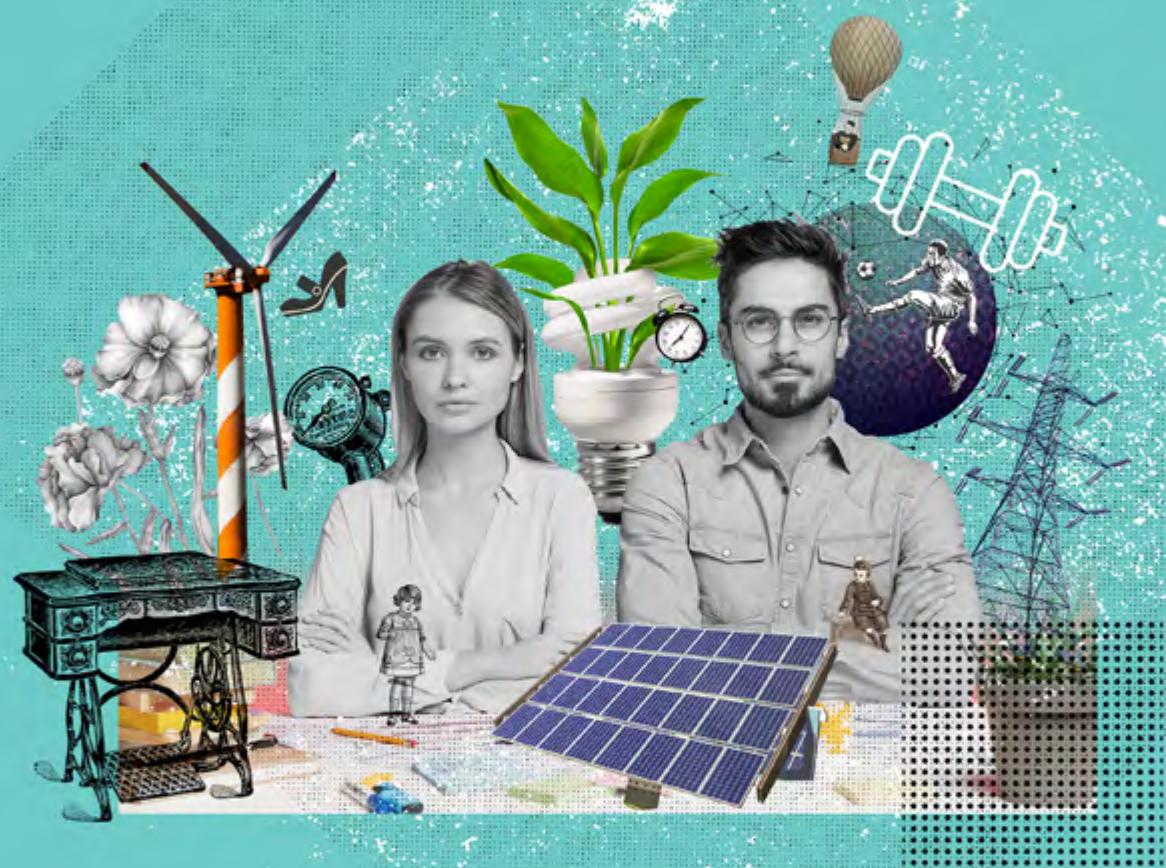


# DIAGNÓSTICO DE LA INTERVENCIÓN DE LOS SESGOS INCONSCIENTES EN LA EMPLEABILIDAD, PROCESOS DE FORMACIÓN Y POSTERIOR DESARROLLO DE CARRERA DE LA MUJER EN EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO



# ÍNDICE

Agradecimientos	3
Prólogo	4
Resumen Ejecutivo	8
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL</b>	12
Participación femenina en el sector eléctrico, una deuda pendiente	13
Sesgos inconscientes: por qué nos afecta y cómo reconocerlos	20
Sesgos inconscientes asociados al Género	25
El impacto de la gestión de personas en organizaciones diversas	26
<b>CAPÍTULO III: OBJETIVOS</b>	28
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b>	30
Muestra: análisis descriptivo	32
Fases del proyecto de investigación	33
Diseño del cuestionario	36
Muestra obtenida	38
<b>CAPÍTULO V: HALLAZGOS</b>	40
Facilitadores	41
Inhibidores	45
Sesgos	56
Medidas prácticas recomendadas para fomentar la empleabilidad y desarrollo de carrera con equidad	59
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN</b>	85
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	89
<b>ANEXOS</b>	92
Anexo 1: Situación mujer en el sector eléctrico	92
Anexo 2: Situación mujer y formación STEM	92
Glosario	94

# AGRADECIMIENTOS

El desafío de realizar un estudio de sesgos en plena crisis por Covid-19, implica el gran compromiso de parte de las empresas e instituciones participantes, de sostener la importancia de avanzar en temas de equidad de género. Sabemos que la pandemia, afectó no sólo la salud física de miles de personas en nuestro país, sino también la salud mental. Las empresas tuvieron que adaptarse al teletrabajo, y con ello, la corresponsabilidad tomó un rol nunca antes visto.

Es en este contexto, donde agradecemos especialmente la participación de las 13 empresas que voluntariamente decidieron formar parte de este estudio, y a todas las personas que participaron en él, respondiendo entrevistas y encuestas o asistiendo a un focus group.

También queremos agradecer a todas las contrapartes de las empresas e instituciones participantes, quienes estuvieron siempre disponibles para la coordinación de hitos y actividades, lo que fue clave para el éxito en la realización de este estudio.

Adicionalmente nos gustaría agradecer a Empresas Eléctricas A.G, quienes nos facilitaron la carta de apoyo inicial para postular al financiamiento de esta investigación, y a la Otic Proforma y a Sence, por financiar el estudio sectorial.

Por último, queremos agradecer al Ministerio de Energía, en especial a Marcela Zulantay, por su incondicional apoyo y gestión durante la realización de este estudio.

## Con el apoyo de



## Organizaciones participantes del estudio



# PRÓLOGO

MTalent es una consultora boutique, orientada a brindar soluciones y asesorías en programas de Equidad, Diversidad e Inclusión y en Selección de Personas en las organizaciones. Trabajamos con la visión de diversity intelligence, que ha sido exitosa en los países nórdicos, generando estrategias sólidas y sostenibles, según el grado de madurez cultural de cada organización. Contamos con metodologías para acelerar el balance en la equidad de género, con iniciativas que impactan en una transformación cultural en la organización y así dar la bienvenida a nuevos talentos, ideas y perspectivas que harán fortalecer y mejorar los procesos de toma de decisiones.

En el año 2021, como consultora realizamos el estudio del diagnóstico de cómo intervienen los sesgos inconscientes en la empleabilidad, formación y desarrollo de carrera de la mujer en el sector eléctrico. Este estudio fue patrocinado por Empresas Eléctricas A.G, y por el Ministerio de Energía bajo su programa “Energía + Mujer”. Su financiamiento fue gracias a los proyectos de 5% de franquicia tributaria que otorga SENCE, a través de la Otic Proforma.

## Marilen Corbalán Ibáñez

Directora general del estudio



En mis 15 años de experiencia laboral en el sector eléctrico, he podido vivenciar las luces y sombras de ser parte de una industria masculinizada, altamente técnica y tradicional. A su vez, he sido testigo de la evolución en términos de equidad de género en el sector, y el desarrollo e implementación de políticas de diversidad e inclusión, que han tomado fuerza en los últimos años.

Decidí crear mi consultora en asesorías de diversidad e inclusión y selección de personas, con la motivación de seguir creciendo como profesional integral, y a pesar del contexto de pandemia que estamos viviendo, esto nunca fue un impedimento para cumplir mis sueños con visión, convicción y aprendizaje. Es en este nuevo escenario, en donde la preocupación real por las personas, la relevancia que ha cobrado la corresponsabilidad, y los lineamientos internacionales en temas de equidad de género, han facilitado la buena acogida que ha tenido nuestro estudio en el sector eléctrico.

A pesar de todos los esfuerzos que conlleva una implementación de políticas robustas en temas de equidad de género, las personas discriminan involuntariamente al tomar una decisión. Lo anterior, se debe a una explicación cerebral que implica necesariamente el buscar atajos mentales para ahorrar energía y tomar decisiones rápidas. Los “atajos” del cerebro se basan en nociones estereotipadas de otras personas, así como en las preferencias y prejuicios que elegimos, produciéndose así los sesgos inconscientes. Es así como surge la necesidad de indagar el cómo están interviniendo los sesgos inconscientes en la industria eléctrica, para poder fomentar la empleabilidad, formación y desarrollo de carrera de las mujeres.

Esperamos que, con los hallazgos de este estudio, podamos aportar al sector con nuevos lineamientos para impulsar sosteniblemente las políticas de diversidad e inclusión dentro de las organizaciones. Estamos en un muy buen momento para seguir avanzando, y reconociendo este contexto favorable, no podemos desaprovechar esta instancia para tomar medidas de gestión inteligente de la diversidad. La importancia de involucrar a hombres y mujeres en este desafío, romper paradigmas y estereotipos, y así avanzar en igualdad de oportunidades hacia una sociedad justa y libre de discriminación.

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible la realización de este estudio, a aquellas personas que hablaron desde el dolor para compartir sus vivencias, y a todas aquellas que quisieron participar con la intención de ser escuchadas, tanto para aportar con una idea o comentar sus percepciones y visiones respecto al tema.

## Thiare Espinoza Acosta

Jefa de estudios

Como mujer de mi generación, me tocó crecer viendo madres y abuelas que debían luchar por tener un espacio en el mundo del trabajo. Debían ganárselo, al tiempo que enfrentaban sus propias concepciones sobre lo que las mujeres podían o no hacer. Estereotipos sobre cómo actuar, vestir, hablar, o incluso qué carreras estudiar.

La participación de las mujeres en el mercado laboral chileno ha mejorado desde aquella época. Gracias a mujeres como las que conocí, los espacios de trabajo se han diversificado. Este avance ha sido sistemáticamente recogido en la investigación rigurosa, enseñándonos con datos empíricos la necesidad de enfrentarnos a nuestros sesgos. Cada día más mujeres altamente capacitadas se suman a espacios antiguamente restringidos. El estudio de temáticas asociadas a la empleabilidad y participación de las mujeres, sin embargo, también nos señala el largo camino que aún queda por recorrer en la construcción de equidad. Como jefa de estudios, esta investigación representa una responsabilidad y una oportunidad de apoyar la creación de espacios laborales donde las mujeres podamos desenvolvernos. Espacios libres de prejuicios y sesgos, donde podamos aportar como iguales desde nuestras diferencias.

Para ello, el contar con información válida, representativa, y oportuna sobre la situación de las mujeres en el sector eléctrico es primordial para quienes toman decisiones. Este estudio reconoce al sector eléctrico como un actor esencial para el país y considera el estándar necesario para alcanzar la mayor representatividad a través de una metodología mixta y una muestra significativa. El uso combinado de métodos cuantitativos y cualitativos nos permitió indagar en los sesgos del sector en profundidad, organizando y midiendo su presencia e impacto. A su vez, la muestra aleatoria contó con la participación de personas de distintas empresas, edades, niveles jerárquicos, profesiones, y géneros. Los hallazgos del estudio permiten avanzar en la comprensión sistémica de cómo los sesgos interfieren en las trayectorias laborales de las mujeres. Sólo al identificar y medir la presencia de estos sesgos, es que somos capaces de diseñar planes transformadores, de alto impacto, y que tomen en cuenta las necesidades específicas del sector eléctrico y de sus colaboradores.



Espero que la valiosa evidencia proporcionada por este estudio, entregue herramientas útiles a los tomadores de decisiones al momento de evaluar y promover la incorporación de más mujeres al sector eléctrico.

## Florencia Pérez Santos

Analista de estudios

La necesidad por avanzar y lograr la igualdad de género, no es solamente un elemento fundamental para garantizar los derechos humanos de todas las personas, sino que también es un requisito esencial para construir un desarrollo sostenible, a nivel global. Para ello es esencial, entre otras cosas, empoderar a mujeres y niñas, modificar las leyes discriminatorias y adoptar otras que promuevan efectivamente la igualdad, potenciar liderazgos femeninos, y desarrollar normas y políticas que fomenten la corresponsabilidad.

Sin perjuicio de los avances en iniciativas alineadas a derribar los mitos acerca de los roles socialmente entregados a los diferentes géneros, así como también, el surgimiento de indicadores que demuestran una cierta disminución entre las brechas de género, es necesario continuar con acciones positivas para lograr la plena igualdad de oportunidades entre hombres, mujeres y los diferentes géneros.



La importancia del género como una variable a la que todas y todos pertenecemos, formando grupos heterogéneos, debe ser entendida a nivel cultural y su análisis debe estar interseccionada con otras variables sociodemográficas para comprenderla en su totalidad. El lenguaje necesita reconocer al género como un elemento fundamental para no invisibilizar las necesidades, oportunidades y aspiraciones de todas las personas. A su vez debe reflejar la inclusión de todas y todos, como agentes con igualdad de oportunidades y derechos.

Agradezco a todas las y los participantes, por confiar en nosotras y apropiarse del espacio para contarnos sus experiencias, vivenciadas tanto a nivel laboral como personal, sus inquietudes sobre el tema e ideas acerca de los sesgos de género inconscientes que están presentes en todas y todos nosotros. Cada una y uno de ustedes cumplieron un rol clave para que hoy, por medio de este informe, se presenten los resultados y los desafíos que se tienen en el sector eléctrico del país.

El camino para promover la igualdad de género continua, y necesita que cada vez se sumen más personas a las acciones positivas para generar el cambio deseado. Espero que este estudio contribuya a la literatura de género, pero que no quede como un simple informe, sino que motive a todas y todos los trabajadores del sector eléctrico, y despierte el interés de los otros sectores de la economía a sumarse al cambio necesario para lograr el desarrollo sostenible que tanto anhelamos.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el cómo intervienen los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector eléctrico.

Los principales fundamentos, se deben a la atingencia mundial en temas de diversidad, equidad e inclusión, pero también a iniciativas del Gobierno de Chile como el plan Energía + Mujer del Ministerio de Energía. La baja participación femenina en la industria energética, sumado a la preocupación por fomentar el ingreso femenino a carreras STEM, son antecedentes que afirman la importancia de realizar diagnósticos que aporten a las organizaciones en avanzar hacia un cambio cultural más diverso e inclusivo.

Este diagnóstico, no sólo tiene como objetivo el determinar cuáles son los sesgos que están afectando el ingreso de las mujeres al sector, su formación y desarrollo de carrera, sino además cuáles son los inhibidores o dificultades que están

limitando estos procesos. Por su parte, también se busca identificar cuáles son los facilitadores y tipo de formación atingente que promueva la igualdad de oportunidades tanto para aumentar la empleabilidad y desarrollo profesional de las mujeres en la industria eléctrica.

En este estudio, participaron 13 empresas alcanzando a más de 8 mil personas en términos de universo muestral. Se utilizó una modalidad de investigación mixta, en donde se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, información secundaria y primaria. Se realizaron 49 entrevistas y 24 focus group abarcando más de 200 personas; y una encuesta online, con una participación superior a 2.100 personas.

Los resultados arrojados corroboran la existencia de sesgos inconscientes, que afectan la trayectoria laboral de las mujeres en el sector eléctrico. El desafío es claro, y debemos trabajar en conjunto para la concientización de estos sesgos y el cierre de las brechas entre hombres y mujeres.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN



No somos  
conscientes de  
lo inconscientes  
que somos.



**L**os sesgos inconscientes están presentes en todo tipo de situaciones donde el cerebro de cada persona preconcibe un pensamiento solo por el hecho de asociar ciertas características sociales y culturales a los distintos factores sociodemográficos. Por ejemplo, características vinculadas al género, a la raza, al aspecto físico, nacionalidad entre otros.

Estos sesgos inconscientes o conocidos también como prejuicios inconscientes, crean una forma de pensar que está traducida en la toma de decisiones y en el actuar de cada uno, sin darnos cuenta y normalizándolas.

Entendiendo que el género son características y concepciones sociales y culturales, traducidas en los roles, atributos, valores y responsabilidades social y culturalmente asignadas a las personas por el simple hecho de nacer mujer u hombre, el enfoque de género a estos sesgos inconscientes nos permite ver y analizar la realidad de forma diferenciada. Nos permite, también, observar el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones sociales de las personas. Además de poder analizar y diseñar posibles propuestas de políticas que tiendan a promover oportunidades equitativas para la igualdad de género.

La realidad jerarquizada, la subordinación y la división sexual del trabajo forman características que se atribuyen a hombres y mujeres como rasgos distintivos en forma de ser y comportarse solo por ser mujer u hombre, generando desigualdades entre estos dos grupos. Así los sesgos inconscientes asociados al género toman relevancia para ser estudiados. Las expectativas diferenciadas que cada uno de nosotros tenemos en el actuar de los demás, están implícitamente pre-concebidas y asociadas a ciertas características sociales y culturales que se le han atribuido a lo femenino y masculino, y que pueden crear imprecisiones respecto a una persona o situación y comportamientos en ocasiones discriminatorios y erróneos.

Sin embargo, los sesgos inconscientes asociados al género al ser concepciones y características sociales se pueden interrumpir con acciones positivas, al visualizarlos y concientizarlos en una primera instancia, para luego generar mecanismos de objetividad.

El estudio “intervención de los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en el sector eléctrico” tiene el objetivo de determinar cuáles son los sesgos y prejuicios que están interfiriendo en los procesos de selección en la contratación de mujeres en el sector eléctrico, que repercute directamente con la empleabilidad. A su vez, determinar cuáles serían las capacitaciones atinentes para cerrar estas brechas, y cuáles son los factores que inciden en el posterior desarrollo de carrera de las mujeres en la industria eléctrica.

Este estudio busca entregar orientaciones a las empresas del sector eléctrico que se ven enfrentadas al desafío de aumentar la participación femenina en sus respectivas dotaciones y apuntar a una mayor equidad de género en puestos de liderazgos técnicos, que en la actualidad en su mayoría está ocupada por hombres. El objetivo es averiguar las barreras que ocurren dentro de las empresas para la contratación de mujeres, las razones involuntarias que hay a la base, de parte de las empresas y de los trabajadores y trabajadoras en los procesos de selección, capacitación y desarrollo de carrera.

Además, se entregará a las empresas orientaciones para facilitar los procesos de selección, mallas de capacitación y desarrollo de carrera en torno a la equidad de género, en una industria masculinizada como el sector eléctrico.

Este estudio busca indagar y generar definiciones y orientaciones que integren la perspectiva de las gerencias de personas de las empresas eléctricas, los trabajadores y trabajadoras con roles de jefatura quienes, en la mayoría de los casos, son los responsables de elegir en los procesos de selección,

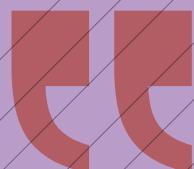
los trabajadores y trabajadoras de línea en áreas técnicas.

La relevancia de esta investigación surge de la necesidad imperativa de las empresas del sector eléctrico de aumentar el porcentaje de mujeres en sus dotaciones, que va en línea con el plan del Ministerio de Energía “Energía + Mujer”, responder a las crecientes demandas de la equidad de género a nivel mundial, sobre todo en empresas masculinizadas como el sector eléctrico, para concientizar las barreras y prejuicios inconscientes que están afectando a la empleabilidad y desarrollo de carrera de mujeres. Cabe destacar, que si bien es importante aumentar la participación femenina del sector, no

es suficiente, es necesario tomar acciones positivas e integrales para promover el cambio cultural y eliminar los sesgos inconscientes.

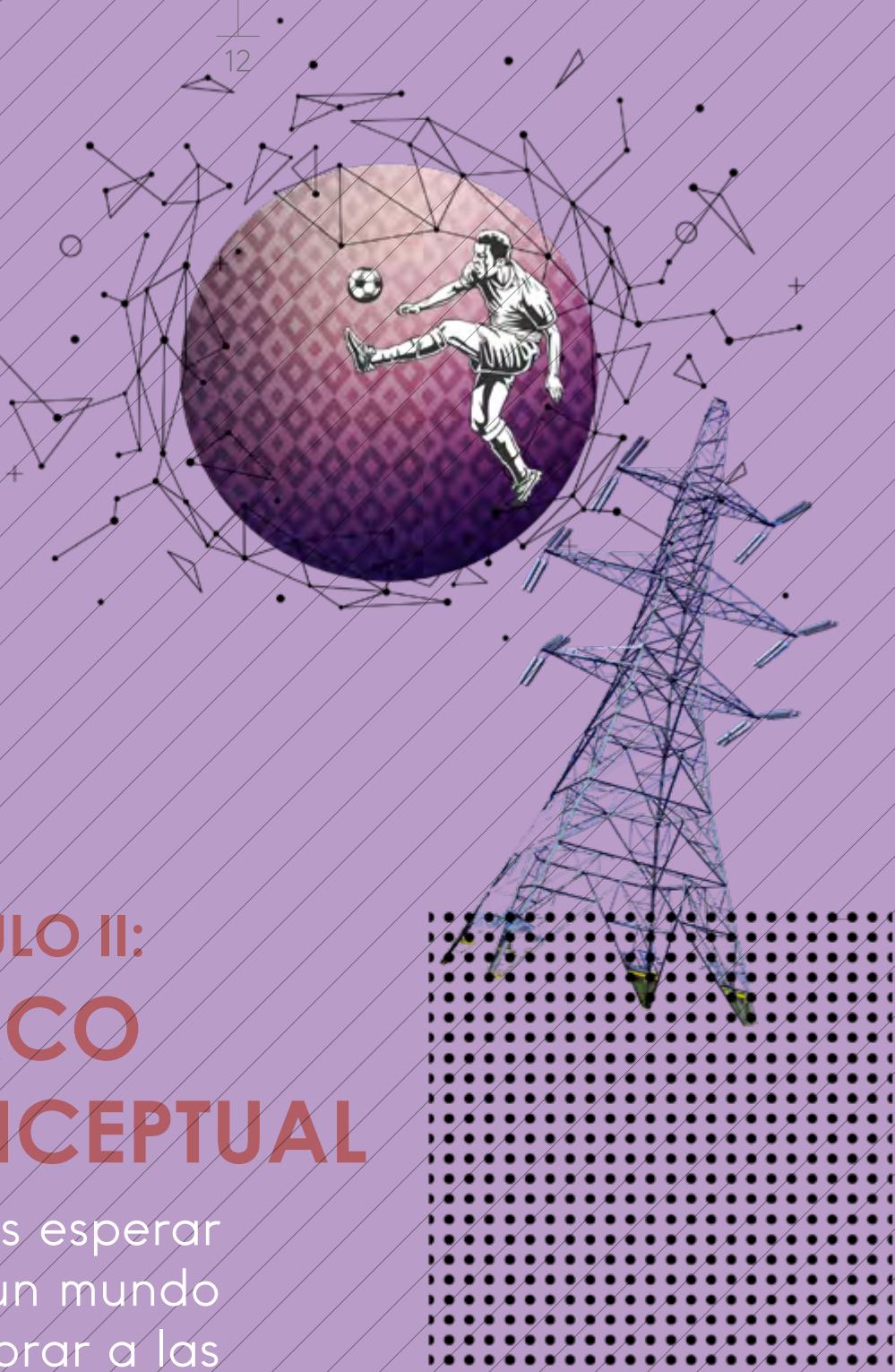
Adicionalmente, existe un compromiso de parte del gobierno de aumentar la presencia de la mujer en el sector eléctrico, el cual se encuentra reflejado en la Ruta Energética 2018-2022.

En este sentido, las empresas se enfrentan al desafío de aumentar iniciativas y apalancar estrategias de diversidad e inclusión en torno a la participación femenina, garantizando la equidad de género en ambientes que han sido masculinizados por años.



## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

No puedes esperar construir un mundo mejor sin mejorar a las personas  
(Marie Curie)



## Participación femenina en el sector eléctrico, una deuda pendiente

**L**ograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas, es el objetivo N°5 de la agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible que aprobó la ONU el año 2015. La igualdad de género no sólo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. El empoderamiento de las mujeres y las niñas es fundamental para impulsar el crecimiento económico y promover el desarrollo social. La plena participación de las mujeres en la fuerza de trabajo añadiría puntos porcentuales a la mayoría de las tasas de crecimiento nacional<sup>1</sup>.

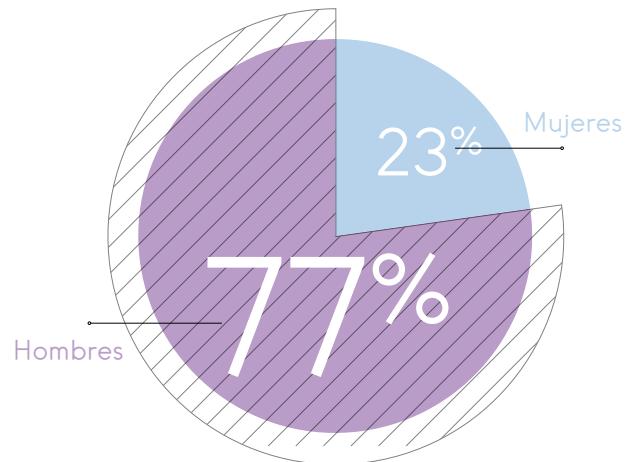
Por lo anterior, este objetivo de la agenda 2030, tiene como meta poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo, y asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisarios en la vida política, económica y pública.

Si se analizan los 17 objetivos de desarrollos sustentables, la equidad de género toma gran relevancia, pues está implícitamente abordada en cada uno de ellos. Esto hace que la equidad de género sea una de las prioridades al momento de determinar los planes de acción para el cumplimiento de cada objetivo.

Sin lugar a dudas, en las diferentes temáticas asociadas a promover la equidad de género, ha habido un gran avance. Sin embargo, los efectos de la pandemia COVID-19 están revirtiendo los escasos logros que se han alcanzado en materia de igualdad de género y derechos de las muje-

res. Según datos presentados por la Cepal, en el año 2020 la tasa de participación laboral de las mujeres se situó en 46%, mientras que la de los hombres en 69% (en 2019 alcanzaron un 52% y un 73,6%, respectivamente). Según un estudio de la OCDE (2021)<sup>2</sup>, 4 de cada 5 mujeres chilenas que dejaron de trabajar durante la pandemia no buscaron un nuevo empleo. En este mismo estudio, dan a conocer que las mujeres trabajan más de 12 horas, a la semana, que los hombres, al combinar las horas de trabajo remunerado y no remunerado. En estos datos se puede evidenciar la brecha de género que aún existe en torno al acceso al mercado laboral, a la corresponsabilidad y la contundente salida de mujeres de la fuerza laboral, quienes, por tener que atender las demandas de cuidados en sus hogares, no retomaron la búsqueda de empleo.

Gráfico 1:  
Participación de mujeres en el sector energético.



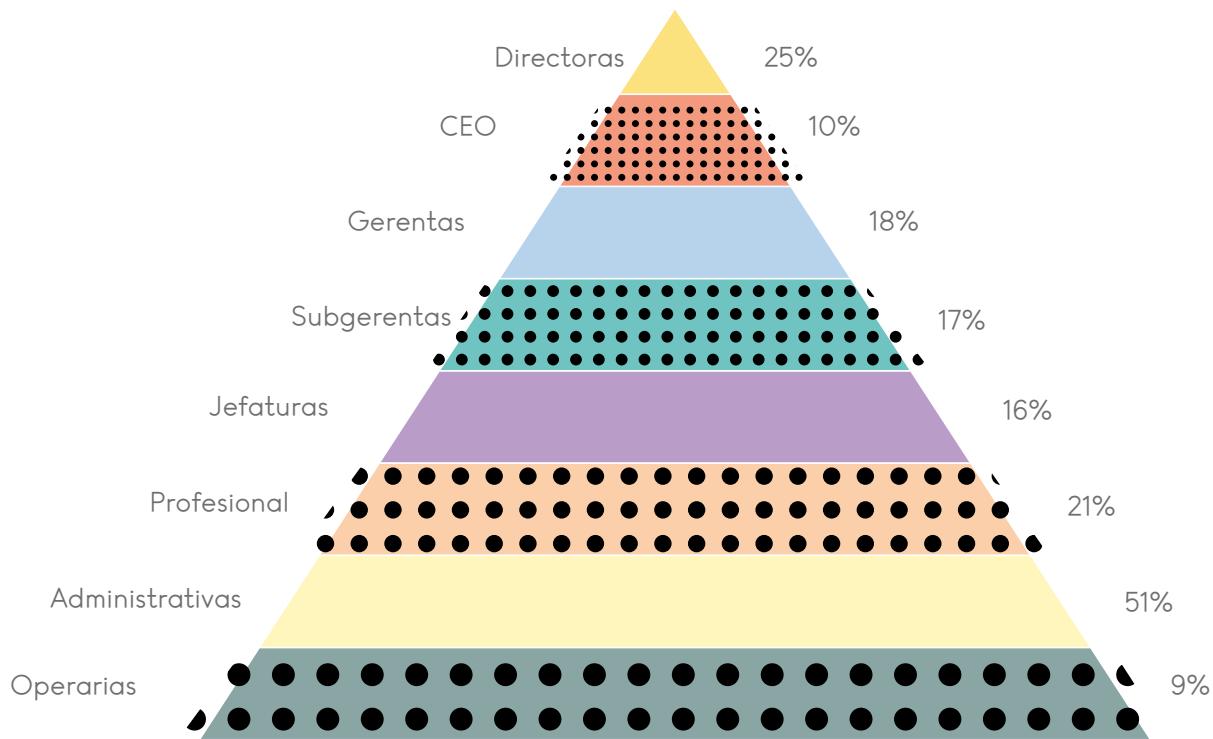
Fuente: Informe estudio Diagnóstico de la situación de la mujer en el sector energético, Ministerio Energía, 2019.

1. OCDE, 2012. La Igualdad de Género en la Alianza del Pacífico. Promover el empoderamiento económico de la mujer.  
2. OCDE, 2021. Igualdad de género en Chile. Hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado.

Esta desigualdad en el acceso al mercado laboral se intensifica en industrias tradicionalmente asociadas a labores masculinas o propias de los hombres. Según datos presentados en Energía +Mujer<sup>3</sup>, la participación de la mujer en el sector energía alcanza un 23% (ver gráfico 1) y cambia drásticamente dependiendo del nivel jerárquico que observamos, siendo el más bajo a nivel operarios con un 8% y más alto a nivel administrativos con un 51% (ver gráfico 2). Además, podemos encontrar brechas significativas en otros aspectos como la trayectoria laboral, remuneraciones, conciliación vida personal/laboral y corresponsabilidad<sup>4</sup>, siendo un fenómeno que va más allá del acceso al mercado laboral.

Esta brecha de género existente en la industria, también está presente en etapas de formación previas al mercado laboral. Al revisar la tasa de participación femenina en el total de graduados de STEM de la educación superior en Chile esta cifra sólo alcanza un 19%, a diferencia del promedio de países OCDE que alcanza un 32%, siendo Chile el más bajo dentro de este grupo de países<sup>5</sup> (ver gráfico 3). Este número es bastante similar a la tasa de participación femenina en la matrícula de pregrado en carreras STEM, cifra que el año 2020 alcanzó un 22,2% (ver tabla 1).

Gráfico 2:  
Participación femenina por jerarquía en el sector eléctrico.



Fuente: Informe estudio Diagnóstico de la situación de la mujer en el sector energético, Ministerio Energía, 2019.

3. Ministerio de Energía, 2019. Diagnóstico de la situación de inserción de la mujer en el sector energético.

4. Para más información revisar Anexo 1

5. Comunidad Mujer. (2017). Mujer y trabajo: Brecha de género en STEM, la ausencia de mujeres en Ingeniería y Matemáticas. Comunidad Mujer. Santiago: Comunidad Mujer.

Gráfico 3:

Participación Femenina en el total de graduados de STEM de la educación superior. Paises miembros de la OCDE (%).

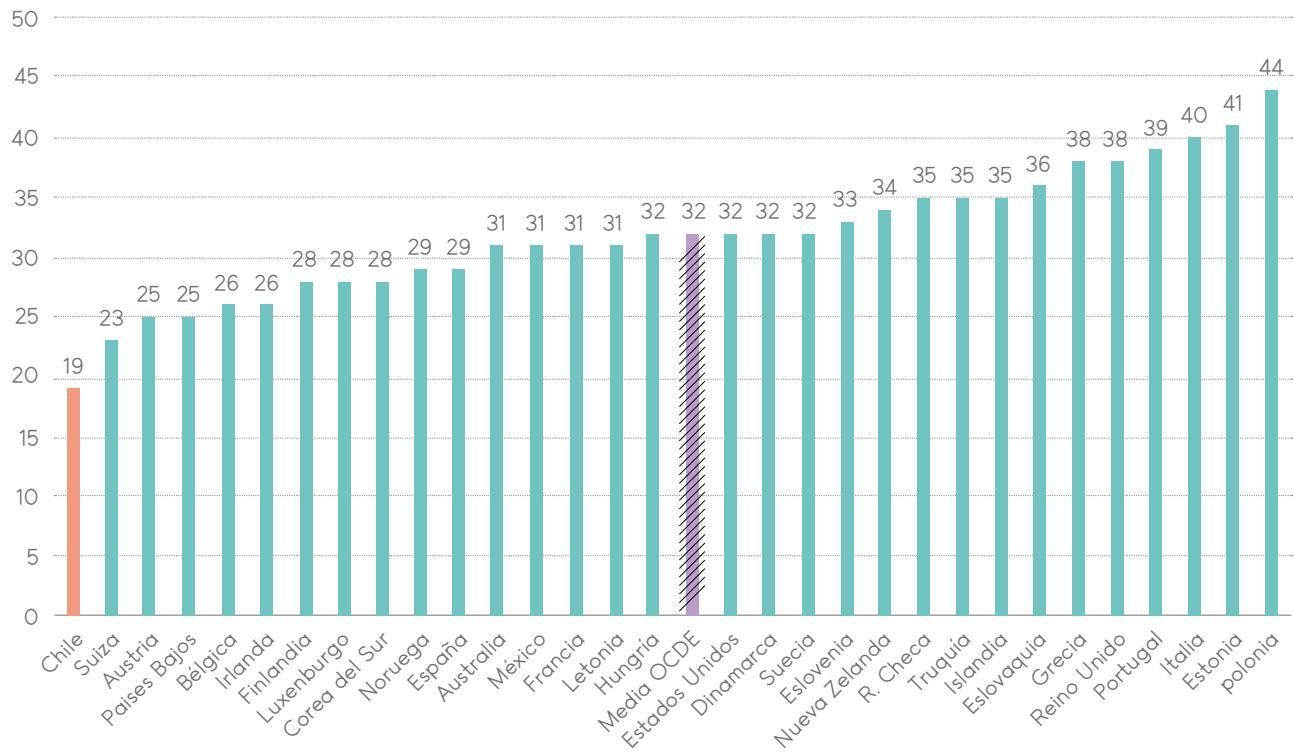


Tabla 1:

Tendencia de matrícula total de pregrado y participación de hombres y mujeres carreras STEM durante los años 2005, 2011, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020.

CARRERAS STEM	2005	2011	2016	2017	2018	2019	2020
<b>HOMBRES</b>	90.006	120.293	147.312	151.488	158.322	162.682	160.554
<b>MUJERES</b>	23.797	30.888	38.61	41.049	42.838	44.603	45.766
<b>% HOMBRES</b>	79,1%	79,6%	79,2%	78,7%	78,7%	78,5%	77,8%
<b>% MUJERES</b>	20,9%	20,4%	20,8%	21,3%	21,3%	21,5%	22,2%
<b>DIFERENCIA</b>	58,18	59,14	58,47	57,36	57,41	56,96	55,64

Fuente: Informe tendencias de estadísticas de educación superior por sexo, Consejo Nacional de Educación, 2020.

Sin embargo, al mirar de cerca los datos y desagregar por carrera, se puede apreciar que las tasas más altas de participación de mujeres se dan en las carreras en ingeniería en Alimentos, ingeniería Biomédica e ingeniería Bioquímica. Por otro lado, las tasas más altas de participación masculina las encontramos en las ingenierías asociadas a ámbitos eléctricos o mecánicos. Para el caso de las ca-

rreras de Ingeniería Civil Eléctrica y similares la tasa de participación de mujeres es de 9,4%, y para las carreras de Ingeniería Eléctrica y similares es solamente de 4,6%<sup>6</sup> (ver tabla 2). Estas cifras son preocupantes y demuestran cómo las brechas de género afectan fuertemente el mercado laboral y la disponibilidad de mujeres para este tipo de trabajos.

Tabla 2:

**Diez carreras genéricas STEM de pregrado con mayor participación de hombres, selección de años periodo 2005-2020.**

Carreras Genéricas	Matriculas total Hombres	Matrículas total Mujeres	% Hombres	% Mujeres	Diferencial
Ingeniería en Mecánica Automotriz	16.081	701	95,8%	4,2%	91,65
Ingeniería Eléctrica y similares	4.081	198	95,4%	4,6%	90,75
Ing. En Mantenimiento Industrial y similares	5.637	324	94,6%	5,4%	89,13
Ingeniería Electrónica y similares	914	54	94,4%	5,6%	88,84
Ingeniería en Automatización, Control Industrial y similares	6.417	453	93,4%	6,6%	86,81
Ingeniera Civil en Automatización	323	25	92,8%	7,2%	85,63
Ingeniería en Climatización, Refrig. y similares	528	41	92,8%	7,2%	85,59
Ingeniería en Mecánica y similares	1.548	129	92,3%	7,7%	84,62
Ingeniería en Sonido y similares	1.263	113	91,8%	8,2%	83,58
Ingeniería Civil Eléctrica y similares	3.715	386	90,6%	9,4%	81,18

Fuente: Informe tendencias de estadísticas de educación superior por sexo, Consejo Nacional de Educación, 2020.

6. Para más información revisar Anexo 2.

Estas brechas comienzan en el momento en el que se define el sexo del feto. Desde esta revelación, se empiezan a categorizar características asociadas a los diferentes géneros. Diferencias que vienen marcadas desde la niñez y son consecuencia del constante proceso de socialización de aprendizaje asociado al género. La estigmatización de los roles sociales y los estereotipos de género, moldean las expectativas personales hacia uno mismo y hacia las demás personas. A esto se le suma la división sexual del trabajo, asociando el espacio público y trabajo de responsabilidad productiva y remunerado al hombre, mientras que a la mujer el espacio privado y trabajos de responsabilidad reproductiva y comunitaria. Comunidad Mujer (2017), describe que esta segregación “es consecuencia de una serie de brechas que están presentes a lo largo de todo el ciclo de vida, particularmente en el sistema escolar, donde se reproducen estereotipos de género que hacen que ciertas profesiones se categoricen como esencialmente “masculinas” y “femeninas”, y que operan como determinantes al momento de decidir una carrera.”

Los currículum formales y ocultos, dentro de la

etapa educativa, invisibilizan a las mujeres y reproducen roles y estereotipos de género, limitando los proyectos de vida. Por ejemplo, en el currículum formal, se suele usar un lenguaje androcéntrico, se refuerzan los modelos de rol tradicionales que mantienen relaciones jerárquicas de subordinación e invisibiliza a las mujeres como agentes del conocimiento, debido a la ausencia de mujeres en textos escolares.

En relación a las brechas reproducidas por el currículum oculto, se deben, entre otras, al distinto nivel de interacción en el aula, los refuerzos diferenciados, como por ejemplo, inteligente versus bonita, diferentes niveles de expectativas y distintas valoraciones asociadas a la mujer y al hombre, como por ejemplo, la quietud y el movimiento, respectivamente. Estas diferenciaciones en los currículum formales y ocultos, se suman al conjunto de variables que influyen en las expectativas de los hombres y las mujeres para su desarrollo individual, pero también colectivo. Expectativas que a su vez influyen en la decisión de qué carrera elegir, y posteriormente a qué trabajo postular. Por lo que tienen una gran relevancia para los análisis a nivel transversal.

Tabla 3:  
Barreras y brechas de género presentes en la industria eléctrica en Chile.

Ejes	Barreras	Brechas
Participación de las mujeres y la segregación sexual en el trabajo remunerado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La socialización de género condiciona la elección profesional y las aspiraciones laborales de mujeres y hombres lo que tiene como resultado entre otros, la menor formación de las mujeres en áreas tradicionalmente consideradas masculinas (matemáticas, informática, ingeniería)</li> <li>La inclusión limitada del enfoque de género en las políticas de reclutamiento.</li> <li>La autoexclusión de las postulaciones a cargos por estimar que los requisitos son altos y que los concursos son muy competitivos.</li> <li>Los métodos de reclutamiento y selección refuerzan la baja participación de las mujeres y la segregación de género.</li> <li>La escasa difusión del abanico de actividades y competencias hacia universidades y centros de formación técnica.</li> <li>Los estereotipos de género operan en la definición de áreas de trabajo, ocupaciones y distribución de cargos y profundizan la segregación ocupacional horizontal y vertical y por área funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distancia en la proporción de graduados/as por sexo en carreras de ciencias y formación técnica.</li> <li>Distancia de porcentaje de participación de hombres y mujeres en el sector</li> <li>Distancia en la proporción de gerentes/as y miembros de los directorios por sexo.</li> <li>Diferencia en la participación de hombres y mujeres en cada ocupación.</li> </ul>

7. Comunidad Mujer. (2017). *Mujer y trabajo: Brecha de género en STEM, la ausencia de mujeres en Ingeniería y Matemáticas*. Comunidad Mujer. Santiago: Comunidad Mujer.

Ejes	Barreras	Brechas
Trayectoria laboral de las mujeres en el sector.	<p><b>Político institucionales</b></p> <p>Ausencia de incentivos para promover las carreras laborales de las mujeres.</p> <p>Las políticas de contratación y promoción incorporan normas de género en forma limitada.</p> <p>Escaso compromiso de líderes y jefes/as con la implementación de medidas que promueven las carreras laborales de las mujeres.</p> <p>Escalas diferenciadas para evaluar desempeño de mujeres y hombres, desfavoreciendo a las mujeres.</p> <p><i>Sesgos de género en el funcionamiento de la institución</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor proactividad para ser promovidas</li> <li>• Las normas implícitas que regulan las relaciones entre trabajadores en los ambientes masculinizados obstaculizan la integración de las mujeres.</li> <li>• Ausencia de infraestructura e implementos adecuados a las mujeres: baños, sala cuna, lugares de lactancia, ropa de trabajos adecuadas a las tallas de las trabajadoras, medios de desplazamiento, alojamientos.</li> <li>• Reconocimiento limitado por el entorno de las mujeres como trabajadoras.</li> </ul> <p><i>Subjetivas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad por conflicto entre roles tradicionales y exigencias en el trabajo que no contemplan las demandas del mundo familiar.</li> <li>• Stress por autoexigencia de adaptarse a normas implícitas que regulan las relaciones en el ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancias en la tasa de contratación por sexo.</li> <li>• Distancia en las tasas netas de contratación menos desvinculación por sexo.</li> <li>• Distancia en el porcentaje de trabajadores/ as promovidos /as en los distintos niveles jerárquicos</li> </ul>
La presencia de mujeres en cargos de dirección.	<p><b>Político institucionales</b></p> <p>Selección de candidatos a altos cargos poco transparente.</p> <p><i>Sesgos de género en el funcionamiento de la organización.</i></p> <p>Carencia de modelos femeninos en altos cargos.</p> <p>Estereotipo de género sobre la menor habilidad de las mujeres para evaluar y supervisar el trabajo ajeno.</p> <p>Sesgos culturales sobre la identificación de atributos personales necesarios para el ejercicio de cargos de autoridad.</p> <p><i>Subjetivos</i></p> <p>Menor motivación de las mujeres por el poder, la autoridad y los ingresos</p> <p>Los altos cargos que implican viajes imprevistos, horarios extendidos son poco amigables con los arreglos familiares y de vida personal de las mujeres.</p> <p>Falta de apoyo de la pareja y/o de la familia para aceptar las mayores exigencias del trabajo</p>	Distancia entre hombres y mujeres en el desempeño de cargos directivos en las gerencias y subgerencias.

Ejes	Barreras	Brechas
Remuneraciones y beneficios laborales.	<p><b>Político institucionales</b></p> <p>Poca transparencia en las políticas de remuneración.</p> <p>Ausencia de evaluación de cargos para fijar remuneraciones en puestos de igual valor.</p> <p>Escasas medidas de políticas para implementar jornadas flexibles para ambos sexos.</p> <p>Jornadas excepcionales diseñadas para trabajadores sin responsabilidades familiares.</p> <p><i>Sesgos de género en la organización</i></p> <p>Estereotipos de género sobre la maternidad y el trabajo influyen en las jornadas y las menores remuneraciones ofrecidas y /o aceptadas por las mujeres</p> <p><i>Subjetivos</i></p> <p>Las mujeres tienen en cuenta más factores de compensación que los hombres al aceptar un trabajo o promoción que interactúan con el nivel remuneración.</p>	<p>Distancia entre remuneraciones por sexo y por nivel de ocupación</p> <p>Diferencia en la participación de hombres y mujeres en las distintas jornadas.</p>
Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	<p><b>Político institucionales</b></p> <p>Las políticas de flexibilidad horaria y de conciliación son dirigidas preferentemente a las mujeres reforzando roles tradicionales.</p> <p>Ausencia de medidas que alienten a los hombres a tomar los permisos postnatales y otras licencias relacionadas con la vida familiar.</p> <p><i>Sesgos de género en el funcionamiento</i></p> <p>Los estereotipos de género refuerzan la idea de que la responsabilidad exclusiva de las mujeres por el trabajo doméstico y de cuidado repercute negativamente en el desempeño laboral.</p> <p><i>Subjetivos</i></p> <p>Demandas familiares que interfieren con el desempeño laboral provocan niveles de tensión y estrés.</p>	<p>Diferencia en el porcentaje de hombres y mujeres que toman el postnatal</p>
Violencia de género, salud e higiene.	<p><b>Político institucionales</b></p> <p>La instalación reciente de mecanismos institucionalizados de denuncia y sanción.</p> <p><i>Sesgos de género en la organización</i></p> <p>Se suele atribuir a las mujeres la responsabilidad de la violencia que se ejerce sobre ellas.</p> <p>Falta de definición de canales y criterios de pruebas claros sobre violencia de género.</p> <p><i>Subjetivos</i></p> <p>Las mujeres son susceptibles a la presión del medio que las culpabiliza de las agresiones por ellas u por otras.</p> <p>Las mujeres son vulnerables a las presiones para desistir de sus denuncias.</p>	<p>Número de denuncias por sexo sobre acoso laboral y sexual</p>

## Sesgos inconscientes: por qué nos afectan y cómo reconocerlos

Tradicionalmente, cuando pensamos en quiénes toman decisiones importantes, por ejemplo, a quién contratar, ascender o despedir, asumimos una persona racional que optimiza perfectamente todas las variables de decisión para maximizar su bienestar. En este tipo de enfoque, damos por hecho que el bienestar y la toma de decisiones son dos componentes perfectamente entrelazados en la mente de las personas, es decir, quien toma la decisión lo hace siempre escogiendo la mejor opción racional posible. Sin embargo, en la práctica existen una serie de factores cognitivos que interfieren directamente en el proceso de elección de alternativas, factores que se asumen irrelevantes o inexistentes y que desvían a las personas de tomar la decisión considerada como óptima.

### Heurística

Una forma simple para comprender los procesos mentales complejos que ocurren cuando las personas razonan, es a través de los “Dos Sistemas” planteados por Stanovich & West (2000)<sup>8</sup> y posteriormente utilizados por Kahneman (2011)<sup>9</sup>. El Sistema 1 se refiere a todos los procesos mentales que funcionan de forma automática, inconsciente y semi-instantánea, que entregan al individuo juicios intuitivos y cursos de acción posible en tiempo real. El Sistema 1 está siempre activo y gobierna nuestros actos la enorme mayoría del tiempo, sin esfuerzo alguno. Se caracteriza por ser altamente contextualizado y estar permanentemente extrayendo información del medio, analizándola superficialmente para descartar lo relevante de lo irrelevante en la situación actual y generar juicios básicos que nos permitan hacer sentido del mundo que nos rodea. Cosas como caminar, conversar temas ligeros, juzgar el atractivo de otras personas, leer afiches publicitarios o decidir qué

golosina comprar, son tareas manejadas involuntariamente por el Sistema 1.

El Sistema 2 es lo más parecido que tenemos a una “persona completamente racional” dentro de nuestro panorama cognitivo; es el encargado de analizar situaciones con más complejidad, mayor compromiso o que requieren de esfuerzo mental y atención para completarse. Funciona como subordinado al Sistema 1 al razonar las ideas “prouestas” por el Sistema 2, para ello se deshace de las inútiles y avala las intuiciones correctas acompañándolas de una explicación lógica para después posiblemente articularlas en un juicio más completo. Este es el sistema con el que nos identificamos cuando pensamos en nosotros mismos, sin darnos cuenta que la mayoría de nuestra conciencia es gobernada por el Sistema 1. Debatir ideas profundas, realizar actividad física extenuante o resolver operaciones matemáticas complejas, son actividades que movilizan al Sistema 2 y nos acercan, imperfectamente y con limitaciones, a la toma de decisiones racional. Utilizar el Sistema 2 tiene dos limitantes: Se necesita tener conocimiento de la materia sobre la que se está razonando para poder articular juicios correctos y se requiere de un esfuerzo consciente por parte de la persona, esfuerzo que utiliza recursos mentales finitos.

Nuestro cerebro se esfuerza en reducir la carga cognitiva del sistema 2 reemplazando su trabajo por el del Sistema 1 en la medida de lo posible. Este uso eficiente de recursos mentales hace protagonista al Sistema 1 en tomar decisiones de bajo y mediano compromiso y le da un rol en aquellas de alto impacto. El problema, y este es el argumento fundamental que justifica los desvíos del

8. Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). *Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?* Behavioral and brain sciences, 23(5), 645-665.

9. Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision.* Harvard business review, 89(6), 50-60.

comportamiento racional en la elección de alternativas, es que el Sistema 1 no siempre utiliza correctamente la información disponible ni se atiene a los mejores intereses de la persona. Para formar juicios y definir un curso de acción, el Sistema 1 se basa en heurísticas que le permiten funcionar eficientemente, pero que a la vez nos llevan a tomar sistemáticamente decisiones erradas en algunos casos.

Entendemos por heurística el conjunto de técnicas fundadas en la experiencia para resolver problemas, una suerte de atajo mental para economizar trabajo y entregar una solución (o un juicio) cercana a la óptima para los problemas que enfrentamos. Las heurísticas funcionan en base a memorias, experiencias, prototipos y normas aprendidas del entorno en que vivimos y que están arraigadas en el subconsciente.

Resolver situaciones en base a heurísticas no implica malas decisiones, al contrario, la enorme mayoría del tiempo encontramos soluciones adecuadas y atingentes a los problemas que la vida nos plantea a partir de nuestra experiencia, sin siquiera caer en cuenta de ello. Incluso cuando nuestro Sistema 1 nos entrega outputs errados, la intervención oportuna del Sistema 2 (“pensar las cosas bien”) puede corregirlo o censurar. El conflicto está en las heurísticas incorrectas que no son rechazadas por el Sistema 2, ya sea por flojera, incapacidad de ver el error<sup>10</sup>, ignorancia o falta de pensamiento crítico. Es importante tener presente que nuestras heurísticas serán tan buenas como la información o ideas que nuestro Sistema 1 logre levantar y la forma en que las asociemos con el tema en cuestión. Cuando nuestras ideas son incorrectas, irrelevantes o las asociamos mal, el proceso cognitivo quedará sesgado y nuestros juicios y posteriores decisiones serán erróneos.

### Sesgos cognitivos

Los denominados sesgos cognitivos corresponden a patrones de desvío sistemático de la razonabilidad estándar o el “buen juicio” que experimentan las personas cuando se enfrentan a decisiones o situaciones. El sesgo cognitivo corresponde a un error en cómo nuestro cerebro interpreta la información disponible (o no disponible), lo que posteriormente lo lleva a dictar juicios incorrectos y tomar decisiones ilógicas e equivocadas que escapan del comportamiento racional. Estos sesgos derivan naturalmente del proceso de descarte de información relevante y adaptación de problemas, se manifiestan de manera predecible bajo condiciones establecidas y se encuentran bien demostrados en laboratorio.

En general, las personas presentan dificultades para razonar y se desvían de las decisiones óptimas cuando sus juicios deben incorporar tiempo, incertidumbre o información incompleta, gracias al trabajo del Sistema 1 las decisiones por lo general son “vulnerables” al contexto en que son tomadas y varían según el punto de referencia<sup>11</sup>. Sin embargo, la forma en que son percibidas y procesadas las cosas en la mente de cada persona puede ser la clave para tomar decisiones basadas en mejores juicios. Esto implica que al conocer las distintas heurísticas en que incurre cada persona (o dicho de otra forma, conocer cómo y qué piensa cada uno) se puede lograr un gran beneficio para la sociedad, ya que se puede dar un pequeño empujón a cada individuo para que pueda optar por una opción más beneficiosa para sí mismo y su entorno.

A continuación, se presentan las principales heurísticos y sesgos cognitivos asociados a la toma de decisiones.

10.Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Before you make that big decision*. Harvard business review, 89(6), 50–60.

11. Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. Psychological Review, 90(4), 293–315. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>

Tabla 4:

**Principales Heurísticos y sesgos cognitivos y sus efectos sobre la toma de decisiones.**

<b>Heurísticos y sesgos cognitivos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Efecto</b>
<b>Heurístico de representatividad</b>	<p>Se toma como referencia lo más cercano o conocido y se aplica una generalización que lo vuelve la norma.</p> <p>Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por el grado en que un caso particular es representativo de una clase.</p>	<p>El uso de este heurístico puede generar una alta propensión a desarrollar amplias y detalladas generalizaciones sobre una persona o fenómeno con base en sólo unos pocos atributos de tal persona o fenómeno.</p>
<b>Insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados</b>	<p>Pasar por alto la probabilidad previa de los resultados (base-rate frequency), que no tiene efecto sobre la representatividad y si lo tiene sobre la probabilidad actual.</p>	<p>Conduce al error de obviar la distribución base de la población en la estimación de probabilidad de un caso particular.</p>
<b>Ley de los “pequeños” números</b>	<p>Sobreestimación del grado en que pequeñas muestras son representativas de la población.</p>	<p>Conduce al error de extraer conclusiones firmes a partir de un número reducido de inputs de información.</p>
<b>Efectos del azar</b>	<p>Esperar que una corta secuencia de sucesos aleatorios sean representativos de las características esenciales del proceso global.</p>	<p>Conduce al error común de contemplar el azar como un proceso autocorrector en el que una desviación en una dirección induce una desviación en la dirección opuesta para restaurar el equilibrio. Sin embargo, en el desarrollo de un proceso aleatorio las desviaciones no son corregidas, son meramente diluidas.</p>
<b>Efectos de regresión</b>	<p>Pasar por alto el fenómeno de regresión a la media: las desviaciones positivas persistentes pueden deberse a razones aleatorias que, de ser así, aumentan la probabilidad de una desviación negativa; de forma similar, las desviaciones negativas podrían aumentar la probabilidad de una desviación positiva.</p>	<p>Conduce a la invención de explicaciones causales espurias.</p>

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
<b>Heurístico de disponibilidad</b>	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible.	El uso de este heurístico puede generar juicios basados en información fácilmente disponibles en la memoria o a través de fuentes externas y coartar una búsqueda y recolección razonables de información.
<b>Sesgo de proximidad</b>	Los acontecimientos más próximos, temporal, espacial y/o afectivamente, predominan sobre los más distantes, que son minimizados e ignorados.	Conduce a una fácil y pronunciada distorsión de la probabilidad asignada a un suceso.
<b>Sesgo de confirmación</b>	Tendencia a buscar la información que confirme las creencias y puntos de vista previos.	Conduce a limitar la búsqueda de información y a descartar la información que apunta contra las creencias establecidas,
<b>Correlaciones ilusorias</b>	La facilidad con que se desarrollan las operaciones mentales de recuperación y asociación de información pueden llevar a creer que sucesos no relacionados están correlacionados.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
<b>Heurístico de anclaje y ajuste</b>	En numerosas situaciones las estimaciones se realizan comenzando por un valor inicial que se ajusta hasta alcanzar la estimación final.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
<b>Sesgo de anclaje o de conservadurismo</b>	Las estimaciones o pronósticos se “anclan” en la información inicial, a las que se le atribuye un valor excesivo en el proceso de diagnóstico.	Conduce a no revisar las estimaciones o pronósticos a la luz de la nueva información.

Heurísticos y sesgos cognitivos	Descripción	Efecto
<b>Sesgo en la evaluación de sucesos conjuntos y disjuntos</b>	Error en estimación de probabilidades. La probabilidad de un suceso conformado por sus sucesos elementales que lo forman; la probabilidad de un suceso conformado por sucesos disjuntos es siempre superior a la probabilidad de cada uno de sucesos elementales que lo forman.	Como consecuencia del anclaje en la probabilidad de los sucesos elementales, se tiende a sobreestimar la probabilidad en los problemas conformados por sucesos conjuntos y a subestimar la probabilidad en problemas confrontados por sucesos disjuntos.
<b>Exceso de confianza</b>	No se trata de un hecho heurístico sino de un proceso por el cual una familia de sesgos cognitivos genera una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio.	Los sesgos que conducen al exceso de confianza generan la sobreestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.
<b>Ilusión de control</b>	Mantener una expectación de éxito personal superior a lo que la probabilidad objetiva garantiza.	Conduce a sobreestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influyen en los resultados.
<b>Ilusión de optimismo</b>	Tendencia a mantener un optimismo irrealista en la determinación de las posibilidades de experimentar resultados futuros favorables.	Conducen a sobreestimar la probabilidad de los resultados futuros favorables.
<b>Ilusión de intensificación personal</b>	Tendencia a sobreestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a las de los demás.	Conducen a sobreestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influyen en los resultados.
<b>Percepción selectiva</b>	En la aprehensión del contexto exterior, las creencias y esquemas actúan como filtro de la percepción.	Las creencias y expectativas pueden sesgar la observación de variables relevantes en los problemas.
<b>Sesgo de retrospectiva</b>	En retrospectiva tendemos a racionalizar los sucesos pasados.	Conduce a una sobreestimación de probabilidad de los acontecimientos pasados que se proyectan y extiende a los acontecimientos futuros.

## Sesgos Inconscientes asociados al Género

Los sesgos de género provienen de los discursos reduccionistas (propios del siglo XIX) que asocian las diferencias biológicas entre los sexos con la esencia de lo masculino y lo femenino, sexualizando funciones y roles. Bajo este esquema se conceptualizan los cuerpos como opuestos e irreconciliables; las semejanzas desaparecen y las diferencias pasan a primer plano: dos cuerpos, dos biologías, con manifestaciones vitales, intelectuales, sociales, culturales radicalmente diferenciadas<sup>12</sup>. Sin embargo, estos discursos no apuntan solo a categorizar las diferencias entre sexos. En este contexto, diferente no significa sólo “diferente”, sino también inferior. Pues las características que se les asocian a las mujeres han sido sistemáticamente consideradas menos valiosas que las otorgadas a los hombres.

Sumado a esto, diferentes científicos/as y académicos/as han testeado posibles diferencias en el cerebro de los distintos sexos<sup>13</sup>. Sus hallazgos corresponden a que algunas regiones del cerebro son más pequeñas o con mayor densidad de tejido en hombres o mujeres, mientras que otras son más grandes o tienen menor densidad. Esto ha sido la respuesta, por largo tiempo, al por qué se le ha asociado a que las mujeres y los hombres tienen habilidades diferentes y pueden tener un comportamiento típico según las características socialmente entregadas al género. En esta línea se le ha otorgado socialmente características de sensibilidad y de quietud a las mujeres, mientras que a los hombres se les ha otorgado socialmente características asociadas a la creatividad y movi-

miento. Este neurosexismo repercute en las desigualdades y brechas existentes, y en las concepciones del liderazgo femenino y masculino.

Sin embargo, es muy importante comprender que esto no lo convierte en una regla. Estos rasgos no están presentes en todos los hombres o mujeres. Debido a que el comportamiento típico de hombres o mujeres también es construido por la sociedad y el medio ambiente. Este último punto es explicado por la neuroplasticidad. Ya que esta explica que las conexiones del cerebro pueden cambiar a lo largo de nuestra vida. Por lo que, cuanto más estimulemos diferentes áreas del cerebro, más conexiones se generan. Entonces, esto da señales de que el desarrollo de las funciones del cerebro depende de la frecuencia con que la persona ponga en práctica ciertos hábitos y actividades.

Las y los académicos Joel et. al., (2015)<sup>14</sup>, se destacaron por sumar diferentes hallazgos sobre las diferencias sexuales en el cerebro. Su estudio consistió en observar las diferencias en la distribución de la sustancia gris, la sustancia blanca y la conectividad que existe en los cerebros. Esto les permitió concluir que no se pueden clasificar los cerebros como masculino o femenino. Principalmente, porque todos los cerebros están compuestos por mosaicos únicos de características (Joel et al., 2015, p.15472). Finalmente, argumentaron que "es más apropiado e informativo referirse a las medidas del cerebro de forma cuantitativa, en lugar de forma cualitativa (por ejemplo, forma" masculina "o" femenina ")" (Joel et al., 2015, p.15472).

12. Biernat, M. (1991). *Gender stereotypes and the relationship between masculinity and femininity: A developmental analysis*. Journal of Personality and Social Psychology, 61(3), 351.

13. Ingallalikar, M., Smith, A., Parker, D., Satterthwaite, T. D., Elliott, M. A., Ruparel, K., ... & Verma, R. (2013). *Sex differences in the structural connectome of the human brain*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(2), 823-828.  
Joel, D.; Berman, Z.; Tavor, I.; Wexler, N.; Gaber, O.; Stein, Y.; Shefi, N.; Pool, J.; Urchs, S.; Margulies, D.; Liem, F.; H!nggi, J.; J!ncke, L; and Assaf, Y (2015). The human brain mosaic. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(50), 15468-15473. doi:10.1073/pnas.1509654112

14. Joel, D.; Berman, Z.; Tavor, I.; Wexler, N.; Gaber, O.; Stein, Y.; Shefi, N.; Pool, J.; Urchs, S.; Margulies, D.; Liem, F.; H!nggi, J.; J!ncke, L; and Assaf, Y (2015). The human brain mosaic. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(50), 15468-15473. doi:10.1073/pnas.1509654112

La naturalización de estas concepciones sesgadas sobre la diferencia entre sexos refuerza la presencia de prejuicios y estereotipos asociados al género. Según plantea Biernat (1991)<sup>15</sup>, con el paso del tiempo las personas aprenden e interiorizan lo que han aprendido en su entorno por lo que la brecha de género crece, posicionándose como extremos lo femenino y masculino. Bajo este esquema sesgado por género, los hombres deben tener un trabajo estable para poder ofrecer a su mujer condiciones de vida adecuadas. La mujer debe, por tanto, corresponder al hombre siendo buena esposa, ama de casa y madre. Estos estereotipos suelen ser tan marcados que las mujeres y hombres se ven obligados a comportarse de cierta forma para no ser juzgados por la sociedad.

## El impacto de la gestión de personas en organizaciones diversas

En los últimos años se ha visto un aumento en la diversidad existente en los espacios laborales, leyes como la Ley N° 21.015, que ha permitido la inclusión de las personas en situación de discapacidad, han enriquecido la diversidad de los espacios de trabajo en Chile. No obstante, pese a esta emergente diversidad, la discriminación laboral por temas de género sigue siendo una realidad que afecta a muchas mujeres. El desbalance histórico entre hombres y mujeres ha contribuido al desarrollo de culturas caracterizadas por valores androcéntricos que han permeado y modelado el trabajo, en consecuencia, se han creado espacios laborales donde persisten las asimetrías de género.

Una forma de discriminación laboral hacia las mujeres es la segregación ocupacional horizontal<sup>16</sup>. Esta segregación se fundamenta

en la creencia de que existen ocupaciones de tipo “masculinas” y “femeninas”. Este tipo de discriminación se traduce en una segregación ocupacional que dificulta el acceso y la aceptación de las mujeres en diversas áreas de la economía<sup>17</sup>. Chile no es una excepción a este fenómeno, según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) de 2019, los **sectores en los que predominan las mujeres son aquellos vinculados a labores de cuidado**, como servicio doméstico (donde el 93% son mujeres), salud (74%) y educación (71%). A pesar de que en los sectores relacionados al Comercio y Servicios existe una proporción paritaria entre hombres y mujeres, **los hombres siguen predominando en aquellos sectores relacionados al ámbito productivo**, como construcción (8% de participación femenina), minería (10%) y transporte y almacenamiento (18%) (Datos ENE, 2019).

Otra forma de discriminación hacia las mujeres presente en las organizaciones, es la discriminación ocupacional horizontal. Este tipo de segregación se explica por la escasa representación de mujeres en posiciones directivas, ocupando generalmente posiciones inferiores de la jerarquía organizacional. En Chile, las cifras son preocupantes, en el año 2020 la participación femenina en directorios de empresas IPSA (pertenecientes al índice SP IPSA) corresponde a un 10,1%, para el caso de las empresas que listan en la bolsa el porcentaje de mujeres en directorios es de un 9,91% (diciembre 2019).

Al estudiar los mecanismos mediante los cuales se consolidan estos fenómenos de segregación ocupacional vertical y horizontal, diversos autores coinciden en que éstos se perpetúan a través de la cultura organizacional y la implementación de las prácticas de gestión de recursos humanos (Grueso, 2009). Es relevante considerar que las

15. Biernat, M. (1991). *Gender stereotypes and the relationship between masculinity and femininity: A developmental analysis*. Journal of Personality and Social Psychology, 61(3), 351

16. Grueso, 2009. La discriminación de género en la práctica de recursos humanos: es un secreto a voces.

17. Anker, R. (1997). Theories of occupational segregation by sex: An overview. Int'l Lab. Rev., 136, 315..

prácticas de gestión de personas, que comúnmente se conocen y adoptan, han sido diseñadas con base en antiguos patrones de la composición laboral. Dado este escenario desigual, muchas organizaciones públicas y privadas han comenzado a revisar y rediseñar sus políticas de recursos humanos buscando reducir la brecha existente. Sin embargo, las prácticas y políticas de gestión de personas con perspectiva de género no son infalibles y se ven afectadas por factores contextuales y de toma de decisiones. Por ejemplo, son ya numerosos los experimentos que se han realizado con el fin de demostrar cómo los encargados de selección de personas pueden verse afectados de forma involuntaria por prejuicios hacia los candidatos y candidatas, dejarse llevar por las primeras impresiones o estar influenciados por ideas preconcebidas.

La incorporación de la perspectiva de género en el trabajo ha mostrado que ni el incremento de formación, ni el aumento generalizado de mujeres en el mercado laboral, ha contribuido a un aumento proporcional de mujeres en posiciones de poder o con capacidad de decisión. Incluso en los casos de mujeres que han logrado acceder a posiciones de poder se puede observar que, en algún momento, su desarrollo de carrera se ve estancado y se enfrentan a barreras para la promoción. En los años 80 se populariza la expresión “techo de cristal” para hacer referencia a un conjunto de normas no escritas, o la cultura de la empresa que dificulta el acceso de mujeres a posiciones gerenciales<sup>18</sup>.

Este término fue utilizado por primera vez por Marilyn Loden en 1978, con esta expresión hace referencia a una superficie invisible en la carrera

de las mujeres que les impide avanzar, este techo está construido en base a otros aspectos que por su invisibilidad son difíciles de detectar<sup>19</sup>. Este fenómeno parece invisible, pero las estadísticas demuestran su existencia, cifras que se han ido agravando por la crisis sanitaria, mostrando el frágil escenario laboral que enfrentan las mujeres.

Sin embargo, existe otro reto aún más complejo de abordar, y es el auto-impuesto por las propias mujeres llamado “techo de cemento”. Este concepto hace referencia a un conjunto de elecciones personales de las mujeres que las llevan a rechazar ascensos y promociones a puestos de dirección<sup>20</sup>. Este techo de cemento está compuesto por imposiciones de la propia mujer, son todas las barreras internas que tienen que ver con falta de confianza o miedo al fracaso. Factores culturales, responsabilidades en el hogar, percepción de sí misma y de los demás son los que ubican a la mujer bajo el techo de cemento, los que se ven reforzados por estructuras organizacionales poco flexibles, horarios complicados, reuniones tardías, viajes y poco trabajo remoto. Este techo de cemento actúa como un blindaje difícil de romper, la mujer puede no darse cuenta de que vive en él, enfrentándose a anteponer su rol de madre o responsabilidades en el hogar por sobre su trabajo<sup>21</sup>, lo que a la larga le impide una lucha por el crecimiento académico y profesional. A diferencia del techo de cristal, el techo de cemento es una barrera que la mujer no logra percibir por sí misma, por ende, no sabe cómo eliminar.

18. Sarrió, M., Ramos, A., Heredia, E. B., & Candela, C. (2002). *Más allá del techo de cristal*. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, (40), 55-68.

19. Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009, April). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”*. En XIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 133-142).

20. Velázquez-Rojas, K. G., & Camarena-Adame, M. E. (2017). *Esteriotipos de género y el techo de cemento en la empresaria mexicana*. Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 13(2).

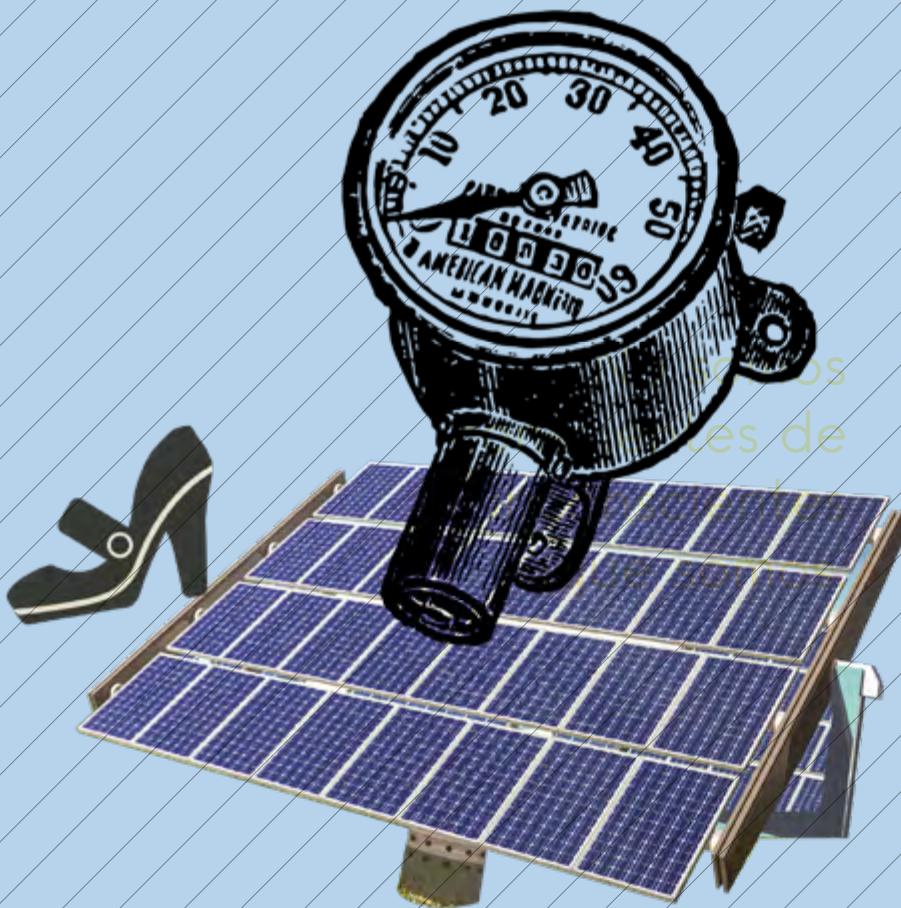
21. Chinchilla, N., & León, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid, España: Aguilar.

# CAPÍTULO III: OBJETIVOS

Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto, y pensar lo que nadie más

ha pensado

(Albert Szent-Györgyi)

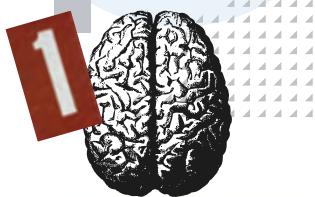


## Objetivo general del proyecto

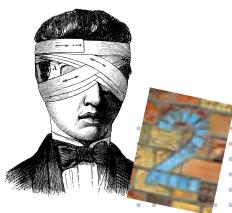
**R**ealizar un diagnóstico de cómo intervienen los sesgos inconscientes en la empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector eléctrico. De esta forma, se pueden entregar lineamientos a las empresas participantes que les permitan orientar sus políticas de selección, formación, capacitación, evaluación y reconocimiento de sus trabajadores y trabajadoras.

## Objetivos específicos del proyecto

Definir qué son los sesgos inconscientes, cómo funcionan en nuestro cerebro y por qué serían relevantes en la toma de decisiones respecto a los procesos de selección, formación (cierre de brechas) y de desarrollo de carrera.



Establecer cuáles son los sesgos inconscientes que afectan a la empleabilidad de la mujer, tanto en los procesos de selección como también en las mismas postulaciones.



Establecer cuáles son los sesgos inconscientes que afectan al desarrollo de carrera, tanto en las evaluaciones de desempeño, como en los procesos de formación y capacitaciones, en las empresas participantes.



Establecer qué tipo de formación (capacitación, talleres) se podrían realizar para concientizar los sesgos para su repercusión positiva en el momento de la contratación de mujeres y también en la malla curricular de formación para fomentar los ascensos y desarrollo de carrera de mujeres y jefaturas.



Identificar cuál/es serían los facilitadores y qué tipo de capacitaciones serían necesarias para fomentar la empleabilidad de la mujer y su desarrollo profesional, en las empresas participantes.

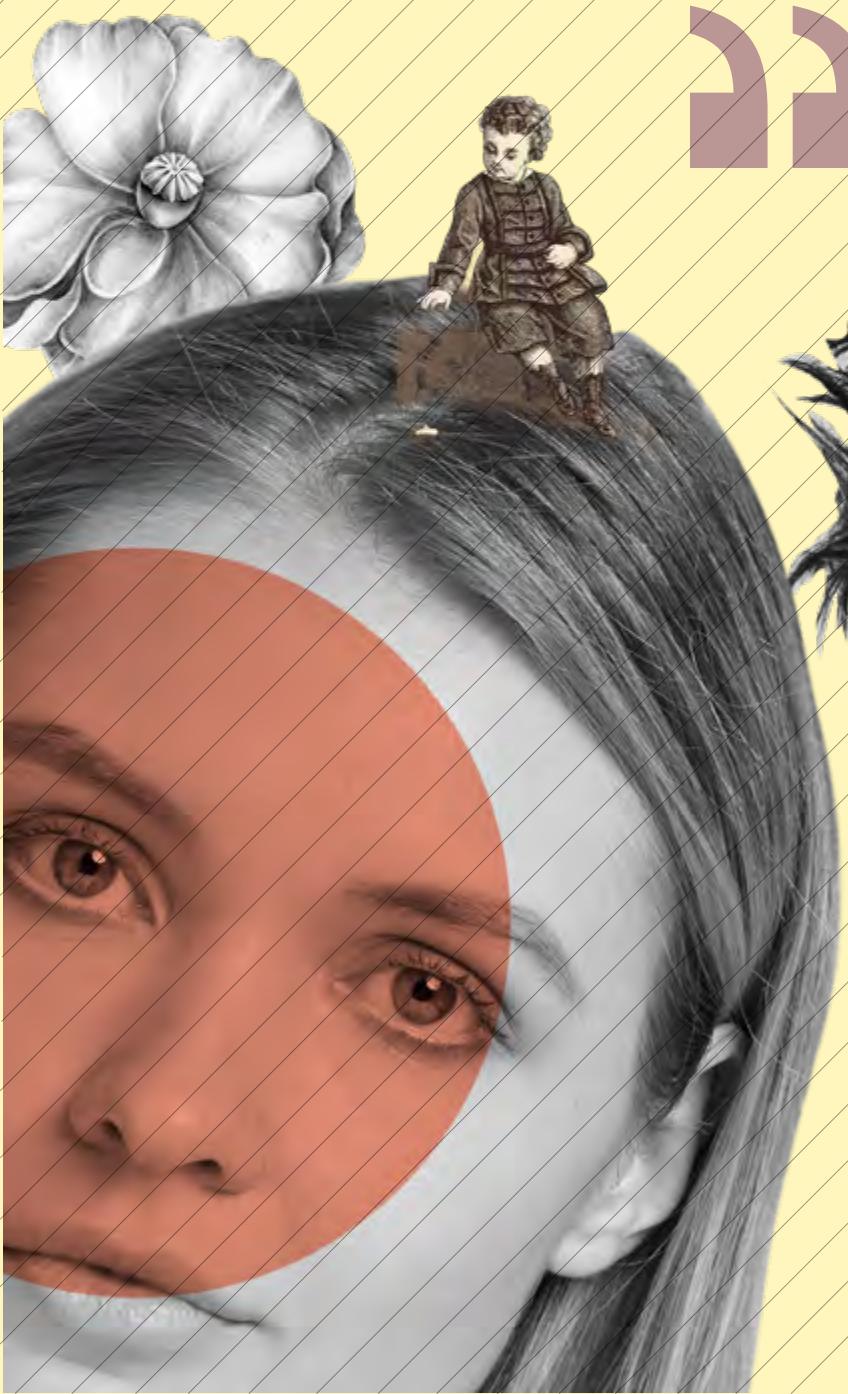
Determinar qué otro tipo de inhibidores/dificultades son las que limitan la empleabilidad y el desarrollo de carrera de las mujeres, en las empresas participantes.





## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

No hay enseñanza  
sin investigación,  
ni investigación sin  
enseñanza  
(Paulo Freire)

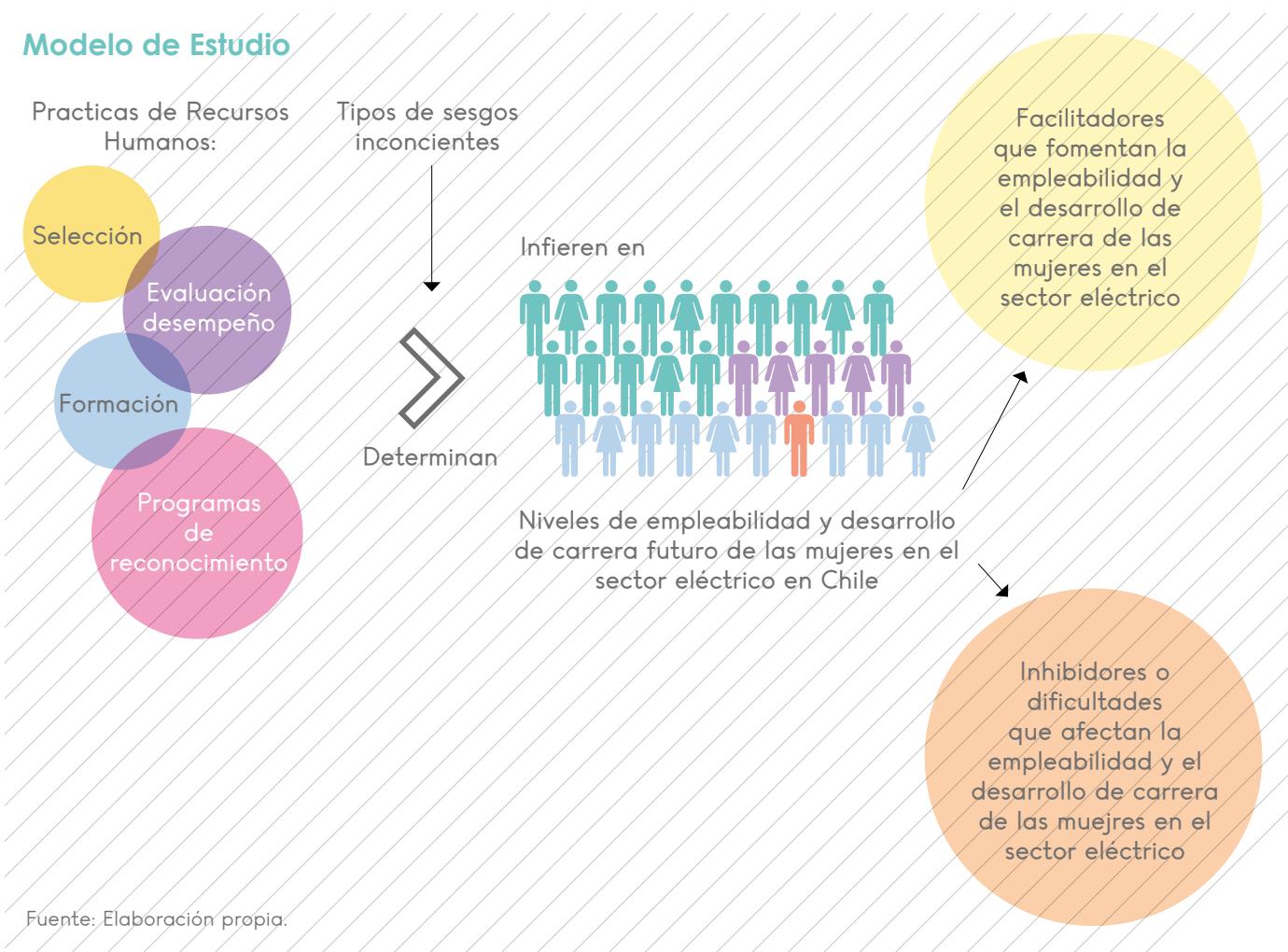


## Metodología

Para abordar este proyecto de investigación, se consideró un modelo de estudio enfocado en indagar en las dinámicas laborales presentes en el sector, que permite realizar un diagnóstico de cómo intervienen los sesgos de género en el sector eléctrico (ver diagrama 1). Este modelo considera que los niveles de empleabilidad y desarrollo de carrera de las mujeres en el sector eléctrico deberían estar determinados por las diferentes prácticas y políticas que regulan y formalizan los procesos de recursos humanos. Sin embargo, en estos procesos interfieren los sesgos inconscientes de género presentes a nivel individual u organizacional, lo que termina dificultando la promoción y empleabilidad de las mujeres en esta industria. Entender cómo ocurre este fenómeno permite identificar, visibilizar y concientizar estos sesgos, los que pueden de esta forma ser erradicados y modificados a través de capacitaciones específicas, formación, buenas prácticas y cambios culturales.

Es importante destacar que este estudio tiene como eje central profundizar y estudiar las principales diferencias en la trayectoria laboral que se producen en el sector eléctrico y que están determinadas por el género. Sin embargo, y tal como plantean los objetivos, este estudio busca investigar específicamente en la situación de las mujeres en el sector, por lo que las herramientas y modelos utilizados se enfocan principalmente en ellas.

### Modelo de Estudio



Para abordar de la forma más amplia posible la intervención de sesgos se definió una aproximación mixta, incorporando el uso de metodologías de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, entre los que se incluyen entrevistas semi estructuradas, análisis del discurso, encuestas, análisis estadísticos, entre otros. Este enfoque metodológico es fundamental para estudiar a fondo una situación específica, dado que los instrumentos de ambos métodos al trabajar juntos entregan información que permite comprender y analizar esa realidad y facilitar su posterior transformación.

El enfoque metodológico mixto se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no podría ser alcanzado utilizando cada uno de estos métodos por separado. Cuando se realiza una investigación mixta se gana amplitud y profundidad en la compresión y corroboración, lo que ayuda a compensar las debilidades de cada enfoque. De esta forma los métodos mixtos enriquecen la investigación gracias a una mayor triangulación de fuentes de datos, ganando amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y mayor compresión del fenómeno en estudio.

Imagen 1:  
Invitación a la mesa público - privada, energía + mujer



Fuente: Ministerio de Energía. Imagen correspondiente al evento de lanzamiento del estudio y convocatoria a empresas participantes del plan Energía + Mujer.

## Muestra: análisis descriptivo

En una primera instancia, cuando se formuló este proyecto, se consideró como universo muestral a las empresas asociadas de Empresas Eléctricas A.G, pertenecientes a los segmentos de transmisión y distribución de electricidad. Posteriormente, a medida que se comenzó a socializar el estudio, en conjunto con el Ministerio de Energía (ver imagen 1), se amplió la muestra a todas aquellas empresas e instituciones adheridas al Plan Energía+Mujer, considerando que el foco de este estudio va en línea con los compromisos y las futuras estrategias de dicho programa.

Las empresas e instituciones que participaron voluntariamente de este estudio, fueron las siguientes:



Posterior a la convocatoria se coordinó una reunión con cada una de las empresas interesadas, donde se dio a conocer la metodología y cronograma del estudio. En esta instancia se acordó la firma de un convenio de confidencialidad, documento que establece el resguardo y confidencialidad de la información sensible de la empresa, de los datos recolectados y del anonimato de los participantes. De forma adicional, en este convenio se establece el compromiso de presentar los datos públicamente sólo de forma sectorial, sin perjuicio de que cada empresa podrá acceder a los hallazgos particulares de su organización.

Como primera aproximación dentro del marco de la investigación se les solicitó a las empresas participantes una serie de documentos y datos que permitan entender el funcionamiento interno de la organización y su grado de madurez en torno a la diversidad e inclusión.

## Fases del proyecto de investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio se utilizó una estructura que considera cuatro fases de investigación (ver diagrama 2), los que van en línea con un enfoque metodológico mixto. Estas fases permiten indagar en esta temática desde distintos paradigmas y con diferentes herramientas metodológicas según se requiera. Estas fases se basan en un diseño exploratorio secuencial, comenzando con la recolección y análisis de datos de una investigación cualitativa, seguido por la recolección y análisis de datos cuantitativos. El diseño exploratorio secuencial da prioridad al aspecto cualitativo del estudio, que luego se integra a los datos cuantitativos en la interpretación de los hallazgos.

### Fase investigación secundaria:

La primera parte de este estudio fue compuesta por una revisión de información secundaria que cumple con el objetivo de proveer al equipo de un marco referencial sobre el tema en estudio, identificar las temáticas, preguntas de investigación y variables relevantes que debían ser consideradas en las siguientes fases. A diferencia de la investigación primaria, la investigación secundaria utiliza fuentes de investigación externas, abarcando información obtenida en otros momentos o lugares. La principal ventaja de comenzar con una revisión de datos secundarios es que se consideran investigaciones y datos ya recolectados sobre el fenómeno en estudio, los que pueden ser combinados con los datos obtenidos en la investigación primaria, y así comparar y complementar los resultados obtenidos en las siguientes fases.

En esta fase de investigación, se realizó un trabajo de búsqueda y análisis de información secundaria disponible en fuentes de acceso público proveniente de organizaciones nacionales o internacionales, artículos de tipo académico, documentos o memorias de las empresas asociadas u otras fuentes disponibles. Adicionalmente, fueron revisados todos los documentos y datos entregados por las empresas participantes, lo que permitió comprender aspectos culturales de cada organización y el grado de madurez en torno a temáticas de diversidad y equidad de género.

La información recopilada fue sometida a un análisis del contenido lo que implicó un proceso de selección, segmentación por tema e interpretación, permitiendo identificar el estado del arte, las temáticas pertinentes y variables relevantes



que fueron consideradas como marco conceptual para este estudio.

#### Fase investigación cualitativa:

La segunda parte del estudio, consideró una fase de investigación cualitativa que tiene como finalidad abordar el diagnóstico de los sesgos de género en el sector eléctrico, explorando el “por qué” y la naturaleza de las dinámicas organizacionales presentes. El enfoque cualitativo al ser de carácter interpretativo permite una mayor amplitud y riqueza en el análisis de datos, siendo útil para desarrollar visiones sistemáticas de un problema considerando todos los aspectos posibles del fenómeno. Las principales ventajas del uso de metodologías cualitativas es que permiten observar el contexto y profundizar en cómo afecta a los individuos, lo que favorece el hallazgo de descubrimientos inesperados. Es precisamente esta naturaleza exploratoria e inductiva de las metodologías cualitativas, la que permite obtener conjeturas e hipótesis en torno a los fenómenos en estudio, elementos claves para el desarrollo de la fase cuantitativa de esta investigación.

Para la selección de las y los participantes de las entrevistas y focus se aplicó un método de selección muestral no probabilístico de tipo intencionado. En primera instancia, se realizó la entrevista con encargadas y encargados de recursos humanos, esta entrevista tuvo un propósito dual, ya que se utilizó una pauta de entrevista enfocada en indagar en las dinámicas organizacionales y sesgos de género en el sector, y también se realizó el ejercicio conjunto de identificar las áreas técnicas o core específicas de la compañía para escoger a sus principales jefaturas, las que fueron entrevistadas posteriormente. En el caso de los focus group, se decidió que fueran personas de similares niveles jerárquicos, evitando incluir en un mismo grupo a una jefatura y su reporte directo.

Para la recopilación de la información, se utilizó una pauta de entrevista semiestructurada,



Estas entrevistas fueron realizadas a distancia de forma virtual entre el 10 de marzo y el 3 de mayo del 2021.



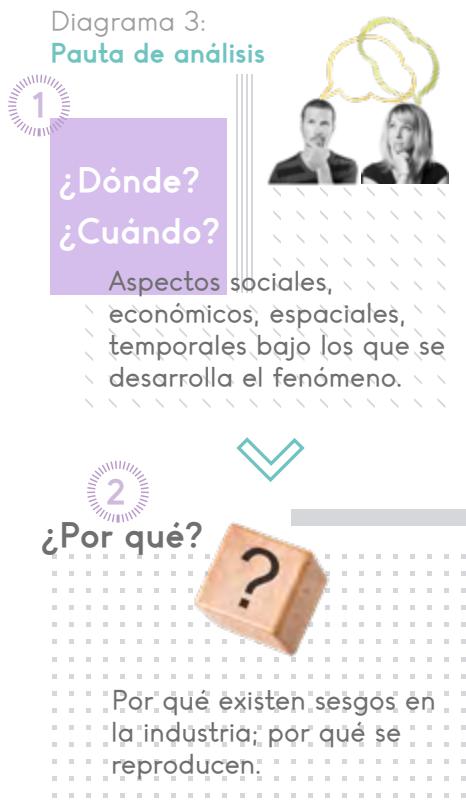
Para el caso de los focus group se contó con un total de



Todos los participantes completaron y aceptaron un consentimiento informado que resguarda el uso y el anonimato de la información obtenida en este proyecto.

compuesta por una serie de preguntas diseñadas para obtener respuestas espontáneas de los entrevistados y entrevistadas respecto de los temas en estudio, pero siempre dejando espacio a una conversación fluida que permita indagar en los ejes del estudio. El propósito de estas entrevistas es identificar las representaciones, normas y estereotipos de género en el sector eléctrico y su influencia en la promoción y empleabilidad de las mujeres. Las preguntas incorporadas en la pauta abordan diferentes dimensiones del ámbito organizacional (historia y cultura organizacional, liderazgo, difusión y comunicación interna, planes de carrera, promoción, capacitación, discriminación laboral, inclusión, desafíos y resistencias culturales). Se utilizaron tres versiones de la pauta de entrevista considerando las diferencias entre los distintos grupos de entrevistadas y entrevistados. La duración aproximada de las entrevistas con encargadas/os de recursos humanos y sostenibilidad fue de una hora 30 minutos, de las entrevistas con jefaturas de áreas core fue de una hora y en caso de los grupos focales fue de 2 horas.

La información recogida en las entrevistas fue transcrita y sistematizada mediante análisis del contenido y del discurso. Se utilizó una pauta de análisis que permite indagar en los discursos de las entrevistadas y entrevistados, profundizando en las razones detrás de la existencia de estos sesgos inconscientes, cómo repercuten en diferentes ámbitos organizacionales y qué acciones se requieren para disminuir las brechas existentes. La pauta utilizada aborda el fenómeno “intervención de sesgos inconscientes de género en el sector eléctrico” considerando los antecedentes que causan dicho fenómeno, las estrategias de acción que utilizan las trabajadoras y trabajadores frente al fenómeno, las consecuencias que produce, las variables que intervienen y pueden mediar la intervención de sesgos y el contexto bajo el que se produce. Esta pauta la componen diferentes preguntas que orientan la lectura, selección, codificación y análisis de las transcripciones obtenidas, permitiendo una selección sistematizada y pertinente de la información recolectada (ver diagrama 3).



### Fase investigación cuantitativa:

La tercera parte del estudio consideró una fase de investigación cuantitativa que tiene como finalidad obtener información pertinente y representativa de las empresas participantes, así como corroborar los hallazgos identificados en la fase cualitativa. El enfoque metodológico cuantitativo recopila información a través de un mayor número de participantes, para luego aplicar técnicas estadísticas para identificar y reconocer patrones generales. Este tipo de enfoque implica el uso de datos matemáticos para comprender un problema, proporcionando números duros que son útiles al momento de tomar decisiones. En esta fase se indagó en las principales hipótesis y tendencias apreciadas en las fases secundaria y cualitativa.

Las empresas participantes abarcan un universo de trabajadores y trabajadoras de:

 **8.367** personas

Considerando un intervalo de confianza del 95% y un error estimado del 5%, se definió una muestra mínima de

**367** personas

de forma similar, se consideró un error de 3% para el caso de una muestra ideal

 **(947)**

Se utilizó un muestreo por cuotas proporcional, según tamaño organizacional, para definir el número mínimo e ideal de encuestas por empresa participante.

$$\text{Fórmula tamaño muestral} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$



Para recolectar los datos, se diseñó un cuestionario compuesto por 34 preguntas de distintos tipos, incluyendo respuestas predefinidas y de respuesta libre, con una extensión de aplicación no superior a los 15 minutos. Se utilizó el software Qualtrics<sup>23</sup>, que facilita el acceso a través de medios móviles como celulares. Al inicio de la encuesta se incluyó un texto resumen que cumple el rol de consentimiento informado, donde los participantes pueden informarse antes de comenzar la encuesta y decidir si se desea participar.

Dicha encuesta fue distribuida a través de los canales de difusión que cada empresa utiliza comúnmente en estos casos. En algunas instituciones el enlace de la encuesta se distribuyó de forma masiva y abierta, en otros casos fue difundida a una muestra aleatoria acotada. En todas las empresas la encuesta se mantuvo disponible para responder durante 2 semanas aproximadamente, y en algunos casos se enviaron recordatorios como refuerzo.

### Diseño del cuestionario

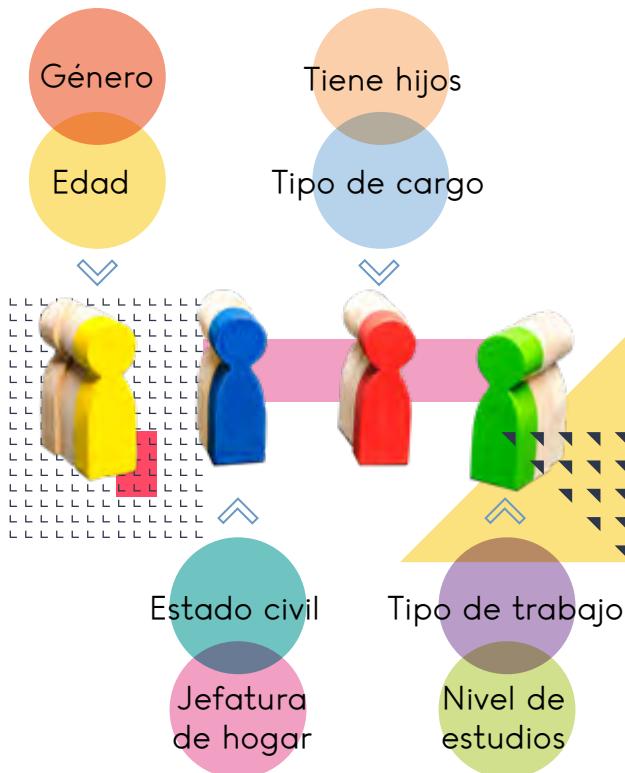
El diseño metodológico mixto de tipo exploratorio secuencial considera que la fase cuantitativa se realiza posterior a la fase cualitativa, permitiendo integrar las tendencias identificadas previamente. Este tipo de esquema metodológico favorece el diseño de herramientas que abarcan, profundizan y corroboran los hallazgos previos, ampliando la triangulación y validez de los datos obtenidos.

Para este estudio se aplicó un cuestionario con 34 preguntas enfocadas en las diferentes aristas que son relevantes para comprender la intervención de sesgos en el sector eléctrico. La encuesta aplicada incorporó preguntas de cuestionarios comúnmente utilizados para temas de diversidad, inclusión y equidad de género. Las preguntas aplicadas fueron recopiladas de estudios internacionales, estudios gubernamentales, encuestas de diagnóstico

23. Para más información visitar el siguiente enlace <https://www.qualtrics.com/>

comúnmente utilizadas en el sector eléctrico, encuestas utilizadas a nivel nacional para estudios de género y otras fueron diseñadas específicamente para este estudio, considerando el contexto del rubro eléctrico. Además, se realizaron modificaciones pertinentes que permitieron incorporar los hallazgos previos y profundizar en este fenómeno considerando aspectos contextuales relevantes.

Para segmentar la muestra y poder visualizar tendencias según variables sociodemográficas y grupos de pertenencia se definieron 8 categorías de segmentación.



Para establecer cuáles son los sesgos que afectan la empleabilidad, procesos de formación y el desarrollo de carrera de las mujeres en el sector eléctrico, se consideraron preguntas que incorporan los prin-

cipales sesgos identificados en la fase secundaria y cualitativa. La intervención de sesgos inconscientes se aborda incluyendo los sesgos, identificados previamente, como alternativas en las preguntas que indagan en empleabilidad y desarrollo de carrera, barreras, ascensos, remuneraciones u otras.

Es importante destacar que para abordar el estudio de los sesgos inconscientes, desde un enfoque cuantitativo, se pueden aplicar medidas de tipo explícitas o implícitas<sup>24</sup>. Cuando se aplican pruebas explícitas quien las responde sabe qué es lo que se está midiendo, puesto que son un auto reporte. En cambio, las medidas implícitas no son auto reporte y no se requiere que la o el participante sepa qué se está evaluando. El riesgo del uso de medidas explícitas es que las personas suelen responder lo socialmente deseado, evitando sostener un estereotipo o sesgo de género. Esta dificultad se puede abordar en una encuesta a través del anonimato y privacidad, lo que ayuda a reducir este tipo de comportamiento y recolectar información representativa de la realidad.

Para medir los sesgos presentes en la industria eléctrica, en este estudio se sigue el estilo utilizado en 2019 por Leal, Sánchez y Siordia en su investigación sobre sesgos inconscientes<sup>25</sup> en la industria audiovisual. Bajo esta modalidad se utilizan preguntas que recogen de forma explícita las principales características que se asocian a mujeres y hombres en el sector eléctrico. De esta forma, al preguntarle al encuestado o encuestada en qué destacan hombres y mujeres en el sector queda de manifiesto cuáles son las principales características, sesgos y estereotipos asociados a los roles de hombres y mujeres en esta industria. En caso de existir una visión no sesgada por parte del encuestado/a se espera que se marquen las mismas habilidades destacadas para hombres y mujeres.

24. ¿Son las habilidades matemáticas un asunto de Género? Los estereotipos de género acerca de las matemáticas en niños y niñas de Kinder, sus familias y educadoras – M. F. del Río, K. Strasser y M. I. Susperreguy.

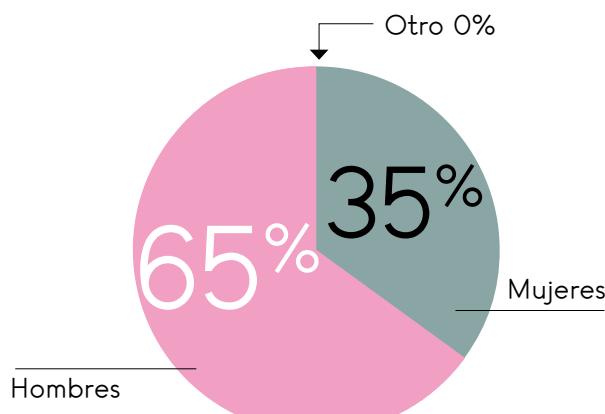
25. Leal, D. F., De Los, J. S., Sanchez, M. S., & Siordia, M. M. Es Cuestión de Género: Experiencia interactiva para revelar los sesgos inconscientes.

Para determinar que otro tipo de inhibidores o dificultades son las que limitan la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de las mujeres en el sector eléctrico se consideraron preguntas enfocadas en el riesgo de discriminación en procesos de recursos humanos, preguntas enfocadas en corresponsabilidad y conciliación, preguntas sobre costos asociados al desarrollo de carrera, y preguntas sobre discriminación y situaciones de incomodidad.

Por otro lado, para identificar cuáles serían los facilitadores que permiten fomentar la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de las mujeres en el sector eléctrico, se incluyeron preguntas enfocadas en el valor que se le otorga a la diversidad a nivel organización e individual y preguntas asociadas a los estilos de liderazgo presentes en el sector.

Para establecer e identificar las prácticas y tipo de contenidos que se deben implementar por las empresas para fomentar la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de las mujeres en el sector eléctrico se aplicaron preguntas enfocadas en la valoración de las actividades para avanzar en equidad, tipo de capacitaciones requeridas en este tema, y preguntas que indagan en brecha y oportunidades de mejora en torno a la temática de género en el sector eléctrico.

Gráfico 4:  
Muestra obtenida en el estudio según género



Fuente: Elaboración propia.

## Muestra obtenida

Se recolectaron en total

**2.380** encuestas, de las cuales  
**2.107** fueron completadas,  
obteniendo una tasa de respuesta completa del **89%.**

Esta alta tasa de respuesta supera en

**1.160** encuestas a la muestra ideal, mostrando el alto alcance de este instrumento, lo que ayuda a consolidar la representatividad sectorial de este estudio.

Adicionalmente, se recibieron un total de

**766** comentarios voluntarios,  
de los cuales el **68% (522)**  
fueron realizados por hombres y un **32% (243)** por mujeres

Del total de encuestas completas

**(2.107), 1.369**

corresponden a hombres

**(65%), 735**

a mujeres

**(35%)** y **3**

corresponden a otro género.

Con relación a los tipos de cargo (ver tabla 5) el 16,14% corresponde a administrativos(as), 7,12% a Ejecutivos(as), 18,65% a jefaturas, 8,78% a operarios(as), 45,94% a profesionales y 3,37% a otro tipo de cargo. Para el caso del tipo de trabajo un 17,09% declaró trabajar en terreno, 70% en oficinas o corporativo y un 12,67% otro tipo, donde destacan los de tipo mixto (terreno y oficina) (ver

tabla 6).

En términos de escolaridad o nivel de estudios, en la muestra obtenida el 21,4% posee estudios técnicos, un 58,85% posee estudios profesionales, un 18,04% declara poseer estudios de Postgrado, y un 1,71% señala respecto a su nivel de estudios que No Aplica.

Tabla 5:  
**Muestra obtenida en el estudio, según género y tipo de cargo**

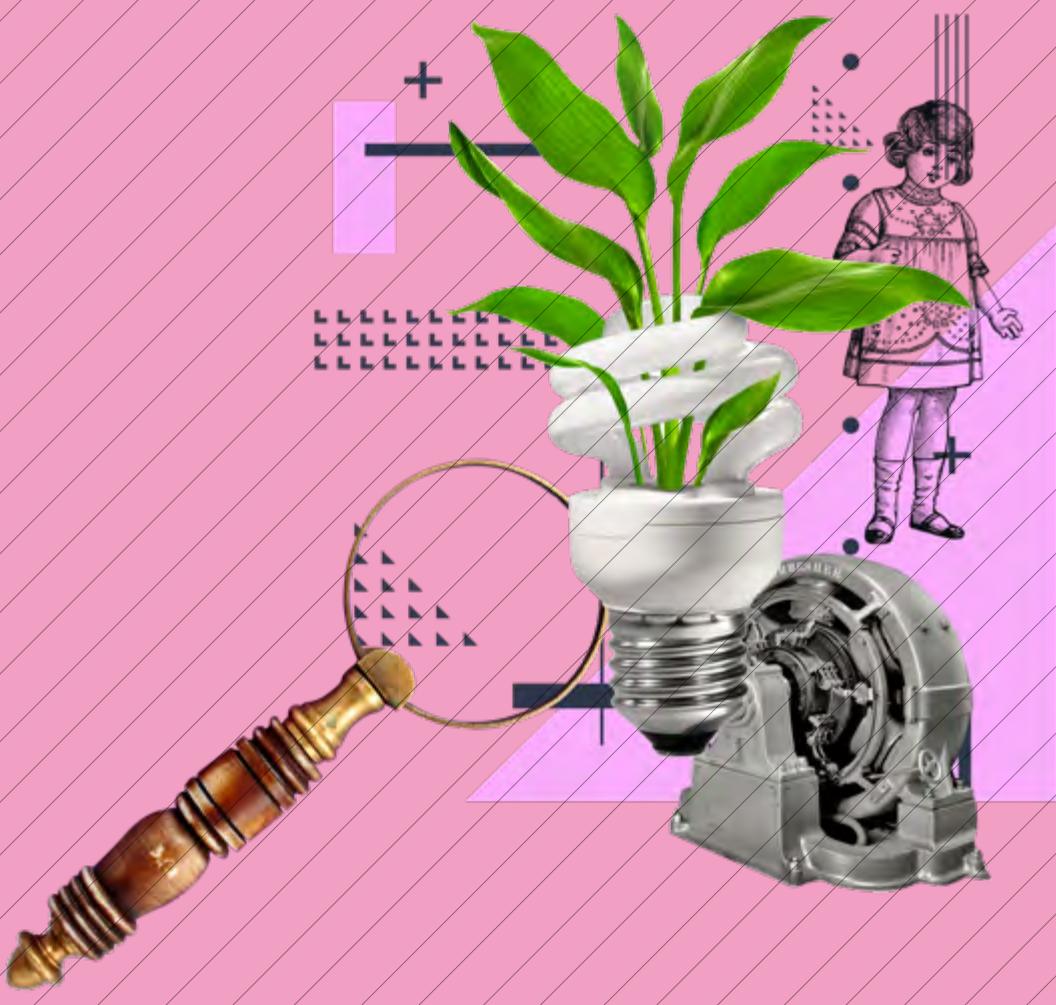
Tipo de cargo	Hombre	Mujer	Otro	Total
Administrativo/a	144	195	1	340
Ejecutivo/a	102	48		150
Jefatura	278	115		393
Operario/a	178	7		185
Otro	57	14		71
Profesional	610	356	2	968
<b>Total</b>	<b>1369</b>	<b>735</b>	<b>3</b>	<b>2107</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6:  
**Muestra obtenida en el estudio, según género y tipo de trabajo**

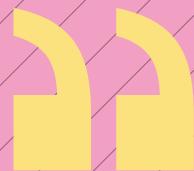
Tipo de trabajo	Hombre	Mujer	Otro	Total
Terreno	333	25	2	360
Otro	186	81		267
Oficinas o corporativo	848	627	1	1476
No responde	2	2		4
<b>Total</b>	<b>1369</b>	<b>735</b>	<b>3</b>	<b>2107</b>

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO V: HALLAZGOS

Vivir es como avanzar por un museo: es luego cuando empiezas a entender lo que has visto  
(Audrey Hepburn)



**D**e modo general el estudio muestra que las empresas participantes tienen diferentes grados de madurez cultural en torno a temáticas de diversidad e inclusión. A pesar de cada contexto empresarial, se logró identificar una serie de facilitadores e inhibidores que tienen algún grado de impacto en la trayectoria laboral de las mujeres en el rubro eléctrico.

## Facilitadores

Dentro de los facilitadores se pudieron identificar:

### Contexto mundial

Desde el contexto internacional, con la declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se identifica claramente la importancia de la equidad de género para fomentar la empleabilidad, los procesos de formación y de desarrollo de carrera de las mujeres. Si bien la equidad de género está relacionada con los 17 objetivos, para efecto de este estudio los objetivos N°3: Salud y bienestar, N°5: igualdad de género, N°8: trabajo decente y crecimiento económico y N°10: reducción de las desigualdades, reflejan en mayor medida el compromiso con fomentar la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera de las mujeres. Por lo que hay una clara influencia internacional para promover estos temas.

Sumados a los ODS, las empresas que trabajan en territorio nacional y que tienen directorios o dueños de países desarrollados, sin lugar a dudas tienen influencia sobre la equidad de género. Pues en los países desarrollados, estos temas se vienen trabajando hace bastante tiempo.

### Contexto nacional

Desde el contexto nacional, se logran identificar ciertas iniciativas que buscan promover una mayor equidad de género dentro de las empresas, y principalmente las empresas del sector eléctrico. Una de ellas es el Programa Energía + Mujer, del Ministerio de Energía.

A esto se les suman los lineamientos que entregan la Ley N° 21.015 de inclusión laboral, la nor-

ma chilena NCh 3262-2012, la Ley N° 20.609 o “Ley Zamudio”, la Ley N° 19.628 de protección de la vida privada, y la Ruta Energética 2018-2022, que refleja el compromiso por parte del Gobierno de aumentar la presencia de la mujer en el sector energético.



*La empresa quiere sumarse a la iniciativa que está llevando el Ministerio de Energía, que ha impulsado harto el tema de la inclusión en el tema mujeres (participante mujer, focus group)*

A este contexto se le suman las demandas sociales iniciadas fuertemente, el 2018, con el movimiento feminista y exacerbadas durante el estallido social del 2019. Estos hitos reflejaron aún más las desigualdades relacionadas a la equidad de género, posicionándose como una de las demandas más populares de la sociedad civil. En ellas, se despertó el sentido más amplio y comunitario de la importancia de la equidad de género y se comenzó a presionar con más fuerza los cambios necesarios a nivel nacional.

Este contexto nacional e internacional es percibido por las y los trabajadores del sector. Tanto hombres y mujeres, en la encuesta, reportaron en su mayoría, que las empresas principalmente se interesan en temas de equidad de género porque es un tema contingente y actual (20,8%) (ver gráfico 5).

*Yo creo que hay un tema de presión social que lo gatilla. Pero siento a veces, que no es como de corazón [la iniciativa de promover la equidad de género en la empresa]. Es como un camino que hay que recorrer, obviamente, porque la sociedad está yendo para allá*  
 (participante mujer, focus group)



### Ventaja reputacional

Hoy cada vez más, se posiciona como una ventaja comparativa ser una empresa que promueve la equidad de género. Empresas inclusivas y con

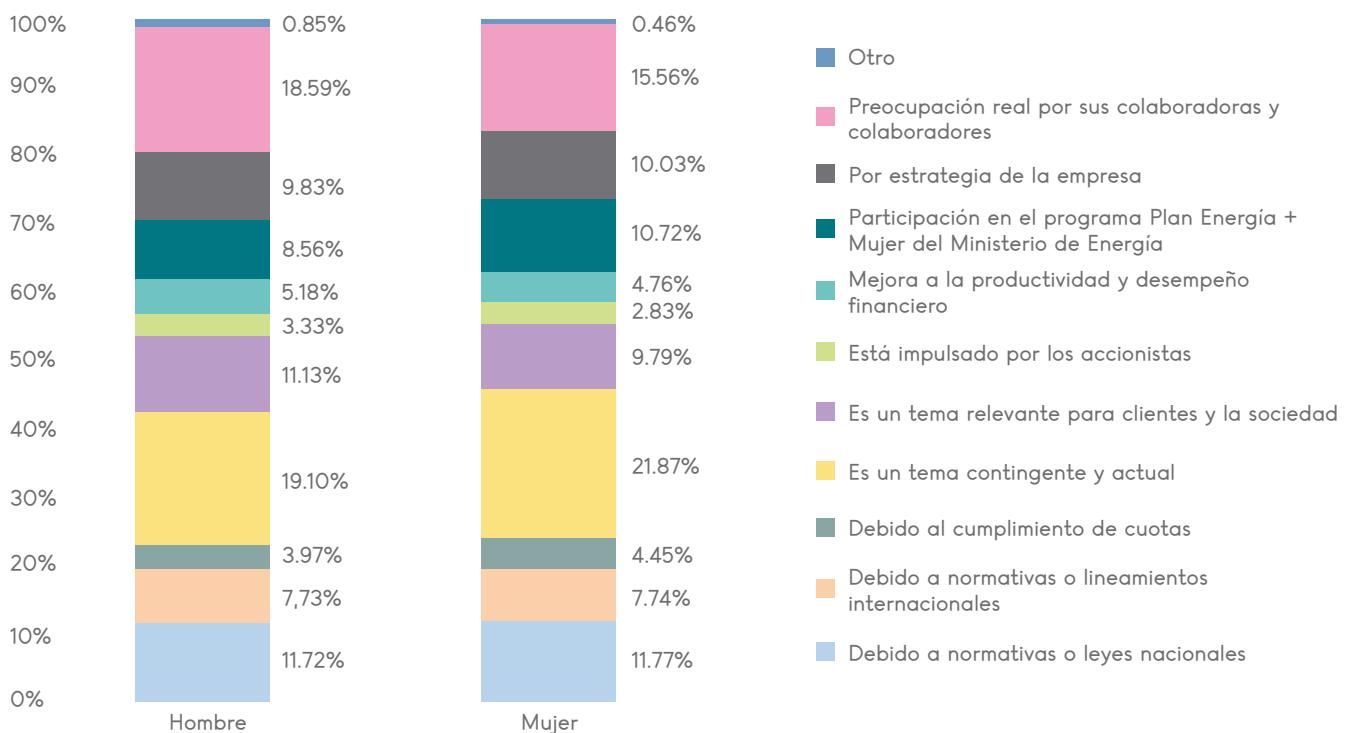
políticas de género, son vistas como más atractivas y mejores lugares de trabajo, siendo también más competitivas para atraer y retener talentos.

Con respecto a este punto, se refiere a que cada vez más, las licitaciones incorporan índices relacionados a la equidad de género, priorizando altos puntajes a quienes cumplen con ciertos estándares de diversidad e inclusión. Por lo que promueve el interés de las organizaciones e instituciones a alinearse con estas bases.

Sumado a esto, en la actualidad es vital el concepto de inversión sostenible y responsable, para lo cual se debe cumplir con ciertos criterios ambientales, sociales y de gobernanza denominados ESG, por sus siglas en inglés. Para las empresas es clave actuar en función de ellos, ya que logran una mayor rentabilidad y compromiso con la sociedad<sup>26</sup>.

Gráfico 5:

Percepción de las y los participantes sobre el por qué las empresas se interesan por la equidad de género.



Fuente: Elaboración propia.

26. Santander, 2020. ¿Qué son los criterios ESG y por qué son tan relevantes?

Se está impulsando en el mercado financiero a que los grandes accionistas o inversionistas del grupo en el nivel global, obliguen y exijan a la empresa a cumplir con ciertos estándares en calidad de igualdad de género  
(participante hombre, focus group)



### Programas de liderazgos

Los programas de liderazgos clarifican los roles y características necesarias para liderar un equipo. Esto provoca cuestionar las concepciones sociales preestablecidas de las características de liderazgo de las mujeres y de los hombres. Y contribuye a derribar los estigmas y a potenciar posibles líderes.

### KPI's

Los KPI's logran evaluar y monitorear el desempeño de las organizaciones e instituciones en temas específicos. KPI's relacionados a la equidad de género, abren la oportunidad de tener una referencia a una serie de métricas para sintetizar esta información y poder tomar decisiones para su mejora. A la vez, permite determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos propuestos.

Cuando una empresa tiene KPI's relacionados a la equidad de género, se deduce en primer lugar, que tienen interés por promoverla, y en segundo lugar un interés por mejorarla y gestionarla.



Los KPI's no deben basarse solo en aumentar el número de mujeres. El abordaje de la equidad y diversidad debe ser transversal, no focalizándose sólo en mujeres.  
(mujer entre 41 y 50 años, encuesta)

### Iniciativas de otras organizaciones o instituciones

Las iniciativas que van promoviendo las otras organizaciones, son de cierta forma ejemplos para cada empresa e institución.

Estas iniciativas de otras organizaciones, comienzan a posicionarse en un ambiente en donde aparecen las ideas de querer mejorar lo que ya se está haciendo. Por lo que se genera un ambiente de nuevas necesidades para proveer mejoras continuas en relación a la promoción de la equidad de género. Estas iniciativas de alguna forma generan una presión para que las demás empresas avancen hacia el mismo camino y no se queden atrás, aumentando así el estándar sectorial, en términos de diversidad e inclusión.

### Valor que la diversidad aporta al negocio

Diversos estudios afirman y demuestran que la diversidad es una característica esencial para el desarrollo del negocio. Particularmente, con la incorporación de las mujeres en las organizaciones e instituciones, se argumenta que promueve mejores ambientes laborales y aumenta la productividad. Esta justificación económica de la diversidad, y principalmente de la equidad de género, incentiva el interés de las organizaciones e instituciones a fomentarla.

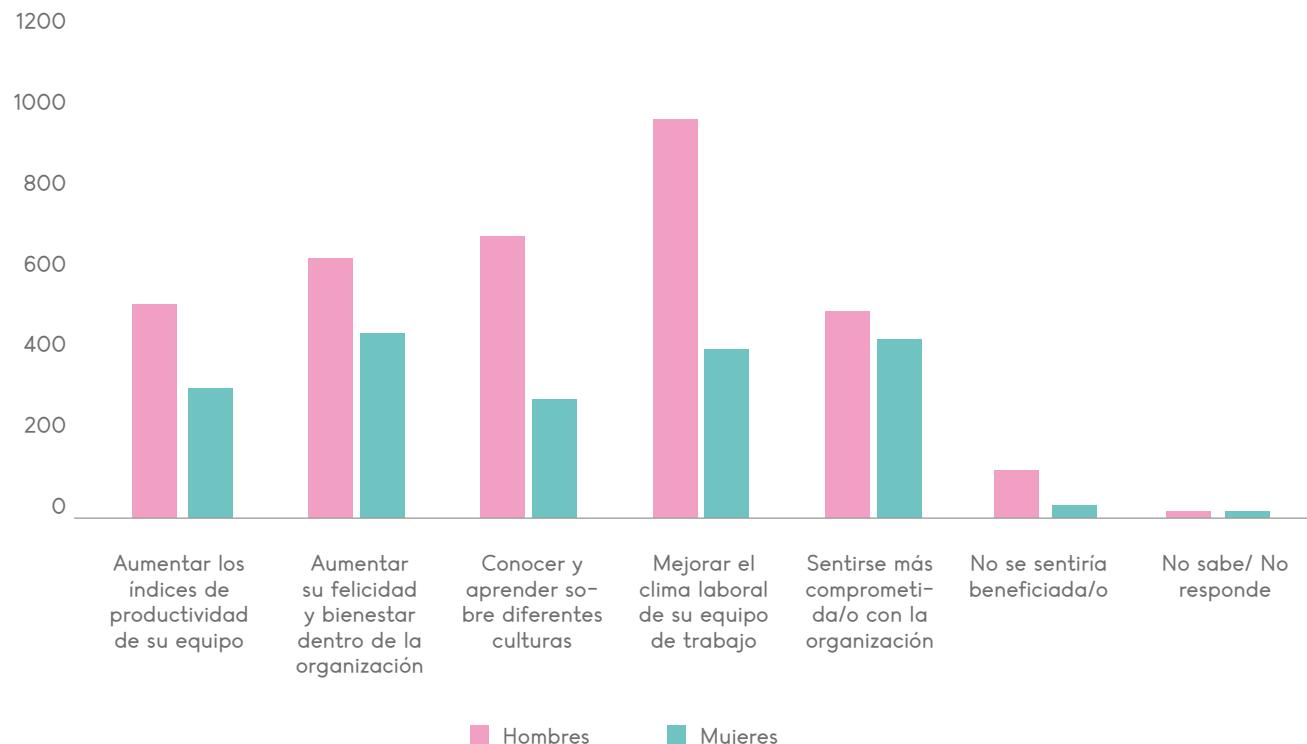
Con la inclusión de equipos diversos se percibe una sensación de aprendizaje continuo y trabajo productivo.

Este fenómeno se constata según los análisis estadísticos. Donde se visualiza que tanto hombres como mujeres ven a la incorporación de las mujeres como algo positivo. De acuerdo a la percepción de los hombres, el avanzar en la equidad de género es un beneficio porque mejora el clima laboral de su equipo de trabajo (28,28%) y les permite conocer y aprender sobre diferentes culturas (19,77%). Mientras que, para las muje-

res, perciben que les beneficiaría principalmente porque aumenta su felicidad y bienestar dentro de la organización (23,09%) y se sentirían más comprometidas con la organización (22,52%) (ver gráfico 6). Cabe resaltar, que si bien, los hombres respondieron las alternativas más cercanas al negocio como un todo, las mujeres se inclinaron por las alternativas más personales.

Gráfico 6:

**Percepción de las y los participantes acerca de los beneficios de avanzar en la equidad de género**



Fuente: Elaboración propia.

## Inhibidores

Por otro lado, los principales inhibidores que se pudieron identificar son los siguientes:

### Pocas Mujeres Eléctricas

Existe una actitud pasiva para justificar la baja participación de mujeres en el sector. La respuesta típica es la baja cantidad de mujeres en carreras relacionadas al rubro. Si bien existe una brecha importante entre la cantidad de hombres y mujeres, no es razón suficiente para justificar la baja empleabilidad de mujeres en el sector eléctrico. Si no postulan mujeres, no necesariamente salen a buscarlas. Adicionalmente, la poca flexibilidad de los descriptores de cargo y la sobrevaloración de lo técnico en desmedro de las habilidades blandas, limitan las posibilidades de incluir a más mujeres tanto en los procesos de selección como para los concursos internos para optar a un desarrollo de carrera dentro de la organización.

Según la percepción de los trabajadores y trabaja-

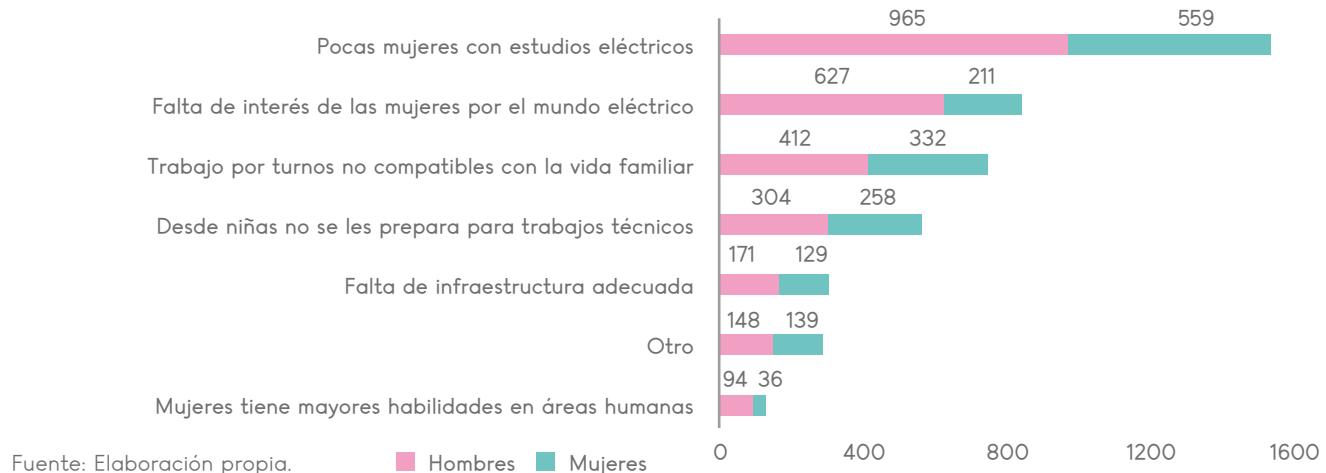
doras, la principal barrera al ingreso de mujeres al sector eléctrico es la falta de mujeres con estudios eléctricos, con un 34,73% de las preferencias (ver gráfico 7). En segundo lugar, se encuentra la falta de interés de las mujeres con el mundo eléctrico (19,1%), idea que representa un sesgo persistente en el sector. En cuarto lugar, señalan que desde niñas no se les prepara para trabajos técnicos (12,83%). Estas tres barreras hacen alusión a la consecuencia de la educación sexista que comienza desde la infancia.



(...) la primera respuesta es 'no hay mujeres competentes para esto', partimos de esa base, y cuando empezamos a buscar te das cuenta de que sí hay, y quizá más competentes y más responsables (participante hombre, focus group)

Gráfico 7:

**Percepción de los trabajadores y trabajadoras sobre la principal barrera de ingreso de mujeres al sector eléctrico.**



Fuente: Elaboración propia.

■ Hombres ■ Mujeres

### Infraestructura

En algunas empresas, aún no cuentan con una infraestructura adecuada para mujeres. Cuando hacemos referencia a la infraestructura, nos referimos a un conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado. Para el caso de las mujeres que trabajen en instalaciones por turnos rotativos, es necesario contar con baños, camarines, sala de lactancia, entre otras.

**Creo que aún queda mucho por hacer al respecto, la mayoría de las empresas no cuenta con infraestructura adecuada para incluir personal femenino entre sus trabajadores.**  
 (mujer, entre 51 y 60 años, encuesta)



### Mujeres en edad fértil

Las mujeres en edad fértil son más caras. Esto es un hecho social más allá de las organizaciones, considerando que nuestra sociedad atribuye más gastos a las mujeres que se encuentran en este periodo (por ejemplo, costos de los planes de Isapre). En este sentido, en las organizaciones ocurre lo mismo, ya que, si una mujer se embaraza, se ausentará por al menos 8 meses, lo que implica en la mayoría de los casos, tener que costear un reemplazo (que será de un año aproximadamente para poder capacitar y hacer un correcto traspaso de las funciones). Si no se reemplaza, la carga laboral recae en el equipo, lo que también tiene un efecto negativo en términos de sobrecarga laboral que pudiese traducirse en estrés laboral, otra enfermedad psicosomática o prejuicios relacionados a la maternidad.

Adicionalmente, si la organización cuenta con más de 20 mujeres en su dotación, tendrá que costear una sala cuna por dos años, desde el nacimiento del niño o niña. En ese sentido, estas normativas, refuerzan el estereotipo de género que las mujeres son las responsables de las labores de cuidado y crianza.

Como las empresas buscan rentabilidad y reducir gastos, muchas de ellas optarán por escoger a un hombre antes que a una mujer, incluso aunque sean hombres en edad fértil.



**La maternidad y otros beneficios que se otorgan a las mujeres, terminan siendo una barrera para la contratación. Hay que incluir al hombre para que tenga una mayor participación de la vida familiar, de modo, que requiera los mismos beneficios que las mujeres. Con esto se nivela la cancha.**  
 (hombre, entre 41 y 50 años)

### Castigo de la maternidad

En relación a este punto en particular, es relevante mencionar que tiene una fuerte conexión con el punto anterior. Sin embargo, en este estudio el castigo de la maternidad es asociada a las mujeres que ya son madres, mientras que el sesgo mujeres en edad fértil, es asociada a todas las mujeres que se encuentran en esa edad y que debido al sesgo respectivo, son consideradas como un grupo homogéneo que desea ser madre.

El castigo de la maternidad cobra relevancia en este estudio, pues muchas veces las empresas consideran el rol de madre y de cuidadoras de hijos e hijas como una interferencia negativa

en su desempeño laboral, lo que se traduce en prácticas discriminatorias y/o malos tratos en algunos casos, pudiendo perder la oportunidad de ascender en el trabajo, sólo por el hecho de ser madres.

Muchos comentarios de las y los participantes, apuntan al rol social que tiene la mujer en el cuidado de hijos e hijas, y como éste, las limita o restringe a tener mayores responsabilidades laborales. Sin embargo, al resaltar este rol social, proponen visibilizarlo y considerarlo en prácticas laborales para que no vean interferida su carrera profesional.

Este sesgo, es posible confirmarlo con el análisis sobre las razones de las inequidades existentes en los ascensos de las empresas del sector eléctrico. Esta alternativa fue seleccionada con un 24,55% para los hombres, y 34,71% para las mujeres (ver gráfico 8).

Este castigo también se puede visualizar al indagar en las barreras de ingreso al sector eléctrico que enfrentan las mujeres, donde las y los participantes hacen alusión a que el trabajo por

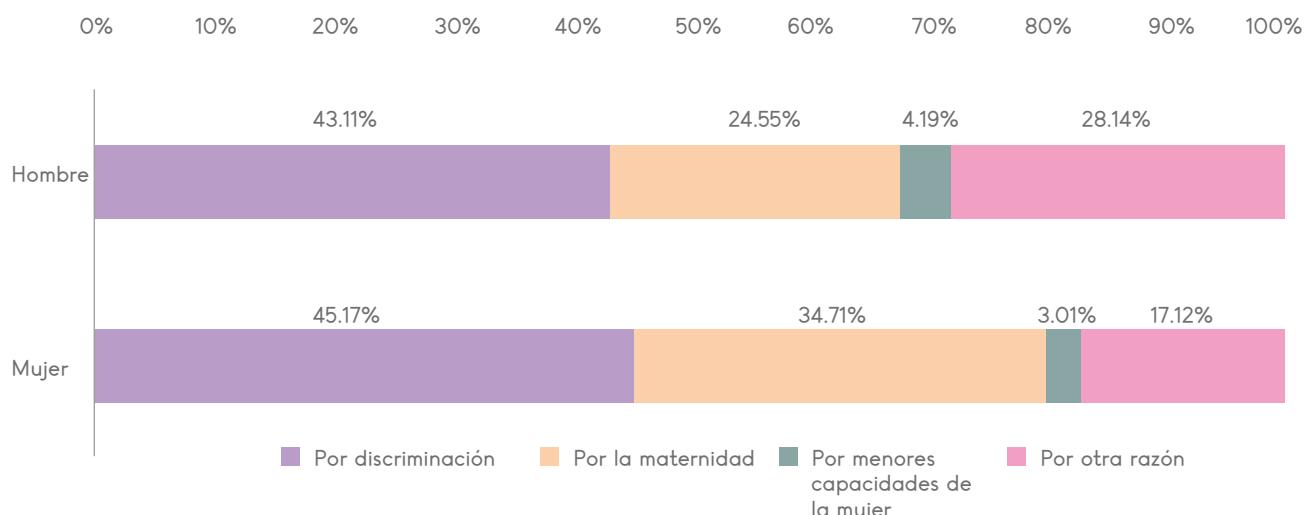
turnos, es un aspecto no compatible con la vida familiar (16,98%) (ver gráfico 7). Esta idea profundiza los roles de género que se le han asociado a las mujeres como responsables de los deberes reproductivos, y explica cómo éste, las excluye de la vida laboral.



**Hay que dejar de pensar que una mujer con hijos está menos comprometida con su trabajo. Eso es un sesgo que limita a los equipos. Una mujer puede hacer varias cosas a la vez, con igual intensidad que un hombre**  
(mujer, entre 51 y 60 años, encuesta)

Gráfico 8:

**Percepción de las y los participantes sobre las variables responsables de las inequidades en los ascensos dentro de las empresas del sector eléctrico**



Fuente: Elaboración propia.

Postnatal irrenunciable de 6 meses masculino. La mejor medida para que a los empleadores les sea indiferente si la persona que ocupará un cargo es hombre o mujer. Finalmente seremos iguales y primarán las competencias

profesionales a la hora de contratar. Con eso se dejará de castigar a la mujer por ser fértiles. (mujer, entre 31 y 40 años, encuesta)



### Baja Rotación

Si bien es positivo que las empresas tengan baja rotación, pues la baja rotación trae a la base un compromiso por parte de los trabajadores y trabajadoras, permitiendo la identificación y el vínculo con la organización. Sin embargo, la baja rotación implica tener baja posibilidad de contar con una vacante disponible, lo que limita la posibilidad de abrir procesos de selección.

Muchas organizaciones utilizan este recurso para justificar que no haya mujeres en las primeras líneas, sin embargo, cuando se da la alternativa, muchas de estas empresas buscan candidatos externamente sin la posibilidad de dar “tiraje” interno para este nivel. En general, la promoción interna llega a jefaturas medias o a nivel de subgerencias, en el mejor de los casos.

Tenemos una rotación baja y una estructura donde los altos mandos en su mayoría son hombres. Entonces tampoco, queremos llegar al punto ‘te vamos a echar para contratar a una mujer’. (participante hombre, entrevista)



### Escasez de Planes de Sucesión

Son pocas las empresas que tienen establecido un plan de sucesión, con calibración de las áreas para determinar quiénes son las personas con más talento y potencial para que en el mediano plazo puedan asumir una posición de responsabilidad. Para estos planes de sucesión, se suelen destinar presupuestos de formación para el cierre de brechas.

Lamentablemente, son pocas las empresas del sector que han avanzado en este tema. El hecho de que las organizaciones no aborden formalmente los planes de sucesión, da pie para que las personas crean que las decisiones son discretionales, basándose en subjetividades para el ascenso. Al permitir que las decisiones se basen en subjetividades es muy probable que se caiga en sesgos y prejuicios de género, en ese sentido, esta subjetividad tiende a beneficiar al hombre por sobre la mujer, puesto que para las mujeres la doble jornada y techo de cemento operan como barreras en estos casos. Formalizar y aumentar la claridad en estos procesos permite que hombres y mujeres puedan orientar sus esfuerzos de formación y capacitación en función de los requerimientos y competencias que se necesitan.



A mí me da mucha pena, porque he tenido compañeras que son muy buenas profesionales y que se han ido porque no tuvieron la opción de seguir desarrollándose, que se aburrieron de esperar porque ven que les dan más oportunidades a los hombres  
(participante mujer, focus group)

Las oportunidades para los ascensos, parecieran más una elección particular de la jefatura. Algunas veces las personas elegidas no son las más trabajadoras o las más competentes para el cargo, sino que son las que mejor caen en ciertos lugares. El cómo llegar a ascender, o cómo llegar a tener un nuevo cargo se ve difícil. Las oportunidades de ascenso son para los mismos de siempre, se rotan entre ellos, y si uno no está en ese grupo, no tiene opción'.  
 (participante mujer, focus group)



La equidad no amerita trato especial si no acceso a las mismas oportunidades, eliminar la clasificación de labores por género y evaluar siempre el mérito  
 (hombre, entre 41 y 50 años, encuesta)

### Resistencia al cambio

Desde sus inicios (principios siglo XX), las empresas del sector eléctrico han sido totalmente masculinizadas. El ingreso paulatino de mujeres al sector, se debió a la necesidad de incorporar cargos de secretaría principalmente, para luego incorporar mujeres a áreas consideradas como soft y altamente feminizadas (Recursos Humanos, Contabilidad, Comunicaciones). Sólo en los últimos 25 años, se han visto mujeres en áreas técnicas y disciplinas eléctricas pures.

La historia moldea transversalmente la cultura de las organizaciones, perpetuando cianzas y estilos machistas, lo que dificulta adaptarse a este cambio social. Cabe destacar que las resistencias al cambio organizacional no están asociadas a grupos etarios, ni a temas específicos, sino que es transversal a las personas, siendo inherente al ser humano. Las personas se resisten a cambiar por la dificultad de modificar esquemas mentales y concientizar aspectos complejos de modificar, como son los sesgos inconscientes.

**Actividades enfocadas sólo en las mujeres**  
 Con respecto a este punto, existe la percepción por parte de los hombres, de que todos los esfuerzos se enfocan en las mujeres, y dejan de lado a los hombres, exacerbando las resistencias en este grupo. Es real que algunas organizaciones, están poniendo todos sus esfuerzos en aumentar la participación femenina y focalizar capacitaciones sólo para mujeres. por lo que es natural que la percepción de parte de los hombres sea de rechazo sintiéndose excluidos de las políticas de diversidad e inclusión.

Lamentablemente, la "equidad" ha tomado un giro a la desigualdad. Ahora hay beneficios y talleres solo para mujeres y dejan de lado a los hombres. ¿Eso no es discriminación igual? La igualdad de género debiese empezar por ahí, otorgando charlas y beneficios tanto a mujeres y a hombres, y no solo a mujeres  
 (hombre, entre 31 y 40 años, encuesta)



Nos ha pasado, que, en ciertas situaciones, donde hay alguna mujer que se ha sentido pasada a llevar con algún comentario, hemos escuchado de que es súper común, que deberían dejarlo pasar, porque así es, así es cuando uno trabaja en un entorno de hombres. Entonces cuesta también (...) estamos en un cambio cultural donde eso tiene que dejar de ser lo normal.  
 (participante mujer, RRHH)



### Machismo

El machismo arraigado en nuestra cultura, es un inhibidor que afecta tanto a la empleabilidad, procesos de formación y desarrollo de carrera. El machismo identifica que el papel de las mujeres está relacionando principalmente con la familia y el cuidado de los hijos, desvalorizando el desarrollo profesional de la mujer. Este fenómeno cultural consiste básicamente en la exageración de las características masculinas y la creencia de superioridad del hombre. Se le asocian características de uso de violencia, creencia que las mujeres son propiedad de los hombres, exacerbación de la virilidad, y apego a la noción de que la heterosexualidad es la norma aceptada. Cabe destacar que el machismo no es el opuesto al feminismo<sup>27</sup>.

La creencia de que el hombre es superior a la mujer, en términos de capacidad técnica, capacidad práctica (orientación a resultados), capacidad para resolver problemas, y capacidad física, limita a la mujer para que pueda desenvolverse en este tipo de ambientes en donde la subestimarán de forma constante. El machismo sólo acepta a las mujeres en carreras administrativas o de limpieza, en donde el estereotipo social femenino reafirma que las mujeres se desempeñan mejor que los hombres en

este tipo de labores por sus características de orden, detalle, orientación de servicio y empatía. Estas concepciones limitantes son problemáticas, ya que desencadenan falsas nociones acerca de las habilidades individuales y caracterizan ciertas tareas y roles exclusivos para hombres y mujeres, tensionando el cambio cultural.



Para el 8M hicimos una charla para visibilizar los temas de género y comentaban este ejemplo del pez que no sabe que está en el acuario: el hombre que no ve la situación de privilegio en la que está y que ante eso pide que las condiciones sean iguales para todos.  
 (participante mujer, RRHH)

27. Agencia de la Calidad de la Educación, (2020). *Glosario de género*.

Recién llegando a la compañía, durante un viaje a terreno con un colega, la conversación fue que él no entendía cómo una mujer tenía que salir al mundo laboral y no era capaz de conseguir un hombre que la mantuviera.

(participante mujer, focus group)



Si las mujeres tienen algo que reclamar – y muchas veces tenemos algo que reclamar porque no hay paridad-, entonces te catalogan como conflictiva, pero un hombre que es igual de reclamón o que tiene cero habilidades blandas, para ellos eso no es limitante para ascender.

(participante mujer, focus group)

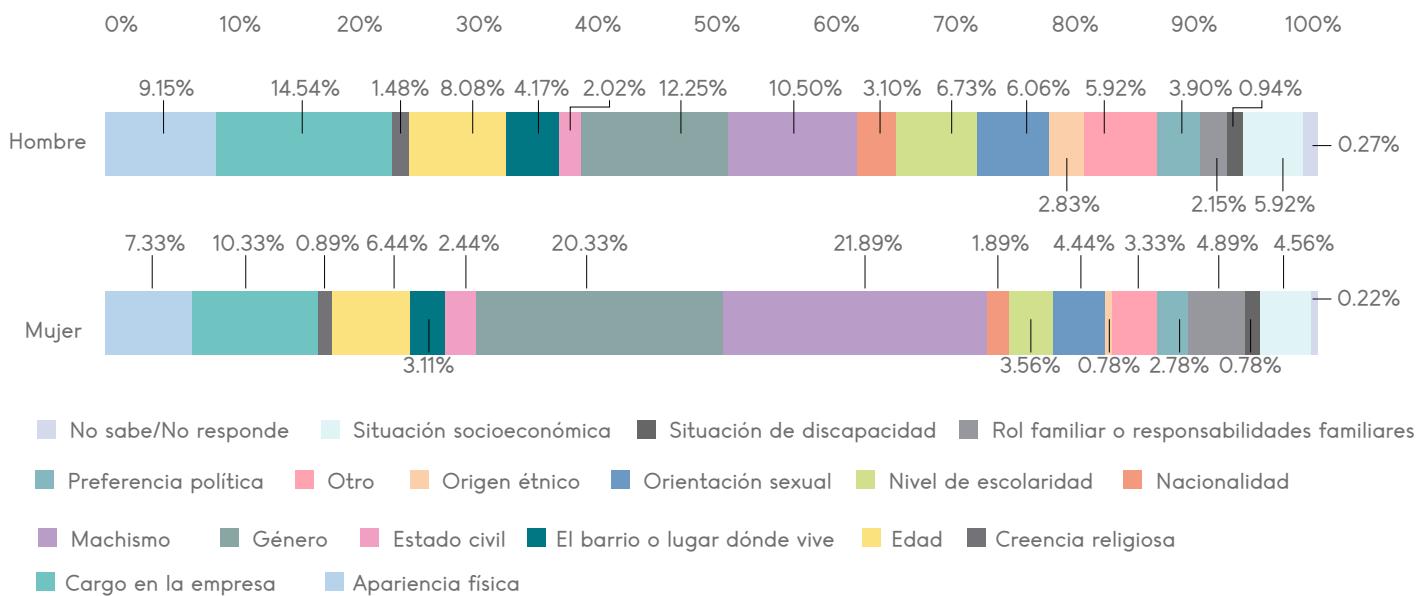


Además es posible observar que el machismo es considerado como la causa principal de las discriminaciones, incomodidades e inequidades en los ascensos.

Con respecto a las discriminaciones, las mujeres, categorizan al machismo como la principal variable responsable de la discriminación dentro de las empresas (21,86%), mientras que, para los hombres, el machismo es considerado en un tercer lugar (ver gráfico 9).

Gráfico 9:

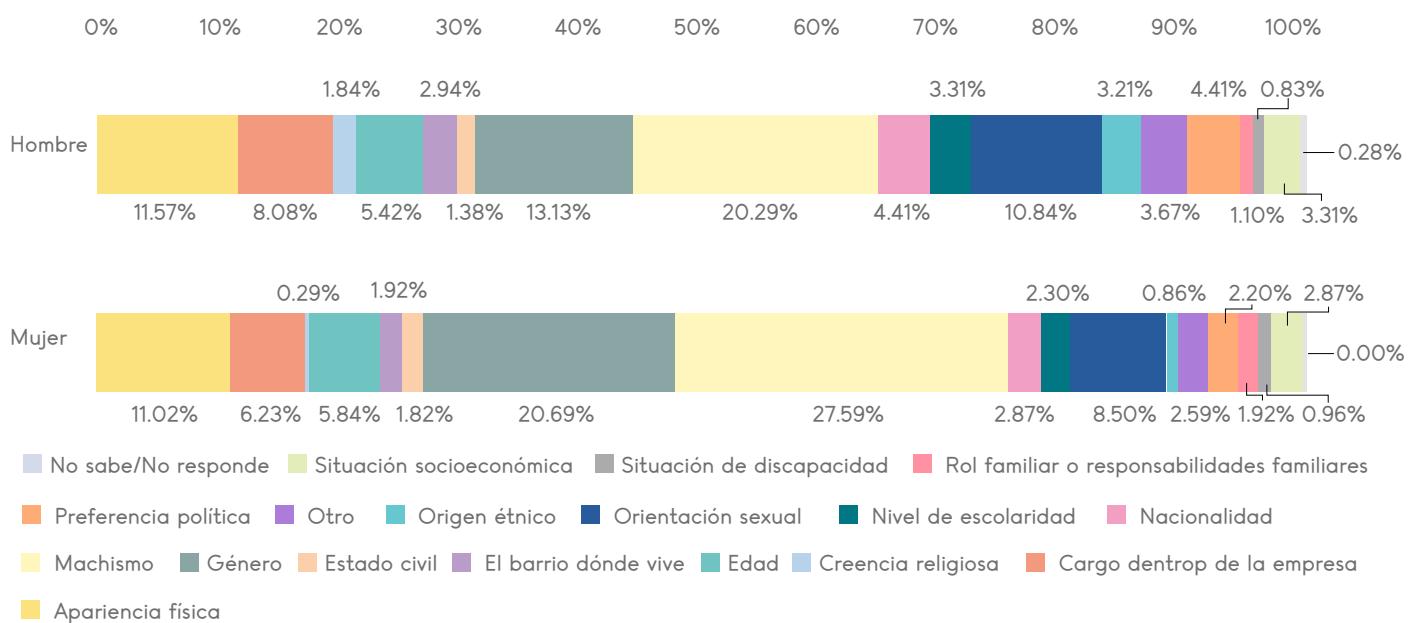
**Percepción de las y los participantes sobre las variables responsables de la discriminación dentro de las empresas del sector eléctrico**



Con respecto a las bromas y situaciones de incomodidad dentro de la empresa, tanto hombres y mujeres consideran al machismo como su principal causa (27,59% y 20,29% respectivamente) (ver gráfico 10). Es importante resaltar que en segundo lugar se encuentra el género, y en tercer lugar la apariencia física.

Gráfico 10:

**Percepción de las y los participantes sobre las variables responsables de las bromas y situaciones de incomodidad dentro de las empresas del sector eléctrico**



De las personas que sí consideraban que existen inequidades en los ascensos, tanto hombres como mujeres señalan que la principal causa se debe al machismo (discriminación de género) en un 43,11% para los hombres, y 45,17% las mujeres (ver gráfico 7).

### Menoscabo (micromachismos) y discriminación

Las mujeres están expuestas continuamente a situaciones de menoscabo y discriminación. El punto anterior, aborda situaciones de machismo y micromachismo en donde las mujeres se sienten vulnerables en el espacio laboral (por ejemplo, miradas inapropiadas), hasta situaciones de acoso propiamente tal.

Según los hallazgos de este estudio, es posible seña-

lar que las mujeres no sólo están más expuestas a ser discriminadas que los hombres, sino también a que las mujeres están más atentas a enterarse de situaciones de discriminación a través de la observación y de la comunicación con otras personas. El 7,78% de los hombres, que participaron de la encuesta, reportaron que han vivido alguna situación de discri-

minación, mientras que, en el caso de las mujeres, alcanza el 18,94%.

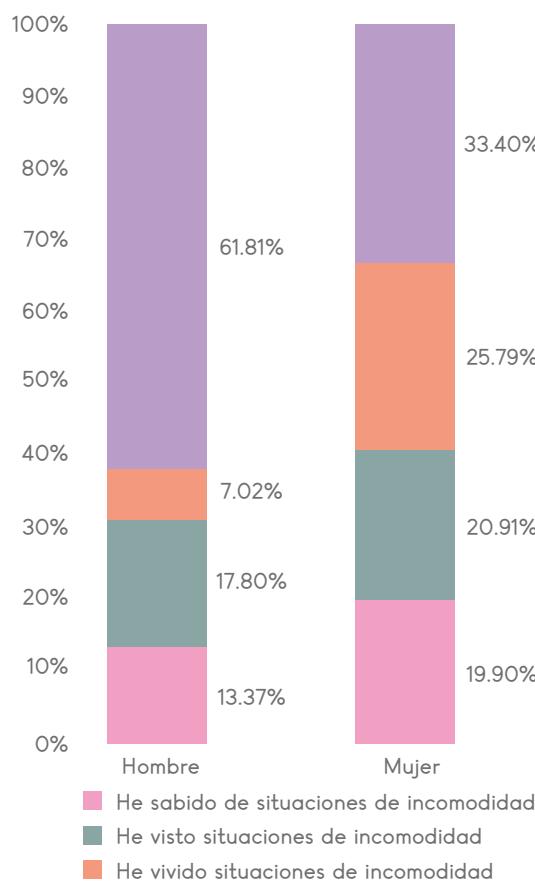
En la misma línea de la discriminación, el 8,66% de los hombres, ha visto situaciones de discriminación, en comparación con el 15,97% de las mujeres. A esto se le suma, que el 11,53% de los hombres, se ha enterado de situaciones de discriminación, mientras que el porcentaje de esta respuesta de las mujeres aumenta a un 15,97 %. Estos números reflejan que las mujeres están más informadas que los hombres acerca de las situaciones de discriminación.

Si bien existen bromas sexistas u ofensivas, comentarios inapropiados, miradas inapropiadas, invitaciones o sugerencias fuera de lugar que no alcanzan a catalogarse como situaciones de discriminación

propriamente tal, es importante analizarlas, pues de igual forma, las personas se sienten incómodas con este tipo de comentarios. Estas situaciones se encuentran en su mayoría invisibilizadas e incluso normalizadas, ya que no existen canales específicos para este tipo de bromas u otros no catalogados como acoso.

Tal como se aprecia en el siguiente gráfico (ver gráfico 11), el 61,81% de los hombres no ha sido testigo de ninguna situación de incomodidad, cifra que casi duplica la de las mujeres, con un 33,40%. Es importante señalar que las mujeres que han sido víctimas de situaciones de incomodidad alcanzan un 25,79%, mientras que en los hombres cae a un 7,02%. Estas cifras reflejan que las mujeres se enfrentan en mayor medida a situaciones de menoscabo y discriminación en el ámbito laboral.

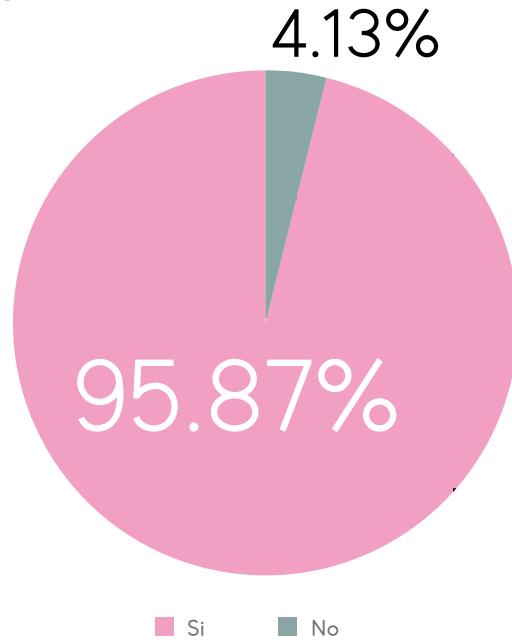
Gráfico 11:  
Experiencia en situaciones de incomodidad,  
según género



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se indaga en las denuncias de discriminación y acoso es un tema sumamente complejo, que ha afectado históricamente a las mujeres, y población vulnerable, re victimizando y cuestionando su relato y situación. Sin embargo, con respecto a los canales de denuncia en el sector eléctrico, la mayoría de las y los participantes los recomendarían (95,87%) (ver gráfico 12). Estos resultados alentadores muestran los niveles de confianza que se han generado gracias a la existencia de canales formales de denuncia en las empresas participantes.

Gráfico 12:  
Recomendación del canal de denuncia, según  
género



Fuente: Elaboración propia.

De todas formas, el hecho de que los niveles de recomendación sean altos, significa que las organizaciones tienen la responsabilidad de cumplir a estos niveles de confianza con la mejora continua de los canales de denuncia. A pesar de este positivo hallazgo, la industria no es ajena a las imperfecciones que puedan tener los procedimientos de denuncia y las necesidades específicas que vive la víctima en estos casos. En ese sentido, las percepciones negativas recopiladas en este estudio, pueden servir como insumo para mejorar ciertos aspectos e institucionalidades de este proceso.

Según las experiencias de las y los participantes, en general, las mujeres no realizan estas denuncias por temor a perder su trabajo. Podría estar sucediendo que los canales de denuncia no están bien difundidos en cuanto a los usos y resguardos de confidencialidad. En algunos casos suelen tener un foco en temas de compliance, por lo que las mujeres podrían sentir que no cuentan con canales especializados para realizar estas denuncias.

Dada la sensibilidad de la temática, el “mal manejo” organizacional de este proceso, podría tener repercusiones negativas tanto para la víctima como para la organización. Por ejemplo, cuando toda la empresa se entera de una mujer que denunció acoso sexual, crea desconfianza y fomenta que las mujeres no denuncien para no exponerse a toda la organización. Por otro lado, cuando las mujeres deciden realizar una denuncia formal, deben de contar con muchas pruebas concretas para sostener el caso. Estas situaciones, afectan a la permanencia de las víctimas dentro de la organización, prefiriendo en muchos casos renunciar para no verse envueltas en una situación de vulnerabilidad tanto con el agresor, como con la mirada juzgadora de la organización.

*Fue la PDI a la planta y pidieron hablar con el jefe, porque el marido de una colega hizo una demanda judicial. Al final no sé cómo se arregló el tema, sólo sé que ella lamentablemente renunció, por salud mental decidió renunciar, pero en realidad fue producto de lo que le pasó.*

(participante hombre, focus group)



**Los canales de denuncia en general se abren por temas de compliance y ese tipo de cosas.**  
(participante mujer, focus group)

### Hombres se benefician entre ellos

Algunos comentarios recibidos, se refieren a las dificultades que genera en el avance de la equidad de género que los puestos de toma de decisiones sean ocupados principalmente por hombres. Se destaca que muchas inequidades se dan por falta de percepción, ya que quienes diseñan e implementan las políticas de gestión en su mayoría son hombres. Este fenómeno es concordante con el “Efecto Halo” o “Percepción de Similitud”<sup>28</sup>, ambos sesgos del tipo confirmación. Bajo este tipo de sesgo las personas valoran más a otros con sus mismas creencias o características, otorgando mayor importancia a dichas similitudes al momento de tomar decisiones, dejando de lado otras competencias o características relevantes de considerar.

A lo anterior, se suma las dificultades de las mujeres de acceder a estas posiciones claves, ya que quienes deciden suelen ser hombres que buscan alguien similar a sí mismo. Esta brecha se visualiza en la diferencia de percepción entre hombres y mujeres sobre la equidad de género en los procesos de ascenso. Los datos muestran que el 82,10% de los hombres, considera que tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades de ascender, versus un 43,95% en el caso de las mujeres. Es interesante ver la diferencia de género en esta percepción, pues en el caso de los hombres, en su mayoría no visualizan inequidades de oportunidades de ascenso, o bien, las mujeres podrían estar más conscientes de esta desigualdad



28. Barros, E. & Kuschel, A. (2006). La Entrevista de selección de recursos humanos: Virtudes y defectos en medio de su popularidad. Revista Economía & Administración, 152, 12-20.

por el hecho de que les afecta más.

Otra inequidad de género producto de esta dinámica, es que existe una percepción diferenciada acerca de una brecha salarial entre hombres y mujeres. Los resultados muestran una diferencia notoria entre géneros, siendo un 23,74% de los hombres que sí consideran que existe una brecha salarial, mientras que el 60,4% de las mujeres perciben una discriminación salarial entre ambos géneros.

Vivimos en un país machista y discriminador desde la crianza, lo que se arrastra al mundo laboral. Más aún en una empresa eléctrica, que por herencia del pasado siguen siendo pocas mujeres, por lo que lamentablemente los hombres se sienten más cómodos rodeados de su mismo género, están acostumbrados a trabajar así, se generan amistades en torno a sus intereses (fútbol por ejemplo).

(mujer, entre 41 y 50 años, encuesta)

Llevo un tiempo considerable en la compañía, más de 8 años, y aún no existen suficientes mujeres en altos cargos, la empresa aún está movida más por las perspectivas de hombres al mando.

(mujer, entre 31 y 40 años, encuesta)



Mientras no se crea realmente que la equidad de género es un beneficio para la empresa, y que se renueven los niveles de jefatura conformado por hombres de generaciones con sesgos inconscientes, se avanzará muy lento.

(mujer, entre 41 y 50 años, encuesta)

#### **Estilo de Personalidad**

El carácter fuerte de algunas mujeres, ha sido limitante en el sentido que quedan catalogadas como “conflictivas”, y creen que serán un problema en posiciones de liderazgo, por lo que las vetan de ser parte de los planes de sucesión o de los concursos internos, sin contar con algún sponsor.

#### **Sesgos presentes en jefaturas**

Las jefaturas son quienes toman las decisiones en los procesos de selección. Los procesos terminan siendo discretionales y la decisión final recae en una sola persona. En ocasiones, son las personas de las áreas de reclutamiento quienes aprueban y confirman los sesgos de las jefaturas, cuando realizan el requerimiento de búsqueda. Por ejemplo, cuando solicitan candidatos hombres que sean titulados de una o dos universidades específicas, es posible que el reclutador no cuestione este tipo de requisitos y reduzca su universo de búsqueda de acuerdo al requerimiento. Lo mismo ocurre cuando se hacen búsquedas de perfiles de terreno, en donde las jefaturas excluyen a las mujeres pensando que tendrán inconvenientes al momento de realizar turnos o llamados para atención de fallas en horarios no laborales. El compromiso 24/7 que la industria requiere y con el cual, todas las empresas consideradas en este estudio se sienten identificadas, suele enfocarse en hombres asumiendo a priori que una mujer no podría contar con esta disponibilidad requerida. Lo mismo pasa con las mujeres solteras, existe el sesgo de parte de las je-



faturas que, por el hecho de no tener hijos, poseen total disponibilidad para moverse a otras regiones.

En algunos casos, directamente solicitan contratar hombres por el hecho de que les es más cómodo trabajar con hombres, para no modificar su lenguaje y conducta.

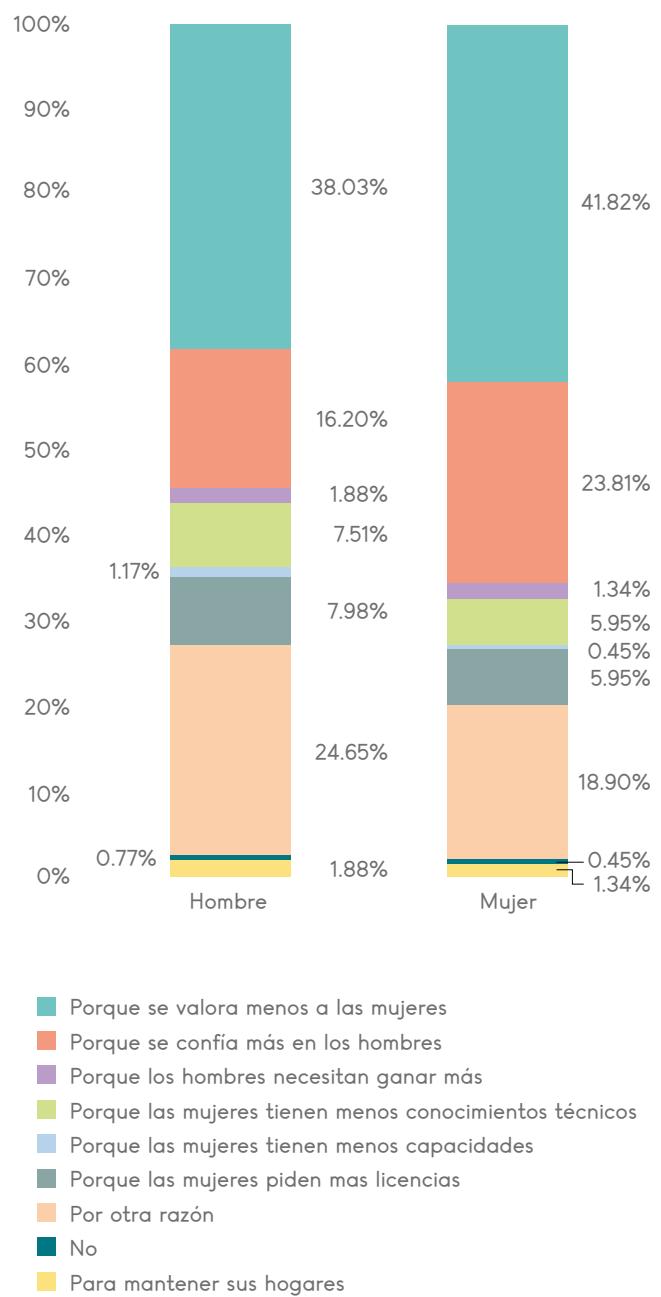
Sorprendentemente, al preguntar a los participantes de este estudio si consideran que existe una brecha salarial entre hombres y mujeres, ambos géneros coinciden que se debe a que las mujeres son menos valoradas que los hombres (38,03% de los hombres, y 41,82% de las mujeres coinciden en esta afirmación) y que se confía más en los hombres que en las mujeres (16,2% en el caso de los hombres, y un 23,81% en el caso de las mujeres) (ver gráfico 13). Estos datos, muestran los sesgos presentes en las jefaturas del sector, y reflejan la baja confianza en las mujeres.

## Sesgos

Las desigualdades de género se traducen en brechas complejas de superar, que son resultado de una socialización diferenciada entre hombres y mujeres. Estas desigualdades se profundizan por la existencia de estereotipos y creencias de género que permean los discursos, y las políticas de funcionamiento de instituciones y organizaciones. Estas creencias o estereotipos suelen estar fuertemente arraigados en los sectores tradicionalmente masculinizados, y son aún más complejos de erradicar. Todo esto se traduce en una distribución desigual de recursos, oportunidades y reconocimientos entre mujeres y hombres. Por lo anterior, el análisis de los sesgos asociados al género es fundamental para reducir las brechas existentes entre hombres y mujeres.

En el caso del sector eléctrico al indagar en las habilidades que se asocian a hombres y mujeres se pudo apreciar una tendencia a vincular a los hombres a habilidades técnicas, versus las

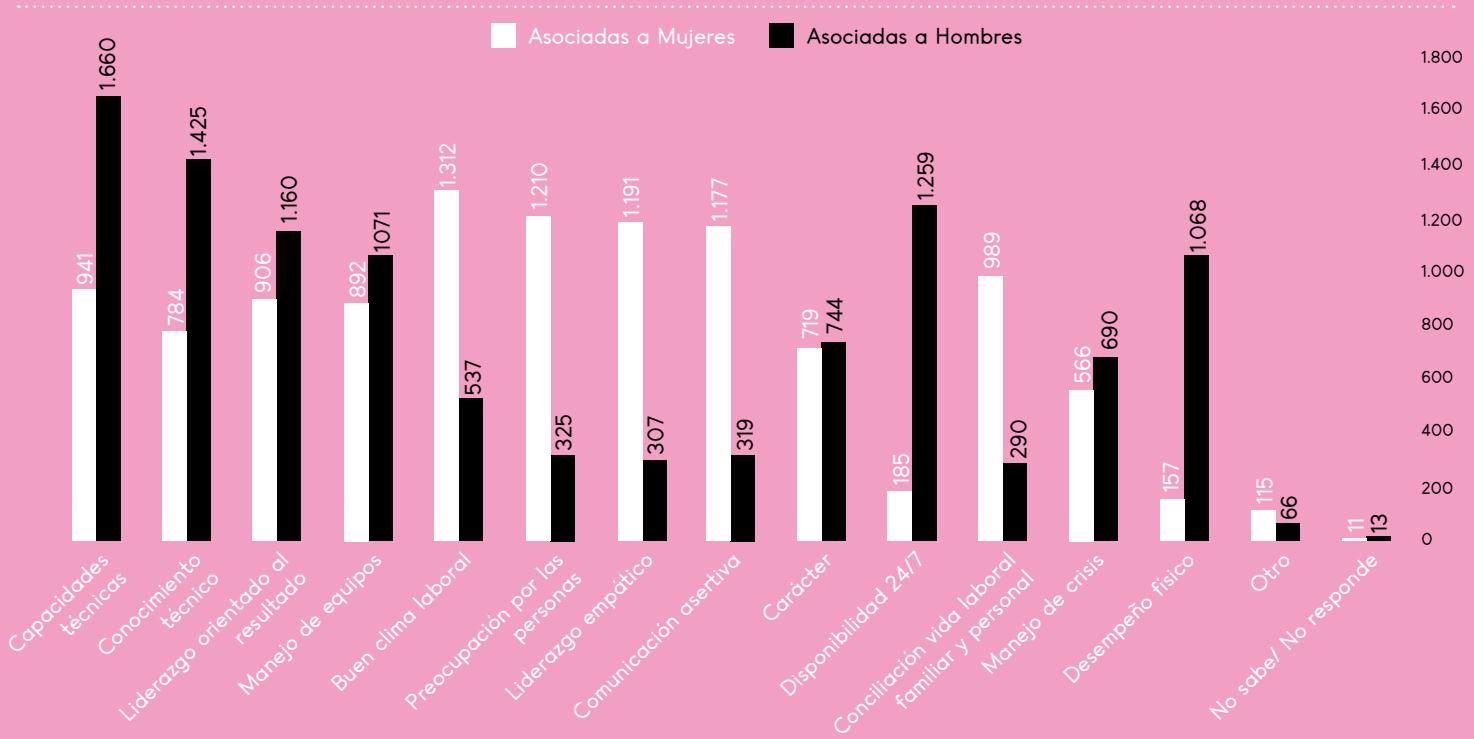
Gráfico 13:  
Causas de las brechas salariales, según género



Fuente: Elaboración propia.

mujeres que fueron asociadas principalmente a habilidades sociales o denominadas “blandas” (ver gráfico 14 en la siguiente página).

Gráfico 14:  
Habilidades destacadas que se asocian a hombres y mujeres



### Habilidades técnicas destacadas

Conocimiento técnico asociadas a hombres:

Conocimiento técnico **1.425**

Capacidades técnicas **1.660**

Conocimiento técnico asociadas a mujeres:

Conocimiento técnico **784**

Capacidades técnicas **941**

### Habilidades blandas destacadas

#### Asociadas a Hombres

Carácter **744**

Comunicación asertiva **319**

Liderazgo empático **307**

Preocupación por las personas **325**

Buen clima laboral **537**

Manejo de equipos **1.071**

Liderazgo orientado al resultado **1.160**

#### Asociadas a Mujeres

719 Carácter

1.177 Comunicación asertiva

1.191 Liderazgo empático

1.210 Preocupación por las personas

1.312 Buen clima laboral

892 Manejo de equipos

Liderazgo orientado al resultado **906**



### Habilidades corresponsabilidad destacadas

Conciliación vida laboral familiar y personal asociadas a Hombres **290**

Disponibilidad 24/7 asociadas a Hombres **1.259**

Conciliación vida laboral familiar y personal asociadas a Mujeres **989**

Disponibilidad 24/7 asociadas a Mujeres **185**



Esta tendencia a asociar a los hombres a aspectos técnicos, toma una gran relevancia en la industria eléctrica, puesto que el conocimiento técnico constituye uno de los elementos más valorados sectorialmente. Según los datos recolectados en la encuesta aplicada, las habilidades que más fueron escogidas como habilidades destacadas en el sector fueron “Capacidades técnicas” (2.604), “Conocimiento técnico” (2.212), “Liderazgo orientado al resultado” (2.068), “Manejo de equipos” (1.967) y “Buen clima laboral” (1.852). Por otro lado, las habilidades menos seleccionadas fueron “Desempeño físico” (1.227), “Manejo de crisis” (1.259) y “Conciliación vida laboral, familiar y personal” (1.282). Estas creencias profundizan las brechas y tienen un impacto en los diferentes sesgos identificados en el sector, los que serán revisados en profundidad a continuación (ver tabla 7).

asociadas a los hombres. Bajo este sesgo se asume que existe una habilidad innata de los hombres para desempeñarse mejor en matemáticas. Este sesgo también incorpora las ideas asociadas a que por gustos o preferencias las matemáticas no son un tema de interés para las mujeres, dada la dificultad que les podría generar lograr un buen desempeño en este ámbito. Un aspecto clave en este sesgo es que se invisibiliza la influencia que pueden tener los sesgos y estereotipos sociales en las etapas tempranas de formación de niñas y niños, y que afectan sus preferencias.

El primer estudio chileno que habla acerca de las creencias diferenciadas por género respecto de las habilidades matemáticas en niños de edad preescolar, mostró que ya a los cinco años de edad los niños entrevistados, sin diferencia de género, sos-

Tabla 7:  
**Habilidades destacadas en el sector eléctrico, según género**

<b>Habilidades destacadas</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Capacidades técnicas	942	1662	2604
Conocimiento técnico	785	1427	2212
Liderazgo orientado al resultado	907	1161	2068
Manejo de equipos	894	1073	1967
Buen clima laboral	1314	538	1852
Preocupación por las personas	1212	326	1538
Liderazgo empático	1193	308	1501
Comunicación asertiva	1179	320	1499
Carácter	720	745	1465
Disponibilidad 24/7	186	1216	1402
Conciliación vida laboral	991	291	1282
Manejo de crisis	567	692	1259
Desempeño físico	158	1069	1227

Fuente: Elaboración propia.

### **“Cabellos largos, pensamientos cortos”**

Existe una tendencia a vincular las habilidades matemáticas, y por ende, las disciplinas numéricas

tienen la creencia de que las niñas tienen una mayor probabilidad de no gustarles las matemáticas, de encontrarlas difíciles y de obtener un menor

29. Del Río, M. F. & Strasser, K. (2013). Preschool children's beliefs about gender differences in academic skills. *Sex Roles*, 3-4(34), 231-238.

rendimiento en esta área del conocimiento<sup>29</sup>. Esta situación se ve reforzada por los estereotipos de los padres, en Chile según la evaluación PISA, el 50% de los padres de niños de 15 años reportaron que esperaban que sus hijos trabajaran en el área de ciencia/ tecnología/ matemática, lo que contrasta con sólo un 16% de esa preferencia para las niñas de 15 años<sup>30</sup>.

La presencia de estas creencias estereotipadas podría producir tratos diferenciales para niños versus niñas, los que a la vez transmiten mensajes distintos acerca de sus habilidades y generan diferentes oportunidades de aprendizajes (Del Río, Strasser & Susperreguy, 2016). Esto provoca, que a medida que los estudiantes avancen en su formación, irán recibiendo oportunidades de aprendizaje desiguales según su género, aumentando la brecha de desempeño por género en estas disciplinas. Esta situación fue relatada por varias entrevistadas al narrar su periodo educacional, sobre todo las mujeres que habían estudiado carreras en ciencias o eléctricas, quienes se veían constantemente discriminadas en estos espacios, reforzando su sensación de estar “fuera de lugar”. Este sesgo se hacía presente fuertemente en este estudio cuando las entrevistadas y entrevistados trataban de explicar el bajo número de mujeres en las áreas técnicas, aludiendo muchas veces a que no era un área de interés para las mujeres quienes prefieren carreras humanistas o denominadas “blandas”. Bajo este sesgo, las iniciativas para aumentar la tasa de mujeres en áreas técnicas suelen verse como forzadas, por ende, se dificulta la implementación y éxito de este tipo de medidas.



Yo creo que en los perfiles más técnicos las mujeres sufren más. Porque al hombre le cuesta aceptar que una mujer tenga opinión. Que una mujer estuvo en terreno. Que una mujer tenga experiencia. Que una mujer tenga carácter.  
(participante mujer, focus group)

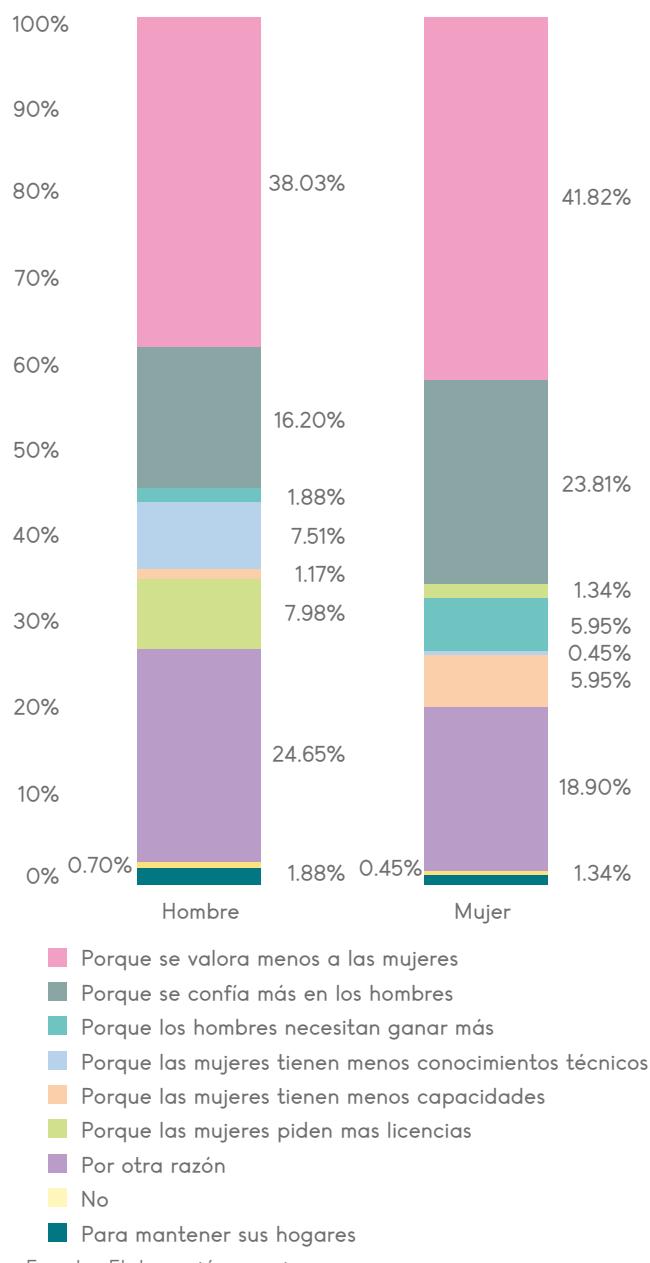
Al preguntar cuáles serían los costos asociados de asumir un puesto de trabajo más alto, las mujeres reportan más que los hombres, el tener que validarse profesionalmente y tener que capacitarse en temas técnicos (ver gráfico 15). En cambio, en el caso de los hombres, la necesidad está asociada a tener que capacitarse en habilidades blandas. Lo anterior, confirma el sesgo de que las mujeres poseen más habilidades blandas que los hombres, y por su parte, que los hombres poseen más habilidades técnicas que las mujeres.



Las mujeres tenemos que demostrar constantemente, buscar un lugar, pelear por ese lugar. Cuando éramos chicos, mis primos me decían ‘cabello largo, pensamientos cortos’. Entonces yo me corté el pelo como hombre, porque yo no tenía pensamientos cortos.  
(participante mujer, focus group)

30. Del Río, M. F., Strasser, K., & Susperreguy, M. I. (2016). *¿Son las habilidades matemáticas un asunto de género?: Los estereotipos de género acerca de las matemáticas en niños y niñas de Kinder, sus familias y educadoras*. Calidad en la Educación, (45), 20-53.

Gráfico 15:  
Costo al asumir un puesto de trabajo más alto,  
según género



Fuente: Elaboración propia.

### Mujeres poseen menores capacidades técnicas

Se desconfía de la capacidad técnica de las mujeres, lo que se relaciona a percepciones y preconcepciones sobre las mujeres, como que son peores en matemáticas o en habilidades “duras”, o que simplemente no tienen interés en estos te-

mas. Este sesgo, se cruza con la visión compartida de que los trabajadores del sector requieren poseer altas capacidades y competencias técnicas, atribuyendo un menor valor a las habilidades “blandas”. Sin embargo, algunos entrevistados señalan que esto no es transversal a todos los cargos, y que muchas de las competencias técnicas requeridas se aprenden en el mismo puesto de trabajo o con capacitación. Como se puede apreciar en el gráfico 14, la opción “capacidades técnicas” fue asociada como una habilidad más de los hombres (1.662) que de mujeres (942), aunque se destaca como una habilidad fundamental en el sector, puesto que fue la opción más seleccionada entre ambas preguntas. Ocurre de forma similar con la alternativa “Conocimiento técnico” que fue la segunda más seleccionada, sin embargo, fue asociada a los hombres (1.427) el doble de veces que a las mujeres (785).

Este sesgo produce fuertes efectos en la visión que se tiene de mujeres en puestos de jefaturas o técnicos, llevando a valorar poco las capacidades técnicas de las mujeres, las que se ven evaluadas constantemente en estos aspectos, a diferencia de sus pares hombres a los que se les asume un alto nivel técnico per se. Este escrutinio es desgastante para las mujeres, quienes deben tratar de validarse constantemente, lo que las lleva a restarse de postular a puestos que requieren un nivel técnico relevante (a pesar de cumplir con este requisito) o jefaturas técnicas, llegando a desconfiar de sus capacidades. En el largo plazo, este sesgo perpetúa la baja tasa de mujeres en espacios técnicos, disminuyendo la representatividad que existe en estos espacios, afectando el interés de otras mujeres a incorporarse a estas labores por considerarlas un lugar de hombres. Además, la existencia de este sesgo también afecta a las mujeres en áreas “no técnicas”. Estas áreas son consideradas de menor importancia o relevancia, por ende, quienes ejercen estas jefaturas son menos valoradas a nivel organizacional.

**A mí una vez me dijeron: yo no hablo temas técnicos con mujeres.**  
(participante mujer, focus group)



### **El sector requiere capacidades físicas que las mujeres no poseen**

La falta de mujeres entre operarios y operarias se atribuye a que las mujeres no poseen las capacidades físicas necesarias para desempeñar funciones en terreno, idea reforzada por estereotipos como que las mujeres son el “sexo débil”. Este sesgo no sólo se relaciona a la supuesta falta de fuerza física de las mujeres para mover pesos, escaleras o herramientas, también se relaciona a que las mujeres no pueden trabajar en áreas consideradas de riesgo o aisladas, ya que les puede ocurrir algún evento peligroso. Esta visión es compartida por jefaturas técnicas y algunos trabajadores, que señalan que las mujeres se ven expuestas a peligros que no pueden enfrentar por su condición, lo que dificulta su posibilidad de trabajar en terreno.

Tal como se puede apreciar en el gráfico 14, la alternativa “desempeño físico” está ampliamente asociada con los hombres (1.069 respuestas), siendo seleccionada como habilidad destacada para ellos más de 6 veces que para las mujeres (158). Sin embargo, fue la habilidad menos seleccionada en términos generales, por lo que las y los participantes no le atribuyen mayor importancia para desempeñarse en el rubro.

Los principales efectos de este sesgo, es que se excluye a mujeres de trabajos que son considerados para hombres. Esta falta de fuerza física no tiene mucha relación al trabajo real en terreno, ya que el peso que un trabajador puede levantar está regulado por ley. Además, algunos entrevistados señalan que los trabajos que requieren fuerza son menores y que se trabaja principalmente con nuevas tecnologías que re-

emplazan la fuerza física humana y acompañados en cuadrillas.



**Podemos potenciar a las mujeres más por su lado técnico, su lado de formación, más que la fuerza bruta. Y ese es un sesgo que yo creo que existe de parte de algunos profesionales, de asociar a un hombre con fuerza bruta.**

(participante hombre, focus group)



**Tú no vas a encontrar mujeres, porque este tipo de trabajo no lo permite. Hay impedimento físico para que una mujer esté con una picota, haciendo una zanja en el suelo o colgando cables a 80 metros de altura. Una cosa que no ves, hasta ahí llega la inclusión.**

(participante hombre, entrevista área core)

### **Niñas adultas**

Existe la costumbre de referirse a las mujeres utilizando diminutivos o sustantivos propios de la niñez o la infancia, muchos entrevistados y entrevistadas se referían a otras mujeres como “niña” o “cabra chica”, lo que no ocurre cuando se refieren a los varones. Esta situación, según los relatos recabados, hace sentir a las afectadas como si fueran la hija o nieta, y a su vez refuerza jerarquías de género y estructuras sociales de poder. Esta tendencia genera una infantilización de las mujeres y las posiciona en una situación de hijas perpetuas, que necesitan de constante

validación y consejo. Este uso del lenguaje reafirma la asociación de que las mujeres son más frágiles, que no cuentan con los mismos recursos que sus pares hombres y que necesitan ser cuidadas o protegidas. Laurence Waki (2006)<sup>31</sup> aborda este fenómeno de infantilización de la mujer en Francia y señala que esta costumbre refuerza imágenes mentales sobre la inferioridad de la mujer y sus capacidades.

Si bien quienes se refieren a las mujeres como niñas no lo hacen desde una mala intención, igualmente es algo que debe ser analizado y abordado en el ámbito organizacional, puesto que opera como una fuente de inequidad organizacional. Cómo usamos el lenguaje modela la forma en que pensamos, el lenguaje establece expectativas que afectan nuestro inconsciente, en ese sentido cuando decimos niña para referirnos a una mujer, anulamos o invisibilizamos su edad, años de experiencia, conocimiento, etc. La importancia de analizar el uso del lenguaje es clave en una industria masculinizada como lo es el sector eléctrico, ya que desde el lenguaje puede comenzar el reconocimiento de la adultez, independencia y competencias que poseen las mujeres en la industria.

### Mujeres femeninas y hombres masculinos

Analizando los relatos de las entrevistadas y entrevistados se puede constatar que prevalece una visión estereotipada y tradicional del género. Esta visión persiste a pesar de que se realizan esfuerzos que buscan promover la equidad de género. Bajo este sesgo, se concibe la feminidad como algo intrínseco de las mujeres, caracterizándose por ser personas emocionales, dependientes, pasivas, sensibles, tranquilas, complacientes y tiernas. En este esquema social, las mujeres son las encargadas del hogar y del cuidado, teniendo mayores habilidades innatas para estas tareas. Este estereotipo va acompañado de representaciones físicas de cómo deben verse y actuar hombres y mujeres, estos códigos



Mi jefe, se fue de vacaciones y me dijo ‘tú quedas a cargo’. Hubo algunos que me dijeron ‘qué vienes tú cabra chica a decirme lo que tengo o no tengo que hacer si no sabes nada’”.

(participante mujer, focus group)

no suelen ser explícitos, sin embargo, al actuar de forma implícita siguen afectando a las mujeres.

Esta estructura social de los roles de género, se refleja en diferentes contextos donde interactúan hombres y mujeres. Las mujeres señalan que se espera que actúen o cumplan tareas en función de su rol de género, como servir café en las reuniones, limpiar, tomar notas en juntas, o asumir labores administrativas en equipos multidisciplinarios, independiente de tener puestos de mayor jerarquía o no ser la encargada de estas tareas en dicho espacio. La prevalencia de estas preconcepciones se refleja también en algunos relatos de jefaturas que señalan que las mujeres son más sensibles y propensas a llorar en el trabajo. En algunas organizaciones incluso se destaca que aún existen exigencias relacionadas a la apariencia física y la vestimenta, que tienen un fuerte vínculo con los estereotipos de género, ya que se espera que las mujeres usen o dejen de usar cierta ropa y se maquillen de cierta forma. Otro espacio donde este sesgo se hace presente es en las celebraciones y regalos de los días de la madre, del padre, de la mujer, etc. A pesar de que en el último tiempo se ha experimentado un avance en ese sentido, por ejemplo, pasando de la celebración del día de la mujer a una conmemoración centrada en la equidad de género, los trabajadores aún consideran que estas concepciones estereotipadas se resisten a desaparecer.

31. Waki, L. (2006). *Madame ou mademoiselle?*. Max Milo.

Como yo era la única mujer, uno de mis colegas hombres me dijo que me comprara un overol y que tenía que llegar temprano a la oficina para hacer el aseo.  
 (participante mujer, focus group)



Este sesgo actúa de forma transversal, aspecto que se reflejó en los comentarios recibidos en la encuesta aplicada. En términos generales, los comentarios recibidos muestran la presencia de este tipo de sesgo en el quehacer laboral y en el uso del lenguaje, siendo una idea recurrente en muchos comentarios. Es importante destacar, que, de forma complementaria a esta situación, otros comentarios apuntan a la necesidad de avanzar y dejar atrás estas ideas y prejuicios sexistas, puesto que dificultan la permanencia y contratación de mujeres en el sector eléctrico.

### Mujeres mejoran el clima laboral

Los estereotipos y roles de género suelen vincular a la mujer con labores de cuidado o clasificadas como femeninas. Esta preconcepción refuerza las ideas asociadas a que las mujeres tendrían capacidades blandas innatas o tendrían mayor sensibilidad ante ciertas circunstancias.

En los comentarios recibidos en la encuesta se pudo constatar cómo esta idea es común entre los trabajadores y trabajadoras del sector eléctrico. En ese sentido, muchos comentarios apuntan a la expectativa de que la incorporación de mujeres puede ayudar a mejorar las relaciones humanas y el clima laboral, esto sería resultado de que las mujeres tendrían mayores habilidades blandas. Este es un sesgo recurrente en este estudio y que posiciona a las mujeres en roles de cuidado en el ámbito laboral, siendo una visión que obstaculiza incorporar mujeres en jefaturas técnicas y dificulta a las mujeres que no cumplen con dicho estereotipo.



Igual es difícil trabajar con mujeres... Y cuando aparecen las lágrimas... De hecho, hace algún tiempo, aprendí que en el cajón de mi escritorio debía tener una caja de pañuelos desechables, lo dejaba encima del escritorio y decía 'voy a salir diez minutos y después seguimos ya'. En cambio con un hombre es diferente.  
 (participante hombre, entrevista RRHH)

Este es uno de los sesgos más comunes, aspecto que se refleja en los hallazgos cuantitativos donde la opción "buen clima laboral" fue asociada principalmente a las mujeres (1.314), siendo más que el doble que para el caso de los hombres (538), de forma similar ocurre con la habilidad "Comunicación asertiva" que fue asociada a las mujeres (1.179) más de tres veces que a los hombres (320) (ver gráfico 14). De la misma forma pero en mayor intensidad, la habilidad "Liderazgo empático" es asociada a las mujeres (1.193) casi cuatro veces más que a los hombres (308). Eso también ocurre con la habilidad "Preocupación por las personas" fue asociada principalmente en las mujeres (1.212), siendo asociada 3,7 veces más que con los hombres (326) (ver gráfico 14).



Tenemos las mismas capacidades y defectos que los hombres. No me gusta que se diga que somos mejores en habilidades blandas o somos más simpáticas, y luego terminan poniendo mujeres en RR.HH. solamente.  
 ((Mujer, entre 41 y 50 años, encuesta)

Muchos trabajadores creen que somos una empresa comprometida con la equidad de género, porque tenemos beneficios pro-maternidad, por ejemplo. Pero eso no basta, a las mujeres nos cuesta más validarnos en una organización que aún es muy machista.(Mujer, entre 20 y 30 años, encuesta)



Los proyectos se construyen de mejor manera cuando existe una mujer buena en el trabajo dentro de un grupo de hombres, mejora el clima laboral.

(Hombre, entre 31 y 40 años, encuesta)



Debemos dejar de creer que una mujer no puede estar en terreno, o subir altura, o que las secretarias sólo sirven café y atienden el teléfono.

(Mujer, entre 41 y 50 años, encuesta)



### **Muro de la maternidad**

Estudios internacionales señalan que en industrias masculinizadas se presenta el llamado “muro de la maternidad”. Esto se da puesto que las condiciones de trabajo y los estereotipos culturales presentes generan el sesgo de que las mujeres con hijos/as no pueden ser buenas trabajadoras en estas industrias, lo que conlleva actos de discriminación<sup>32</sup>. También, se manifiesta cuando las mujeres son discriminadas al optar por una mayor conciliación familiar, de igual forma, los hombres también podrían experimentarlo cuando asumen responsabilidades de cuidado. Este es un sesgo muy presente entre los diferentes entrevistados y entrevistadas, quienes hacen referencia a que existe una supuesta incompatibilidad entre la maternidad y el trabajo por turnos o de contingencia. Este sesgo se ve agudizado al ser una indus-

tria crítica y de importancia nacional, dado que la labor del cuidado de los hijos e hijas limitaría a las mujeres en ese sentido, no teniendo la disponibilidad para atender fallas, cambiarse de ciudad por trabajo o acudir en horario no laboral.

Al analizar las características otorgadas a los hombres y a las mujeres del sector se refleja claramente que las asignaciones de las responsabilidades reproductivas recaen en las mujeres, y las responsabilidades productivas en los hombres (ver gráfico 14). La habilidad “Conciliación vida laboral, familiar y personal” fue asociada principalmente con las mujeres (991) 3 veces más que con los hombres (291). En cambio, la habilidad “Disponibilidad 24/7”, fue una alternativa asociada a los hombres (1.216) más de 6 veces que a las mujeres (186) (ver gráfico 14).

La existencia de este sesgo lleva a la exclusión de mujeres en determinados cargos o tipos de puestos. Dicha exclusión muchas veces se realiza creyendo que es un acto empático o de consideración hacia las mujeres, siendo persistente la creencia de que las mujeres no podrían “dar el ancho” en estos casos, por lo que se les evita enfrentar esta situación. Este sesgo ha llevado incluso a que ciertos espacios de trabajo no cuenten con la infraestructura para recibir mujeres, siendo recurrente la falta de baños femeninos en ciertas locaciones, o que las políticas de equidad se implementan principalmente donde se encuentran los puestos

32. 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.

de tipo administrativos, invisibilizando a otras mujeres. Otro efecto visible de este sesgo, es la persistencia de preguntas sobre temas asociados a maternidad en entrevistas o instancias laborales, lo que refuerza este “muro de la maternidad” y disminuye lo atractiva que puede ser esta industria para las mujeres.

### **Las mujeres no quieren competir por ascender**

Hay una impresión generalizada de que las mujeres no son competitivas, lo que influye finalmente en que no estén luchando por su ascenso laboral. Este es un discurso que se repite entre jefaturas al explicar la baja tasa de mujeres en puestos de liderazgo, quienes señalan que este número se explica principalmente porque las mujeres privilegian y priorizan su vida familiar versus el crecimiento laboral. En este sesgo también se incluye la creencia de que son las mujeres quienes deciden postergar su desarrollo de carrera, dejando fuera de este análisis las barreras organizacionales que no dependen de la agencia de las mujeres. Este sesgo no sólo es recurrente en jefaturas, de hecho, está presente en distintas mujeres independiente de su nivel jerárquico. La presencia de este sesgo se relaciona al denominado “techo de cemento”, concepto que refiere al conjunto de elecciones personales de las mujeres que las llevan a rechazar ascensos y promociones a puestos de dirección, las que son influenciadas por roles de género.

Este sesgo en el ámbito organizacional refuerza la idea de que la promoción es un tema que sólo depende de las mujeres o que se explica por decisiones particulares, invisibilizando las barreras que están dificultando el ascenso de mujeres en la industria, y por ende, no actuando para reducir estas barreras. En ese sentido, son muchas las mujeres que señalan que su reticencia a postular a puestos de mayor responsabilidad se da por la alta carga a la que se enfrentan en su vida personal, o por ser quienes asumen las labores



Yo no tengo hijos y también he escuchado los comentarios: ella no tiene hijos y no sabe lo que es ser madre. Nos critican por sí o por no. (Participante mujer, focus group)



Sentí que en ese tiempo en que tuve mis guaguas fue súper difícil seguir avanzando, porque en el fondo siempre estaba clasificada como la que tiene los hijos, la que se queda embarazada y sale con licencia. (Participante mujer, focus group)

de cuidado principalmente, lo que es incompatible al nivel de exigencia laboral asociada a una jefatura, descartando la falta de interés como razón para no postular. El riesgo de la prevalencia de este sesgo, es que las iniciativas afirmativas para promover mujeres a cargos directivos se vean como fuera de lugar o impuestas, desacreditando los esfuerzos por la equidad de género.

### **Bromas y la importancia del lenguaje**

Un elemento transversal a todas las empresas fue la presencia de bromas asociadas a estereotipos de género en instancias laborales. Estas bromas eran categorizadas por algunos participantes como inofensivas, sin embargo, muchas mujeres señalaron sentirse incómodas con esas bromas, o incluso sentirse como discriminaciones encubiertas. Existe una visión de que las bromas no producen daño y solo nacen desde el humor, en ese sentido, se normalizan y se descartan como actos discriminatorios. Esto se intensifica al existir un alto desconocimiento sobre temas asociados al género.

Los estereotipos de género se resisten a desaparecer y sobreviven en estas bromas, en ese sentido, las bromas aparecen en el ámbito laboral como una resistencia al avance de la temática de género. Al existir una mayor sanción social a discursos machistas, aparece el chiste como un recurso para continuar trayendo estas ideas al ámbito social y organizacional. Se señala que muchos hombres bromean sobre cómo ahora las cosas son sólo para las mujeres, o utilizan recursos humorísticos basados en estereotipos sexistas e inadecuados. Es fundamental reconocer estas bromas como elementos con un impacto real en las personas, el lenguaje establece realidades y expectativas, y erradicar este tipo de bromas contribuye a aumentar el rechazo social a ciertos estereotipos de género.

### Las discriminaciones de género son historia del pasado

Existe una dificultad generalizada entre las entrevistadas y entrevistados para identificar o detectar situaciones de discriminación de género. Reconocer estas situaciones, en especial para las mujeres víctimas de discriminación, puede ser un acto doloroso y complejo, que requiere gran esfuerzo mental para poder procesarlo. En consecuencia, el cerebro actúa bloqueando, naturalizando o invisibilizando estas discriminaciones, poniendo el foco en otros lugares, generando una visión sesgada de la realidad. Las y los participantes del estudio, ante la pregunta de si habían evidenciado alguna discriminación de género, reaccionaban instintivamente con una negación, en cambio, en los grupos focales cuando una persona mencionaba una situación de discriminación ocurría un efecto de bola de nieve, apareciendo más voces y relatos sobre estas vivencias. Una de las principales pruebas que tenían quienes señalaban que no existe discriminación, es el bajo o casi nulo número de denuncias.

Este sesgo va acompañado de una falsa sensación de calma, se considera que los únicos pro-



En tono de broma le dijeron a una mujer embarazada: ‘chuu.. y justo se te ocurre embarazarte ahora, justo ahora que nos ganamos el proyecto’. Yo que no era la afectada me sentí pésimo, así que me imagino que ella, que era su primera guagua más encima, se tiene que haber sentido horrible.

(participante mujer, focus group)

blemas actuales de género tienen que ver con inequidades salariales, corresponsabilidad o participación, dejando de lado actos o eventos que perpetúan la inequidad de género en el ámbito laboral.

Invisibilizar los actos de discriminación puede llevar a restarle importancia a estas situaciones, perpetuando comportamientos que disminuyen el atractivo de la industria para las mujeres. En ese sentido, la presencia de este sesgo puede influir en cómo se diseñan políticas y procesos que buscan asegurar la equidad laboral, en especial el canal de denuncias, que según los hallazgos no está logrando canalizar estas situaciones, existiendo una visión compartida de que la afectada será quién más va a perder por denunciar. Visibilizar que existen actos de discriminación en una empresa es fundamental para poder actuar y tomar acciones al respecto, medir y conocer estas discriminaciones permite crear planes más efectivos, a la medida y necesidades de cada empresa.

No, la verdad es que no he visto actos discriminatorios en ninguno de mis trabajos. En general hemos avanzado, de hecho, ya hay muchas mujeres y con guagua, y hay una sala de maternidad arriba, por ejemplo.  
 (participante mujer, área core)



### Jóvenes no discriminan

Existe una idea compartida por algunos de los trabajadores y trabajadoras del sector eléctrico que considera que los jóvenes no enfrentarían estos problemas de género, y por ende estarían libres de prejuicios y sesgos. Los trabajadores y trabajadoras apuntan a cómo los jóvenes tendrían menos sesgos o prejuicios, puesto que la inequidad de género es un tema que afecta en mayor medida a las generaciones mayores. Este sesgo, va acompañado en muchos casos, de la idea de que los jóvenes promoverán espontáneamente el cambio.

Me considero un hombre feminista, probablemente porque tengo dos hijas. Estoy convencido que la equidad de género debe ser un tema que esté presente y vigente en todas nuestras labores, cultura de trabajo, de relacionamiento, etc. Espero que algún día, la equidad de género no sea un tema de relevancia, esperando que las nuevas generaciones y las empresas lo tengan incorporado en su ADN.  
 (Hombre, entre 31 y 40 años, encuesta)



Sin embargo, estos datos contrastan con los diferentes hallazgos de este estudio y otras fuentes de información, que demuestran que la brecha de género organizacional persiste independiente de la edad. Por ejemplo, según datos de la Superintendencia de Seguridad Social y la Subsecretaría de Previsión Social, sólo el 0,2% de hombres había utilizado el postnatal parental entre 2011 y 2018.



Se cree que el machismo va más ligado a gente de más edad, no es tan así, porque eso se va heredando de generación en generación. Donde yo trabajo hay mucha gente joven, que también es machista.  
 (participante mujer, focus group)

### Casados v/s solteros

Este sesgo hace referencia a las preconcepciones e ideas estereotipadas sobre las personas casadas y las personas solteras. Se asume una división de roles de género desde un enfoque tradicional y conservador, donde las responsabilidades del hogar y crianza recaen como primera responsabilidad en las mujeres, y el hombre debe cumplir con el rol de proveedor. La aplicación de este sesgo en el ámbito laboral se agudiza para el caso de las mujeres, puesto que se asume que no es su espacio "natural" y que no es su primera responsabilidad, sobre todo de las casadas o con hijos. También, se relaciona a la creencia de que la mayoría de la gente seguirá una trayectoria de vida que incluye casarse y tener hijos, dejando de lado a quienes no desean seguir este camino o no pueden por variadas situaciones, por ejemplo, personas de la comunidad LGBTIQ+, que hasta la redacción de este informe no cuentan con derecho al matrimonio en Chile.

La aplicación de este sesgo repercute en varias aris-

tas organizacionales. Por un lado, muchas veces las jefaturas toman decisiones por las mujeres dependiendo su estado civil, por ejemplo, asumiendo que las casadas no pueden tomar ciertos desafíos, o que por ser solteras deben asumirlos al no tener excusa para rechazarlos, dejando de lado las opiniones y particularidades de cada mujer. También se puede percibir al analizar los beneficios que se ofrecen en las empresas del sector, donde existe un desequilibrio entre quienes están casados con hijos y quienes no, generando sensaciones de inequidad y jerarquía entre trabajadores. La mantención de este sesgo, dificulta la capacidad organizacional para ver otros roles de género entre sus trabajadores, y por ende, imposibilitando la aplicación de medidas de corresponsabilidad transversales e independientes del género.

Los hombres estudian con puros hombres, entonces los jóvenes que se integran no saben tratar a las mujeres.

(Hombre, entre 41, 50 años, encuesta)

Ese sesgo de la jefatura hacia la mujer soltera sin hijos, que creen que la pueden mover como una pieza.

Porque asumen que no tenemos problema, porque no tenemos ese obstáculo, esa mochila de los hijos.

(Participante mujer, entrevista área core)



Estoy soltera hoy en pandemia, viviendo sola con mi perro, así que también me ha sido complicado. A lo mejor algunas dicen, ay que rico vivir sola, lo he escuchado, varias compañeras que no lo están pasando bien. No es fácil tampoco no hablarle a nadie y empezar a hablar con el perro.

(Participante mujer, focus group)

## Medidas para fomentar la empleabilidad y desarrollo de carrera con equidad

### 1. Capacitaciones y talleres: La importancia de reeducar

Las áreas de formación han tomado relevancia dentro de las organizaciones. Esto es porque las empresas entendieron que deben invertir formando a sus trabajadores y trabajadoras, para cerrar brechas de conocimiento necesarias para el desarrollo del negocio.

En la actualidad, las empresas del sector cuentan con herramientas de primer nivel para construir los planes de capacitación. La importancia de este estudio, también apunta al diagnóstico de brechas de capacitación en temas de diversidad e inclusión, en especial en equidad de género, para que las empresas puedan conocer cuáles son los cursos y talleres recomendados.

La importancia de asegurar una efectiva transferencia de conocimiento, no sólo se refiere al cierre de las brechas, sino también para entregar un contexto que es necesario cuando las empre-



sas emprenden el cambio cultural en términos de diversidad e inclusión. Es en este escenario, en donde las capacitaciones asociadas a temáticas de equidad de género, diversidad e inclusión, adquieren relevancia.

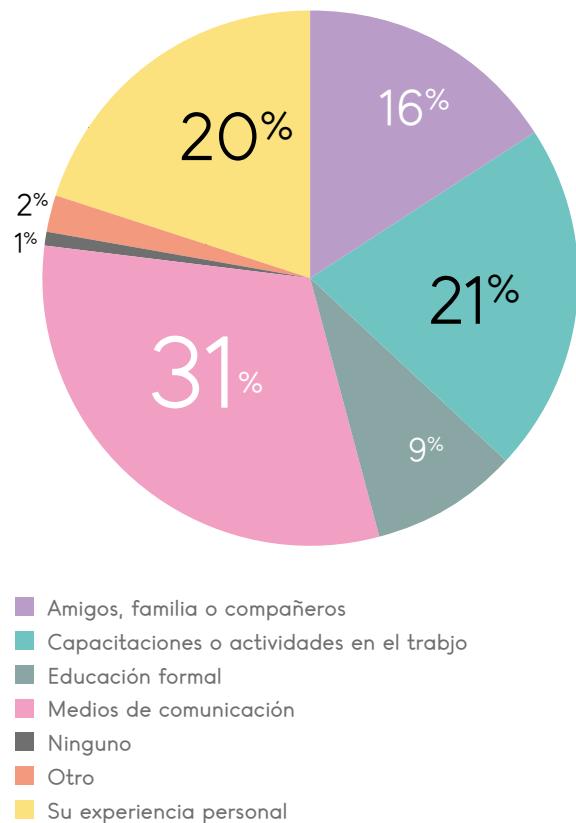
Dentro de los hallazgos de este estudio, se encontró que la mayoría de las y los trabajadores encuestados, aprenden sobre equidad de género a través de los medios de comunicación. Este hallazgo es interesante de mencionar, ya que aún existe publicidad sexista y con estereotipos de género, lo que podría interferir con los esfuerzos contrarios que se realizan dentro de las organizaciones.

De todos modos, el segundo lugar lo obtuvo las capacitaciones en el trabajo, por lo que las personas también tienen las expectativas de ser capacitados en estas temáticas en sus lugares de trabajo. (ver gráfico 16) .

*Ellos se sentían discriminados por ser jóvenes y solteros y tenían menos beneficios que los que ya son papás o las mujeres que somos mamás, que tenemos más beneficios en algunas cosas con respecto a bonos y para los hijos.*  
*(Participante mujer, focus group)*



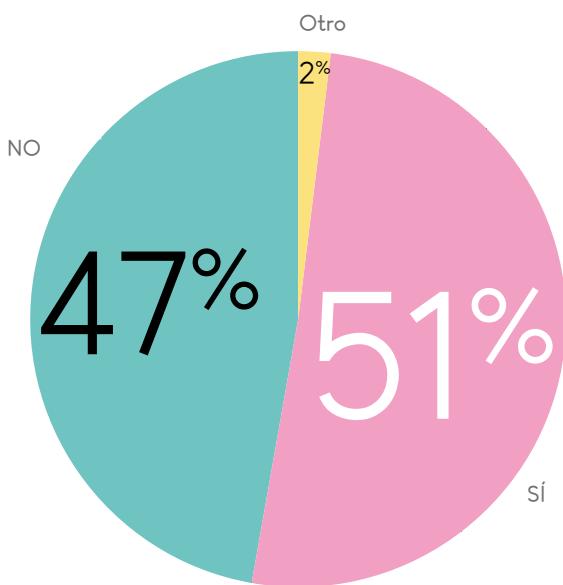
Gráfico 16:  
**Fuente de aprendizaje sobre la equidad de género para las y los participantes**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a quienes han recibido capacitaciones, del total de los 2.107 participantes de la encuesta, el 51,16% ha recibido capacitación en temas asociados a equidad de género. De ese 51,16%, 342 son mujeres y 734 son hombres (ver gráfico 17). En síntesis, los hombres han recibido más capacitaciones, proporcionalmente y en términos absolutos. Cabe resaltar, que al desagregar estos resultados por tipo de trabajo, terreno u oficina, no se encuentran variaciones significativas.

Gráfico 17:  
Participante con capacitaciones en equidad de género, según género



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la autopercepción de las y los participantes sobre sus conocimientos en equidad de género, es posible identificar, que, a pesar de una mínima diferencia, los hombres en promedio reportan tener mayores conocimientos en equidad de género que las mujeres. Sin embargo, el promedio de conocimiento de las y los participantes es de nota 4,7. Lo anterior, refleja la oportunidad que tienen las OTEC, de poder incluir en sus ofertas de cursos, capacitaciones que apunten a

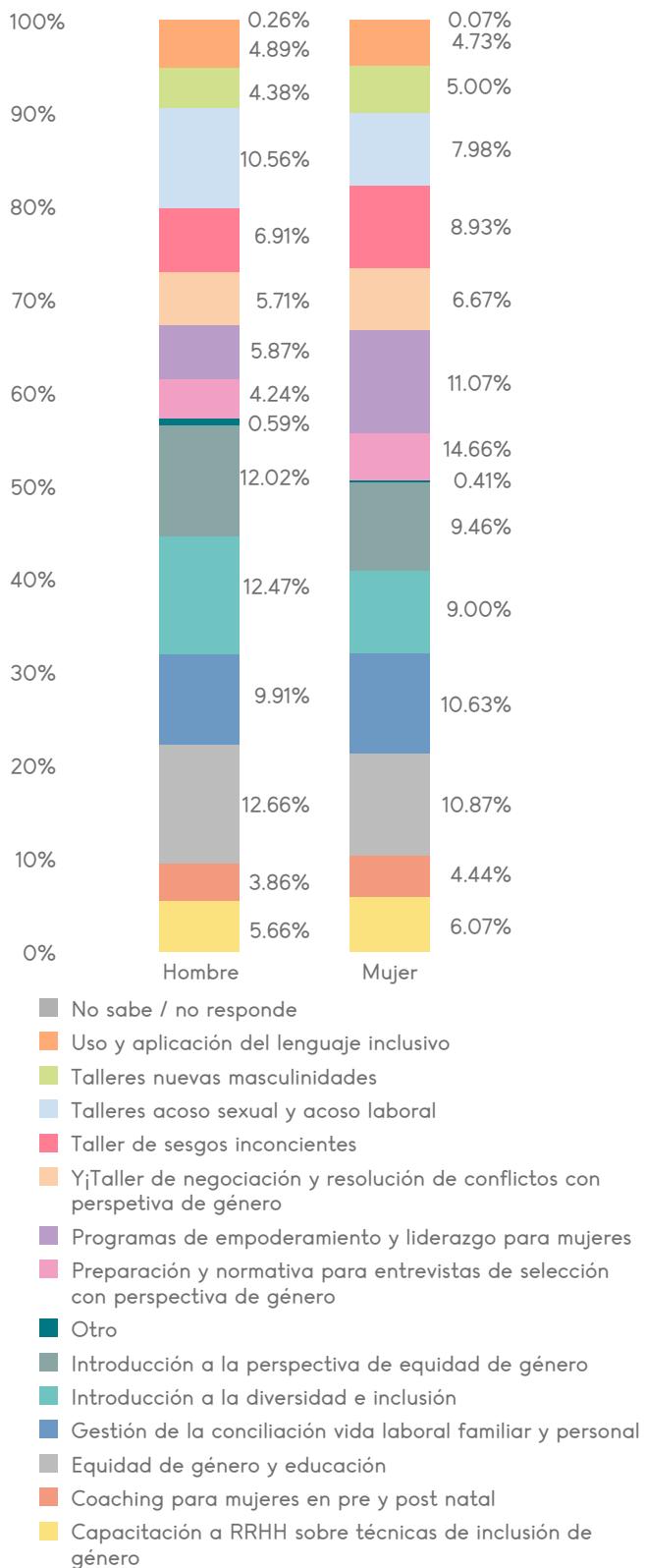
aumentar los conocimientos de las y los trabajadores en temáticas de equidad de género.

En relación a las temáticas que son relevantes incorporar en talleres o capacitaciones de equidad de género, los hombres, en su mayoría consideran más relevantes capacitaciones sobre equidad y educación (12,66%), introducción a la diversidad e inclusión (12,47%) e introducción a la perspectiva de equidad de género (12,02%) (ver gráfico 18). Mientras que para las mujeres son programas de empoderamiento y liderazgo (11,07%), equidad de género y educación (10,87%) y gestión de la conciliación vida laboral, familiar y personal (10,63%). Estos datos vuelven a reflejar los roles sociales entregados a las mujeres, sobre el cuidado, y demuestra la invisibilización por parte de los hombres sobre la corresponsabilidad.

En esta misma línea, uno de los comentarios más populares recibidos en la encuesta, hace hincapié en la necesidad de realizar más capacitaciones de equidad de género dentro de las organizaciones. Para acompañar el cambio cultural, la realización de capacitaciones es clave para transferir todos los conocimientos necesarios, y también para reeducar sobre la importancia de avanzar en estas temáticas. A su vez, se destaca la importancia de involucrar a los hombres en dichas capacitaciones.

Dentro de los comentarios, se distinguen los siguientes:

Gráfico 15:  
Costo al asumir un puesto de trabajo más alto,  
según género



Fuente: Elaboración propia.



Es un tema cultural que tomará mucho tiempo, y es por eso que es necesario comunicación y capacitaciones intensivas. Esto parte incluso desde cómo un profesional hombre se relaciona con una profesional mujer que es joven. Desde ese punto comienza un trato distinto. (Mujer, entre 20 y 30 años)



Realizar capacitaciones donde se entregue mayor información respecto del enfoque de género, como una forma de reducir prejuicios y estereotipos.  
(Hombre, entre 41 y 50 años)

Creo que el camino no es sólo capacitar a mujeres; la capacitación de equidad de género también debe

ser impartida a hombres líderes y trabajadores sin personal a cargo.

El machismo, las diferencias de género, acoso laboral, sexual, etc.

se presentan en todos los niveles jerárquicos de las empresas. Las

empresas deben tener políticas robustas y estrictas para asegurar su cumplimiento.

(Mujer, entre 41 y 50 años)



Fomentar la participación de hombres en capacitaciones y actividades ligadas a la eliminación de los sesgos. Los hombres tienen que ser aliados para este gran cambio cultural. (Mujer, entre 31 y 40 años)



De acuerdo al análisis realizado, se pueden deducir los siguientes contenidos para conformar mallas curriculares de formación para el cierre de brechas:

**Nombre Curso:** Introducción a la Diversidad e Inclusión.  
**Objetivo Curso:** Entregar herramientas básicas para que las personas cuenten con el marco legal y conceptos básicos para lograr una convivencia organizacional libre de discriminaciones: Inclusión, derecho y no discriminación.

**Nombre Curso:** Talleres Acoso Sexual y Acoso Laboral.  
**Objetivo Curso:** Reconocer comportamientos de acoso, y comprender su relación con los valores de la organización, entregando herramientas básicas para su prevención, detección y abordaje adecuado.

**Nombre Curso:** Género y Educación.

**Objetivo:** Entender el rol que tiene el género como influencia durante las etapas educativas, para concientizar la importancia de tener las mismas expectativas para niñas y niños. Al ser parte del proceso de socialización, es importante visibilizar que las diferencias de género comienzan desde la temprana edad.

**Nombre Curso:** Correspondencia, la vida laboral, familiar y personal.  
**Objetivo:** Gestionar las políticas y actividades relacionadas con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incorporando un enfoque actual de equidad de género y conciliación.

**Nombre Curso:** Coaching para Mujeres en pre y post natal.

**Objetivo:** Entregar herramientas necesarias para que la mujer sea acompañada en términos de gestión, fortalecimiento de habilidades y orientar recursos para el logro de objetivos. Las sesiones se realizarán en forma previa al pre natal y al regreso del post natal, para una incorporación que陪伴e a las mujeres en el periodo de puerperio.

**Nombre Curso:** Preparación y Normativa para Entrevistas de Selección de Personas sin Sesgos.

**Objetivos:** Preparar a las jefaturas para poder realizar entrevistas dentro de la normativa legal y sin sesgos.

**Nombre Curso:** Talleres Nuevas masculinidades.

**Objetivo:** Comprender los estereotipos que tradicionalmente han formado la identidad masculina, analizando el impacto del modelo masculino tradicional en la sociedad, otorgando herramientas para cambiar estos modelos patriarcales y avanzar hacia la equidad de género.

**Nombre:** Programas de Empoderamiento y Liderazgo.

**Objetivo:** Entregar herramientas para fomentar el empoderamiento y la toma de decisión, adquiriendo habilidades y competencias para ejercerlas en una posición de liderazgo.

**Nombre Curso:** Lenguaje Inclusivo.

**Objetivo:** Entregar herramientas prácticas y fomentar la importancia de un lenguaje inclusivo para disminuir sesgos y discriminaciones dentro de las organizaciones.

**Nombre Curso:** Capacitación a RR.HH. sobre técnicas relacionadas al nudge.

**Objetivo:** Entregar conocimiento y herramientas que les permitan a las y los participantes gestionar las iniciativas de diversidad e inclusión de forma efectiva e innovadora.

**Nombre Curso:** Taller Sesgos Inconscientes.

**Objetivo:** Proveer herramientas para la concientización de los sesgos en la toma de decisiones.

**Nombre Curso:** Liderazgo Inclusivo.

**Objetivo:** Entregar herramientas para aprovechar la diversidad de talento, promoviendo los procesos de gestión de la diversidad y estimula una serie de comportamientos que ayuden a todas y todos a impulsar el cambio cultural.

## 2. Políticas y prácticas recomendadas: ¿Cómo avanzamos?

### Más transparencia en procesos de Recursos Humanos

Cuando nos referimos a procesos de Recursos Humanos, estamos hablando de compensaciones, proceso de selección de personas, evaluación del desempeño y desarrollo de carrera.

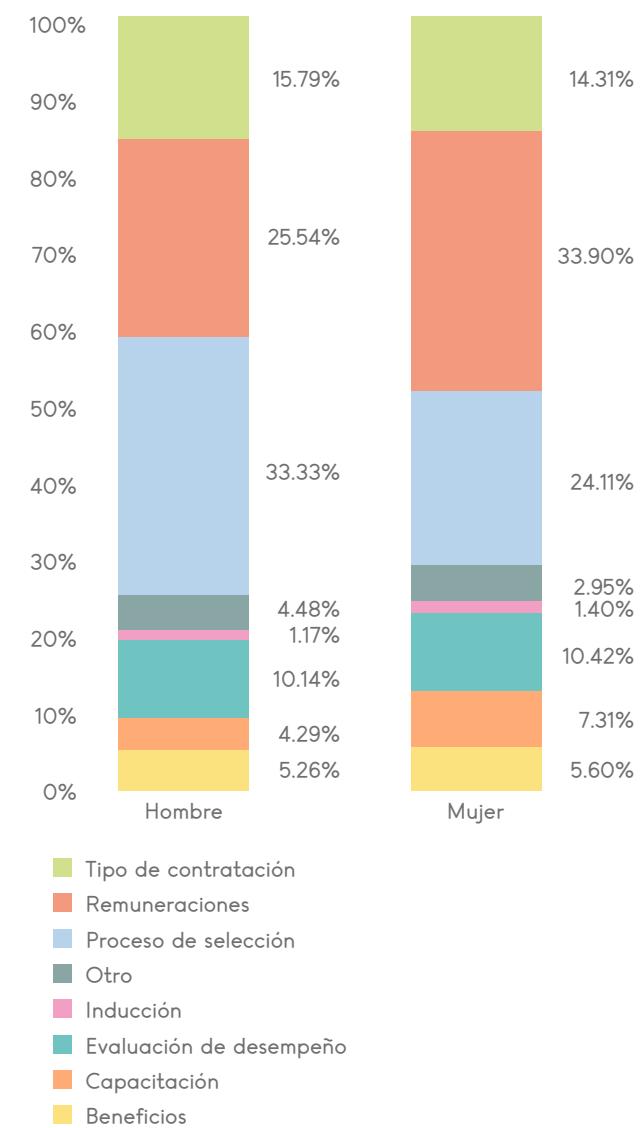
Las personas participantes hacen alusión a la importancia de la transparencia de los procesos de recursos humanos dentro de las organizaciones, siendo el proceso más susceptible de discriminación el proceso de remuneración, es relevante abordarlo de manera responsable y transparente. Más allá de publicar las rentas de las personas, es importante que las organizaciones transparenten sus procesos, el cómo se abordan las compensaciones. Lo anterior, facilitaría la comprensión por parte de las personas sin dejar espacio a sesgos, conjeturas e hipótesis respecto a la brecha salarial en desmedro de la mujer.

En esa misma línea, el 19,82% de los hombres, consideran que sí existe riesgo de discriminación en procesos de recursos humanos, mientras que en el caso de las mujeres, alcanza a un 42,59%.

Al desglosar las razones de las personas que sí creen que existe riesgo de discriminación en los procesos de recursos humanos, para las mujeres el proceso más susceptible es el de remuneraciones (con un 33,9% de las preferencias), y para los hombres es el proceso de selección (con un 33,3% de las preferencias).

En cuarto lugar y en torno a un 10%, se encuentra la evaluación de desempeño como uno de los procesos con riesgo de discriminación. Este porcentaje abre la inquietud sobre los impactos que puede tener en otros procesos de recursos humanos, tales como ajuste de remuneraciones, desarrollo de carrera, formación y capacitación. Una evaluación de desempeño con perspectiva de género podría jugar un rol importante como instrumento para el cierre de brechas. (ver gráfico 19)

Gráfico 19:  
Costo al asumir un puesto de trabajo más alto,  
según género



Fuente: Elaboración propia.

Además, el análisis recoge algunos comentarios emitidos en la encuesta con respecto a la brecha salarial:

Considero que para atacar los sesgos de género hay que partir por la transparencia de los sueldos y tratos entre hombres y mujeres, la inclusión viene después y atacando las diferencias “duras” que se generan dentro de la compañía  
(Mujer, entre 20 y 30 años, encuesta)

Me gustaría que hubiera un cambio cultural en la organización que permita a las mujeres desplegar todas sus capacidades, que tengan las mismas oportunidades que los hombres y que a igualdad de trabajo y desempeño, exista igual remuneración.  
(Hombre, entre 41 y 50 años, encuesta)

A su vez, las personas participantes hacen alusión al proceso de selección, como un proceso sensible que es muy relevante para evitar sesgos en el ingreso de una persona a una organización.

Si se desea avanzar de forma efectiva y sostenible en este tema, se deben impulsar procesos de selección en base a currículum ciego; es decir, poner foco en las competencias y no en el género.  
(Hombre, entre 41 y 50 años, encuesta)



Entender que la discriminación no siempre es entre géneros cruzados, detectar sesgos en los mismos procesos de selección daría una mirada nueva a este tema.  
(Mujer, entre 51 y 60 años, encuesta)



Más que buscar una equidad sería buscar un programa de selección por capacidad más que por género, ideología, raza o condición física.  
(Hombre, entre 41 y 50 años, encuesta)

En relación a los perfiles de cargo, podemos confirmar en ambas fases del estudio, la importancia de revisar las descripciones de cargo para completar una vacante (tanto de ingreso como de ascenso).

Esta revisión se basaría en flexibilizar carreras de formación (incluir otras ingenierías, por ejemplo), y eliminar el estigma de que las personas deben tener contar con muchos años de experiencia para ejercer un cargo.



Considero que hay que ampliar el espectro de búsqueda de profesionales y aumentar la diversidad desde ahí. El solo hecho de indicar Ingeniero Civil Eléctrico en el perfil de cargo ya genera una limitante sustantiva al momento de buscar equidad.  
(Hombre, entre 31 y 40 años, encuesta)



Por otro lado, existe la percepción de la dificultad de algunos cargos que no podrían ser “adecuados” para mujeres, como se señala a continuación:

Como proceso de recursos humanos, también estamos hablando del desarrollo de carrera. Existe una percepción de que las mujeres no tienen las mismas oportunidades de ascenso que los hombres.

También se percibe que existe un estancamiento de la mujer en su desarrollo de carrera, como lo señala en siguiente comentario:

Cabe destacar, que las empresas han llevado a cabo una serie de iniciativas para avanzar en la equidad de género. A nivel general, tanto hombres y mujeres, reportan que las empresas han realizado, en mayor medida, campañas comunicacionales transversales, talleres, charlas o capacitaciones y diseño de una política de equidad de género (ver gráfico 20).

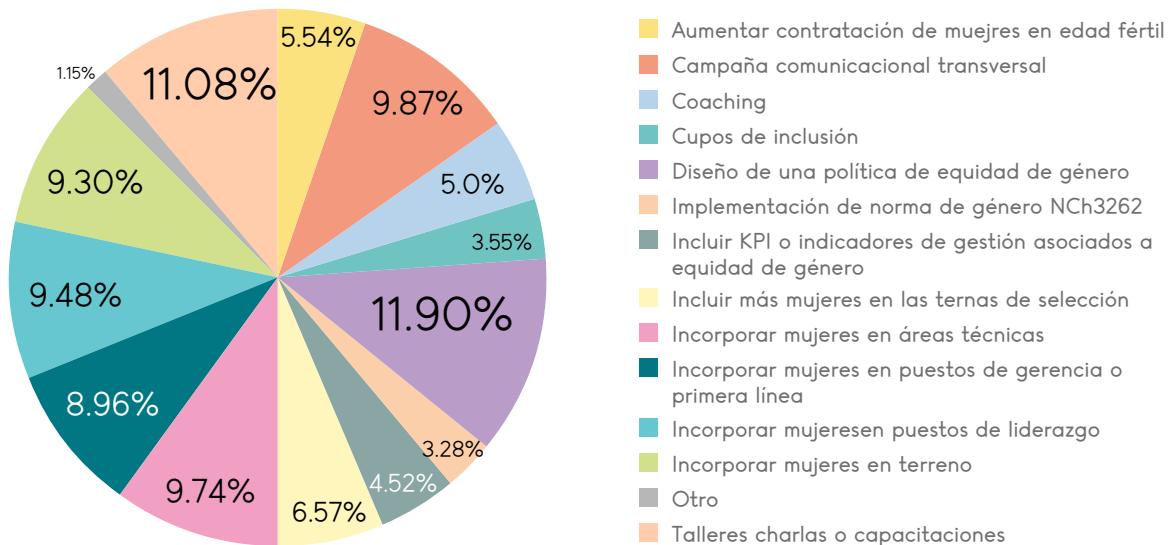
Al analizar las actividades que las y los participantes encuentran que son las más efectivas para avanzar en la equidad de género e inclusión, las mujeres



Creo que la mayor diferencia entre hombres y mujeres en la industria es a nivel de sueldos (mismo cargo, misma responsabilidad, sueldos distintos), y en el acceso a cargos directivos. Las mujeres por lo general sólo llegan a jefatura y luego se estancan, por algo no hay mujeres en los cargos ejecutivos. (mujer, entre 31 y 40 años, encuesta)

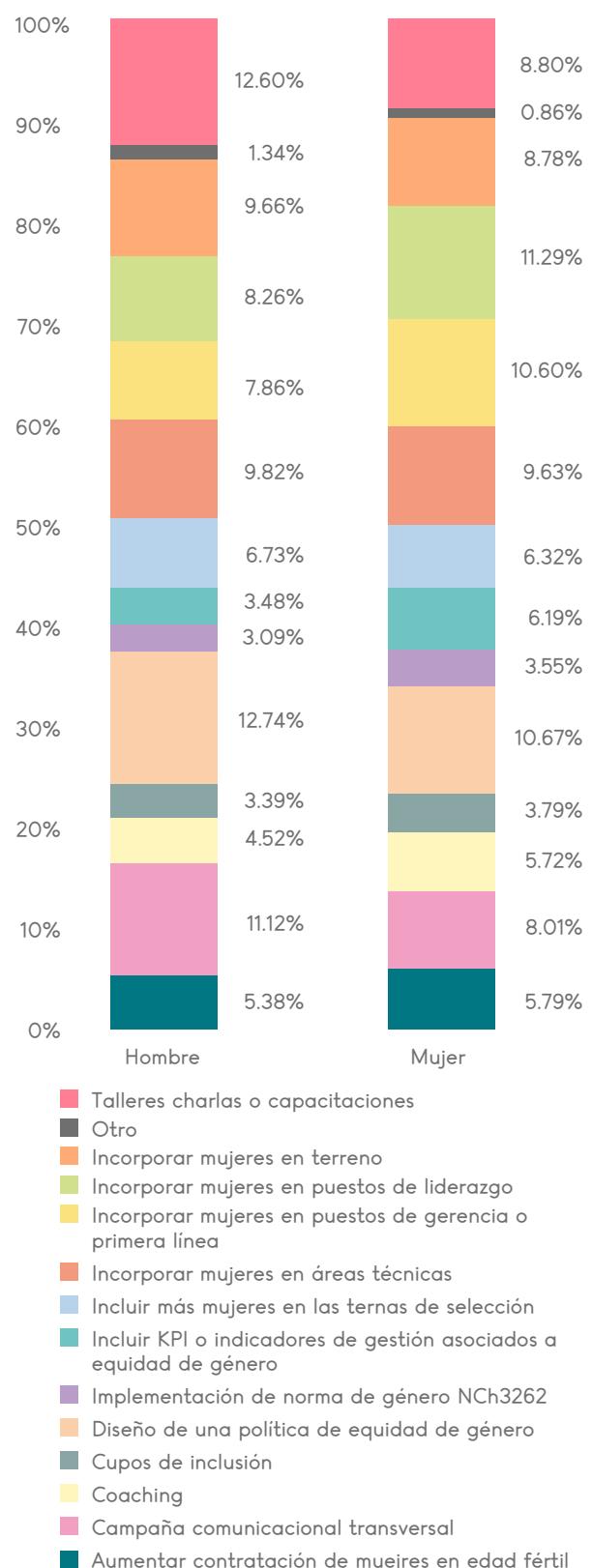
Gráfico 20:

#### Percepción acerca de las actividades más efectivas para avanzar en la equidad de género



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21:  
Percepción acerca de las actividades más efectivas para avanzar en la equidad de género, según género

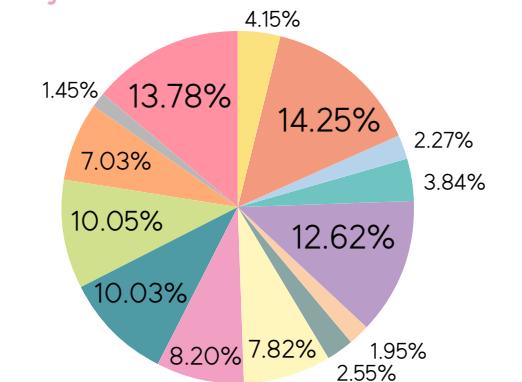


Fuente: Elaboración propia.

destacan en mayor proporción, la incorporación de mujeres en los puestos de liderazgos (11,29%), diseño de una política de equidad de género (10,67%) e incorporar mujeres en puesto de gerencia o primera línea (10,60%). Mientras que los hombres destacan en mayor proporción el diseño de una política de equidad de género (12,74%) y talleres, charlas o capacitaciones (12,60%) (ver gráfico 22).

En esta línea, se puede inferir que las empresas han realizado en mayor medida las actividades que los hombres encuentran que son las más efectivas para avanzar en la equidad de género. Esto cobra sentido, pues son ellos quienes están en los altos puestos.

Gráfico 22:  
Percepción sobre de las actividades que las empresas están llevando a cabo por parte de las y los trabajadores.



- Aumentar contratación de mujeres en edad fértil
- Campaña comunicacional transversal
- Coaching
- Cupos de inclusión
- Diseño de una política de equidad de género
- Implementación de norma de género NCh3262
- Incluir KPI o indicadores de gestión asociados a equidad de género
- Incluir más mujeres en las ternas de selección
- Incorporar mujeres en áreas técnicas
- Incorporar mujeres en puestos de gerencia o primera línea
- Incorporar mujeres en puestos de liderazgo
- Incorporar mujeres en terreno
- Otro
- Talleres charlas o capacitaciones

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo que se refleja en estos números, más el análisis de los comentarios y fase cualitativa, dan pie para proponer acciones y abrir pasos para seguir avanzando en la equidad de género del sector eléctrico.

La necesidad de las empresas de estar en constante evolución para seguir siendo competitivas, supone entre otras prácticas, considerar las mejores formas para fomentar la empleabilidad, y perfeccionar y promover el desarrollo de carrera de sus colaboradores. En esta línea, es relevante considerar las distintas necesidades y aspiraciones que tienen sus trabajadores y la situación actual que tiene la empresa.

### **Prácticas recomendadas**

La equidad de género es una meta transversal a nivel internacional y nacional para promover un desarrollo sostenible. Por lo que también se manifiesta en las necesidades de las diferentes empresas, principalmente en las empresas cuya dotación se inclina drásticamente a altos niveles de masculinización. Es por eso que se han planteado desde el mundo del management diferentes prácticas que podrían contribuir a lograr esta meta.

#### **1. Diagnóstico:**

El diagnóstico de una empresa juega un rol primordial, pues proporciona información, conocimiento tanto de las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores y trabajadoras, como también de la realidad que se vive dentro y fuera de la empresa. Esta evaluación permite, contextualmente, identificar puntos críticos a intervenir y postula los lineamientos básicos para reducir los desequilibrios, desigualdades o discriminaciones que puedan existir en la estructura organizativa.

Sin embargo, para que esto ocurra es necesario que el diagnóstico tenga ciertas características<sup>33</sup>:

- Instrumental: Esto quiere decir, que sea un instrumento que logre reunir información sobre la situación de la igualdad de oportunidades en una empresa.

- Detector: Esto implica que permita identificar posibles brechas, desigualdades e inequidades.

- Proactivo: Se refiere a que se identifiquen posibles intervenciones para corregir las brechas, desigualdades e inequidades detectadas.

En otras palabras, la importancia de realizar un diagnóstico implica establecer una línea base para comenzar a hacernos cargo como organizaciones e instituciones, de impulsar un cambio cultural. Este diagnóstico permitirá establecer el grado de madurez cultural para poder comenzar a abordar los temas de equidad de género según la realidad de cada organización. Además, permite medir y revelar avances que tienen las organizaciones e instituciones en este tema. De esta forma, permite dar una receta contextual a cada empresa, logrando capturar las características esenciales de cada organismo e institución, y abriendo intervenciones acordes a las características propias y objetivos estratégicos de cada empresa. Este último punto es clave dado que la estrategia es una hoja de ruta para las empresas, por ende, la consideración de estos objetivos en un proceso de diagnóstico es fundamental.

#### **2. “Empujón” para la equidad de género desde el comportamiento:**

Diferentes académicos y académicas han estudiado distintas prácticas para fomentar la empleabilidad, los procesos de formación y de desarrollo de carrera de las mujeres, como lo son los talleres de sensibilización, de visibilización y de acción. Sin embargo, la nueva literatura del “nudging” supone que es necesario cambiar ciertas variables o formas de hacer las cosas para superar los sesgos de género y sus consecuencias discriminatorias. Nudging,

33. Fundación MUJERES, (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. *Programa de “Promoción de la Igualdad de Oportunidades en empresas de la Comunidad Autónoma de Extremadura”, en el marco de actuación del Plan Integral de Empleo de Extremadura*. España.

o “empujón”, por su traducción al español, es una manera de influir deliberadamente en la toma de decisiones de las personas sin restringir la libertad de elección individual, gracias a los conocimientos que se tienen sobre la psicología y comportamientos de las personas<sup>34</sup>.

### **2.1. Curriculum vitae ciego:**

Bohnet (2016) propone que los curriculum vitae (CV) no tengan ninguna característica socio-demográfica. Esto supone que vengan sin nombres, fotos, género, edad, lugar de residencia, nacionalidad, religión ni otras características que puedan gatillar el atajo cerebral. En esta línea, por ejemplo, se ha demostrado que los procedimientos de evaluación ciega aumentan significativamente la probabilidad de que mujeres músicas sean elegidas para las orquestas.

### **2.2. Entrevistas sin preguntas personales:**

Diversos estudios han demostrado que los sesgos inconscientes se intensifican durante los procesos de selección, esto se agrava cuando se utilizan preguntas personales no relacionadas directamente al ámbito laboral. En ese sentido, se recomienda eliminar las preguntas asociadas a la vida familiar-personal del o la postulante durante la instancia del proceso de reclutamiento. Leyes como la 19.628, Sobre la Protección de la Vida Privada, demuestran la importancia de cuidar los datos sensibles.

Es por eso que se recomienda tener una pauta con una serie de preguntas, para que el entrevistador/a se guíe y no cometa el error de desviarse por sus atajos cerebrales.

### **2.3. No a las preguntas de pretensión de renta:**

Debido a que estamos influenciados por caracte-

rísticas sociales y culturales, que han determinado ciertos roles y jerarquías sociales entre los diferentes géneros, nuestras expectativas de remuneración se ven moldeadas por esta situación. Bajo ese contexto, Bohnet (2016)<sup>35</sup> recomienda que las preguntas asociadas a las expectativas de crecimiento y de remuneración sean eliminadas durante los procesos de selección y que las empresas pre-estipulen un monto de remuneración. La académica justifica esta decisión, principalmente porque está comprobado que, por temas de influencia social y educativa, las mujeres suelen negociar en menor medida el monto de su salario, en comparación a los hombres. Llevando esta afirmación a nivel nacional, Cruz (2014)<sup>36</sup>, explica que aproximadamente el 27% de la brecha salarial en Chile, se debe al poder de negociación. Además, concluye que al momento de cambiarse de lugar de trabajo las mujeres chilenas aumentan su salario aproximadamente un 15% menos en promedio que los hombres.

### **2.4. Entrevistas o evaluación conjunta:**

Las entrevistas y los procesos de formación y de desarrollo de carrera, son una instancia precisa para detectar los sesgos inconscientes y prejuicios que tenemos hacia los múltiples e interconectados grupos sociales. Bohnet et. al. (2016)<sup>37</sup>, aseguran que en una entrevista o evaluación conjunta, donde las y los candidatos son evaluados simultáneamente, es más probable que los evaluadores basen sus decisiones en el desempeño individual. Mientras que cuando la evaluación es separada, una o un candidato por entrevista, es más probable que los evaluadores basen sus decisiones en los estereotipos de grupo, por lo que la evaluación conjunta es el procedimiento de evaluación que maximiza los beneficios. Ella justifica estos hallazgos debido a que las decisiones conductuales sugieren que las personas toman decisiones más razonadas cuando

34. Thaler, R; Sunstein, C. 2008 Nudge: *Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press, New Haven, CT, 2008, 293 pp

35. Bohnet, Iris. (2016). What Works. Gender equality by design.

36. Cruz, G. (2014). Poder de negociación y brecha salarial de género: caso chileno.

37. Bohnet, I., Van Geen, A., & Bazerman, M. (2016). When performance trumps gender bias: Joint vs. separate evaluation. *Management Science*, 62(5), 1225-1234.

examinan las opciones de forma conjunta que por separado y siendo compatible con un modelo conductual de procesamiento de información.

### **2.5. Cuotas:**

Otra forma de fomentar la empleabilidad de mujeres en las empresas, son las conocidas y debatidas cuotas, tanto para la terna como para la proporción de trabajadoras. Diferentes académicos y académicas han cuestionado esta discriminación positiva, justificando que ahora los hombres se ven vulnerados, y que esta medida no considera las habilidades que tienen estas mujeres y las estigmatiza con que fueron seleccionadas sólo por la condición de ser mujeres. Existiendo claramente el prejuicio de que no tienen las habilidades requeridas para ese puesto.

Sin embargo, y haciendo referencia al eslogan de Bohnet (2016) “seeing is believing” (ver es creer), justifican que, sin las cuotas de participación, las desigualdades y discriminaciones hacia las mujeres se seguirán reproduciendo. Por lo que, de cierta forma es una herramienta para abrir oportunidades iniciales de inserción a sectores que socialmente han sido masculinizados, como los altos puestos y ciertas áreas de trabajo.

Las cuotas representativas son consideradas como una forma para empujar la inserción de mujeres y grupos minoritarios. Leyes como la 20.840, aprobada el 2015 y referida al sistema electoral específicamente, promueven y justifican la necesidad de las cuotas y asumen la problemática de las brechas de género en los espacios de decisión. Sin embargo, no son herramientas aisladas a otras prácticas para promover la inserción y promoción de mujeres en las industrias y cargos. En otras palabras, se necesitan cambios en otras variables y esferas dentro de la industria y de la cultura de cada empresa.

#### **2.5. 1. Eliminar el Sesgo de que la “Cuota” no tiene las competencias:**

Cuando los participantes hacen alusión a la “cuota” de mujeres, se manifiesta el sesgo de que esa persona no cuenta con las habilidades ni con la ex-



Creo que las cuotas generan sesgo y no aportan a la inclusión, al final queda la sensación de que el puesto es cubierto por cuota y no por las capacidades de las personas. La idea es que ante dos candidatos, independiente de su género, siempre se elija al más competente.  
(Hombre, entre 41 y 50 años, encuesta)



He vivido la discriminación dentro de mi empresa por ser mujer, se han subestimado mis conocimientos, y se sabe que las empresas del rubro eléctrico - minero - industrial contratan mujeres en las áreas sólo para mejorar el número ante la autoridad.

(Mujer, entre 20 y 30 años, encuesta)



Los cupos han perjudicado nuestra imagen como personas capaces de lograr cargos altos por competencia, por eso nos eligen por nuestro sexo.

(Mujer, entre 20 y 30 años, encuesta)

periencia requerida para desempeñar ese cargo. El hecho de llenar una vacante en donde se fomenta que sea ocupada por una mujer, no significa que esa persona no cumpla con los requisitos. Lo anterior, repercute en la constante y desgastante validación que muchas profesionales deben enfrentar para ser respetadas entre sus pares.

## 2.6. Ampliar la Shortlist:

Lucas et. al., (2021)<sup>38</sup> en su experimento “Nature: Human Behavior”, concluyeron que tomarse el tiempo de tener una terna de preseleccionados/as más larga de lo habitual, contribuye a que las mujeres sean seleccionadas y contratadas en una primera instancia. Pero también, extrapolan estas conclusiones para los concursos internos. En otras palabras, cuando la lista de postulante a cargos es más larga de lo habitual, la probabilidad de tener mujeres en la lista aumenta, y la probabilidad de ser contratadas también, lo mismo para los ascensos.

## 2.7. El lenguaje como forma de realidad:

El lenguaje androcéntrico en las ofertas laborales, también generan ciertos atajos cerebrales que llaman a una elección binaria: postular o no postular. Se suele incluir en las ofertas de trabajo un lenguaje asociado a profesionales y técnicos hombres. Por ejemplo, se busca ingeniero o se busca abogado. Lo que repercute en el subconsciente de las personas en definir si postular o no. Es por eso que se recomienda y se llama a usar un lenguaje inclusivo para las ofertas de trabajo<sup>39</sup>.

La Norma Chilena NCh 3262-2012 que busca promover la igualdad entre hombres y mujeres, y generar un impacto positivo en las organizaciones, las personas y su entorno, hace hincapié en redactar los puestos de trabajo con un lenguaje inclusivo, entre otros aspectos.

## 3. Influencia educativa desde la niñez:

Otro tema importante, para promover la inclusión de mujeres en todas las áreas y sectores laborales, es el cambio cultural no solo a nivel empresa-sector, sino que también en los niveles educativos, donde la forma de educar desde la niñez juega un rol fundamental. Respondiendo a esto, se ha propuesto que las empresas se den a conocer como

un lugar de trabajo tanto para hombres como para mujeres. De esta forma se irán derribando las barreras sociales que estigmatizan los puestos y lugares de trabajo para hombres, como es el caso de la industria eléctrica.

Dentro de esta idea, programas y proyectos como la visibilización de mujeres líderes de las industrias socialmente masculinizadas a niñas y jóvenes estudiantes, han tomado fuerza para derribar la estigmatización de estas industrias. Es clave que las niñas y jóvenes tengan mujeres referentes en sus estudios debido a la falta de ellas en sus libros y clases<sup>40</sup>.

Los comentarios recibidos relacionados al avance en educación, aluden principalmente a trabajar desde la niñez el interés por el sector eléctrico y la educación libre de estereotipos sexistas. Complementariamente, ponen énfasis en focalizar el esfuerzo en los niveles donde las y los estudiantes tienen que tomar decisiones académicas para su desarrollo profesional. En esta línea, proponen visibilizar al sector eléctrico como un lugar de trabajo tanto para mujeres, como para hombres.



**Existe la necesidad de ampliar la motivación a incorporar a las mujeres desde la infancia, en rubros que históricamente han sido ocupados por hombres, lo cual va de la mano con darles la seguridad de que se sentirán cómodas y no acosadas por los hombres con quienes tengan que compartir labores.**

(Hombre, entre 20 y 30 años, encuesta)

38. Lucas, B. J., Berry, Z., Giurge, L. M., & Chugh, D. (2021). A longer shortlist increases the consideration of female candidates in male-dominant domains. *Nature Human Behaviour*, 1–7.

39. STEM Women, 2020, *The Importance of Inclusive Job Adverts*.

40. Comunidad Mujer, (2015). *Guía pedagógica: Igualdad de género en las decisiones vocacionales*.

Inducir desde el colegio a las mujeres a realizar actividades técnicas, para que a futuro lo vean como una opción cercana y no con una visión que sólo es para hombres.  
 (Hombre, entre 31 y 40 años, encuesta)



Creo que deberían existir programas que identifiquen a niñas en la secundaria y hacerle seguimiento hasta la universidad, con esto generar un vínculo estrecho de lo que realmente pueden hacer en un área eléctrica.  
 (Hombre, entre 31 y 40 años, encuesta)



Motivar y enseñar a las niñas a valorar este campo como una alternativa fructífera para un futuro laboral estable, donde las condiciones de igualdad den paso al conocimiento técnico, ascensos y nivel de rentas igualitarios de más mujeres en Chile y el mundo.  
 (Mujer, entre 51 y 60 años, encuesta)



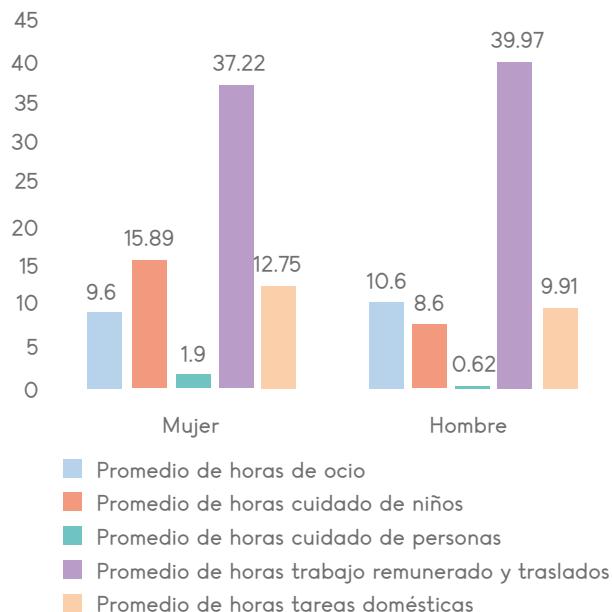
#### **4. Contribuir a eliminar los roles de género y promover la corresponsabilidad:**

La corresponsabilidad supone que tanto hombres y mujeres se reparten las responsabilidades reproductivas y domésticas, que socialmente han estado ligadas sólo a las mujeres, y que han sido causa de múltiples discriminaciones. Por lo que es clave promover y comprometerse con la corresponsabilidad para repartir las tareas asociadas al cuidado y potenciar oportunidades equitativas para cada uno de los géneros.

Las empresas son un agente clave para este cambio, principalmente, porque forman parte de la vida cotidiana de cada persona y de las responsabilidades opuestas a las de cuidado. Por lo que deben promover el equilibrio entre las dos responsabilidades: productivas y reproductivas. Los resultados de este estudio muestran que, respecto a las horas dedicadas al cuidado de niños y niñas, las mujeres dedican en promedio 7,83 horas más a la semana que los hombres. En el caso de las horas dedicadas al cuidado de personas, es un número bajo para hombres y mujeres, sin embargo, es el doble para el caso de las mujeres. En relación con las tareas domésticas, las mujeres dedican 12,75 horas promedio a la semana, 2,84 horas más que los hombres (9,91 horas promedio) (ver gráfico 23). En el caso de las horas semanales destinadas a trabajo remunerado los hombres dedican 39,97 horas a la semana, sólo 2,75 más que las mujeres (37,22 horas promedio). Para el tiempo destinado al ocio los hombres dedican 10,60 horas promedio a la semana, en el caso de las mujeres son 9,60 horas. Estos números muestran las brechas que existen en términos de corresponsabilidad en la industria eléctrica.

Gráfico 23:

**Promedio de horas semanales de las y los participantes, según actividad y género**



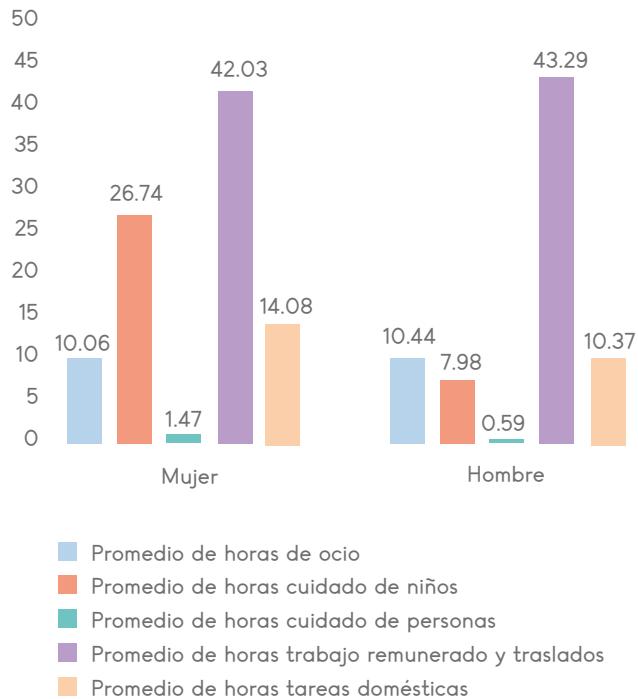
Fuente: Elaboración propia.

Dichas brechas se intensifican al centrar el análisis en puestos de jefatura. En este nivel jerárquico, el número de horas dedicadas al cuidado de niños en el caso de las mujeres es más del triple que en el caso de los hombres (ver gráfico 24). También se puede apreciar que las mujeres dedican en promedio 4 horas más semanales a las labores domésticas en este nivel jerárquico. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de avanzar en políticas y mecanismos de corresponsabilidad, que les permitan a las mujeres aumentar su empleabilidad, formación y desarrollo de carrera en este sector. Cabe destacar que esta tendencia se comporta de forma similar entre los 31 y 50 años, donde el tiempo destinado al cuidado de niños es en torno al doble en el caso de las mujeres versus los hombres.

Volviendo al eslogan de Bohnet (2016) “seeing is believing”, las organizaciones e instituciones que fomentan la corresponsabilidad, serán vistas como lugares comprometidos con la equi-

Gráfico 24:

**Promedio de horas semanales de las y los participantes, según actividad y género**



Fuente: Elaboración propia.

dad de género. Es por eso que deben incorporar políticas y beneficios para promover la corresponsabilidad. En esta misma línea, las y los participantes aludieron a la necesidad de tomar medidas dentro de la empresa para avanzar en la corresponsabilidad, y de esta forma equilibrar las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres.



**Se debe trabajar en la corresponsabilidad para combatir los estereotipos de género ya que, mientras el rol de cuidado familiar se siga asociando y asignando a la mujer, siempre estará en desventaja ante la posibilidad de acceder a un trabajo o crecer profesionalmente. (Mujer, entre 31 y 40 años, encuesta)**

Debemos ahondar en la corresponsabilidad y el sesgo de que sólo mujeres debemos ejercer labores de cuidado. Se nos “protege” condescendientemente y se nos excluye de terreno u otras actividades para no interferir con nuestras familias.

Se sigue asumiendo que el cuidado solo lo hacemos nosotras. Es el sesgo más profundo que debemos diluir.  
(Mujer, entre 41 y 50 años, encuesta)



Creo que una forma de favorecer la inclusión de la mujer es también dar facilidades y fomentar que los hombres nos hagamos cargo de las tareas familiares, que culturalmente han asumido las mujeres, principalmente en relación al cuidado de hijos. Por ejemplo, llevar a los hijos al médico, resolver temas de colegio, postnatal parental obligatorio, etc.  
(Hombre, entre 41 y 50 años, encuesta)



## 5. Prácticas y acciones interconectadas:

Esta práctica hace referencia a que todas las acciones para promover la equidad de género deben tener cierta coherencia. No basta con promover ciertos talleres de sensibilización y visibilización, si luego los procesos y beneficios que existen dentro de la empresa siguen reproduciendo los roles socialmente otorgados a los distintos géneros. Lo mismo sucede si sólo se promueven las prácticas antes mencionadas, sin tener un enfoque de género en todas las áreas y líneas de la organización o institución.

Es por eso que es importante establecer protocolos de equidad de género y capacitar en estas temáticas a las y los colaboradores. Estos protocolos de equidad de género, suponen considerar, desde las condiciones necesarias de infraestructura, canales de denuncia para tratos discriminatorios o incómodos, instancias de reflexión, hasta la formalización de procesos y políticas para el necesario cambio cultural requerido para la equidad de género, según cada empresa.

### 5.1. Gestionar la diversidad de forma inteligente:

Cuando hablamos de gestionar la diversidad en forma inteligente, se refiere a la importancia de la sincronización correcta de las distintas iniciativas para potenciar al máximo cada una de ellas. Por ejemplo, el aumentar la dotación femenina por sí sola, no es suficiente. Para que las organizaciones gestionen exitosamente las prácticas de diversidad e inclusión, es necesario abordarlo en forma integral e inteligente, y así crear cambios sostenibles que fomenten culturas diversas e inclusivas.

# CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Son nuestras decisiones  
las que muestran  
quiénes somos  
realmente, más que  
nuestras habilidades.

(J. K. Rowling)

“



**E**l sector eléctrico se caracteriza por ser una industria altamente especializada, con perfiles profesionales con un alto nivel de conocimientos y experiencia. Asimismo, es importante destacar el impacto que tiene en las personas trabajadoras del sector, el hecho de formar parte de organizaciones que brindan un servicio tan importante y esencial para el país.

Lo anterior, se traduce que los trabajadores y trabajadoras sientan un alto nivel de compromiso con sus respectivos lugares de trabajo, viviendo con orgullo el hecho de pertenecer a la industria eléctrica.

Sin embargo, se ha podido evidenciar en este estudio, que el compromiso se vincula directamente con una disponibilidad 24/7. El estar disponible los 365 días del año, es un valor indiscutido que abarca transversalmente al sector. Si bien esta disponibilidad 24/7 se asocia directamente a labores de recuperación del servicio y atención de fallas principalmente, es una característica que de alguna forma impacta incluso a posiciones de staff. Lo anterior, se debe a que este compromiso está inmerso en la cultura del sector eléctrico, y permea a todos los trabajadores y trabajadoras independiente de su rol.

Ahora bien, ¿cómo conversa esta “disponibilidad 24/7” con la conciliación de la vida personal, laboral y familiar? Pues nos vemos enfrentados a un importante tema que es necesario abordar. ¿Por qué pensamos que las mujeres tendrían una menor disponibilidad? ¿por qué las mujeres no podrían trabajar por turnos?, o, mejor dicho, ¿por qué asumimos que los hombres sí tendrían total disponibilidad? ¿por qué pensamos que los hombres no tienen inconvenientes de trabajar por turnos? Las respuestas a estas preguntas, se responden principalmente porque se les atribuye a las mujeres las labores de cuidado, y no así a los hombres. De esta forma, la creencia de que las mujeres no estarían “disponibles” para trabajar fuera de horario y/o por turnos, podría

limitar su opción a ser considerada para una vacante. Y, por otro lado, el hombre sí estaría disponible porque se asume que su esposa se hará cargo del cuidado de las y los niños.

Es por eso que cuando hablamos de conciliación de la vida personal, laboral y familiar, implica avanzar en corresponsabilidad. La corresponsabilidad conlleva que hombres y mujeres se responsabilicen por igual, de las tareas domésticas, del cuidado de los hijos/as y personas dependientes, visibilizando la importancia de las labores de cuidado. Para lo anterior, es relevante desaprender roles de género asimilados sobre masculinidad hegemónica, y fomentar dentro de las organizaciones, lo que hoy se conoce como nuevas masculinidades.

En el presente estudio, se pudo evidenciar la importante brecha de corresponsabilidad en la industria, considerando que el tiempo destinado por parte de las mujeres al cuidado de niños y niñas, es en torno al doble que los hombres. Es importante que las organizaciones y los trabajadores reconozcan estas brechas y fomenten la corresponsabilidad, destacando los beneficios sociales y psicológicos tanto para los padres, madres como para los hijos e hijas. De esta forma, la mujer podría compatibilizar sus horas destinadas al cuidado y tendría mayor disponibilidad, por ejemplo, para poder trabajar por turnos o atender una falla a las 11 de la noche. El avanzar en conciliación y corresponsabilidad, es avanzar en igualdad de oportunidades.

Es así también, que la gestión de las barreras o inhibidores encontradas en este estudio, adquieren importancia cuando se quiere avanzar en la igualdad de oportunidades. Pues no se trata de erradicarlas por completo sino de gestionarlas. Esto es porque algunas de ellas son inherentes a las culturas del sector eléctrico, como lo es el hecho de que haya pocas mujeres eléctricas, y que exista una baja rotación.

A su vez, el romper paradigmas es clave para avanzar en igualdad de oportunidades; la importancia de la innovación en el abrirse a nuevas posibilidades, el hacer las cosas de manera diferente para empujar y obtener resultados distintos, el dejar atrás patrones establecidos que afectan a las mujeres que pertenecen a industrias tan masculinizadas como la eléctrica, son necesarias para aumentar la empleabilidad de las mujeres y para su desarrollo de carrera.

Las organizaciones tienen el gran desafío de concientizar los sesgos inconscientes presentes en la industria, para que impacten en la toma de decisiones que pudiesen estar interfiriendo en desmedro de la mujer. Pues es posible modificar los patrones cerebrales que nos llevan a tomar decisiones sesgadas. Suponemos que las decisiones que tomamos son siempre en base a objetividades y racionalidades, pero muchas veces se hacen en forma inconsciente por el ahorro de energía que hace nuestro cerebro.

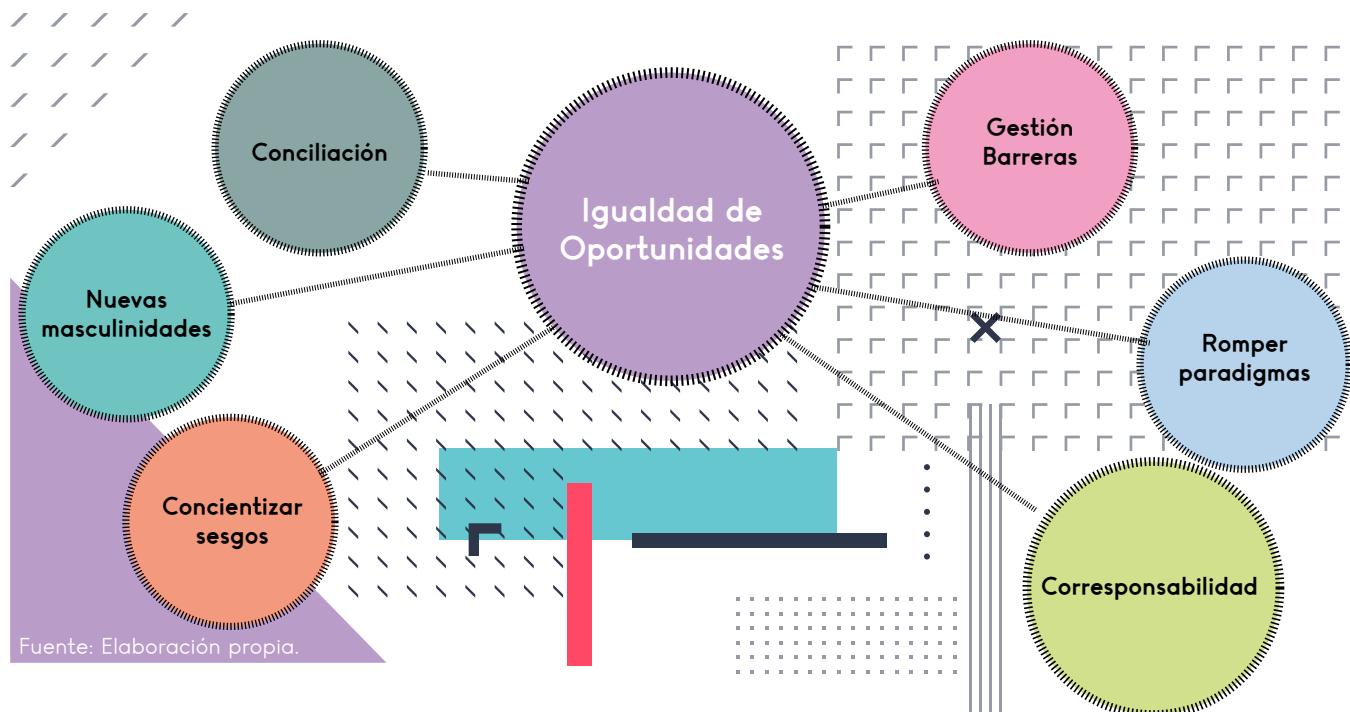
Lo anterior, se puede ver reflejado en el siguiente diagrama (ver diagrama 4):

Producto de este estudio, hemos podido confirmar la fuerte presencia de estereotipos en las culturas predominantes del sector. Las mujeres femeninas, delicadas, buenas madres y esposas, y por su parte, los hombres masculinos, inteligentes, altamente capacitados (técnicamente), rudos y comprometidos. Estos estereotipos repercuten en el quehacer de las organizaciones y en la toma de decisiones, pudiendo afectar el desarrollo profesional de una persona.

Uno de los elementos centrales para promover la inclusión y equidad de género, es el rol que tienen las jefaturas como agentes de cambio y embajadores de las prácticas y políticas con perspectiva de género. Considerando lo anterior, conocer y entender los estilos de liderazgo que se utilizan, y cómo mejorar la formación de las jefaturas en gestión de la diversidad e inclusión, es fundamental para avanzar en la empleabilidad de las mujeres, y también con otros grupos de personas sub representadas.

Tal y como se esperaría para un sector tan especializado y técnico, como lo es el sector eléct-

Diagrama 4:  
Elementos que promueven la igualdad de oportunidades en las organizaciones



trico, el estilo de liderazgo más popular y comúnmente usado es el “liderazgo orientado al resultado”, seguido por el “liderazgo técnico”. Por otro lado, los liderazgos asociados a promover la diversidad e inclusión como el “liderazgo inclusivo” y “liderazgo empático”, son considerados como los menos populares del sector.

Asimismo, los resultados de este estudio, apuntan a que justamente los liderazgos orientados a resultados y liderazgos técnicos, son los que se les atribuye a los hombres. Mientras que, a las mujeres, se les atribuye el liderazgo empático, que es el menos popular de todos. Lo anterior, podría explicar el por qué muchas mujeres tienden a “masculinizar” su estilo de liderazgo para ser escuchadas y reconocidas, tanto por sus pares, jefaturas y personas a cargo.

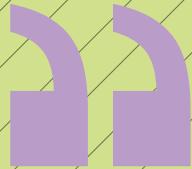
La necesidad de formación a trabajadores y trabajadoras, adquiere relevancia en este estudio, ya que la falta de conocimiento genera sesgos. La falta de conocimientos genera prejuicios que están afectando a que la mujer no sea vista como un igual, interfiriendo así en el ingreso de las mujeres al sector eléctrico, en su validación laboral, lo que repercutirá directamente en la posibilidad de desarrollarse profesionalmente. Por lo anterior, las organizaciones tienen la misión de cerrar las brechas de capacitación en temas de diversidad e inclusión, que permitan a las personas aprender de estas temáticas, para aumentar la nota 4.7 que tienen las y los trabajadores como autoevaluación de sus conocimientos, y así, poder avanzar en el cambio cultural organizacional.

# CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES



Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera

(Albert Einstein)



**S**egún los resultados encontrados, podemos confirmar que, definitivamente, no somos conscientes de lo inconsciente que somos. Es así como los sesgos inconscientes son la piedra angular de este estudio, en donde su abordaje resulta necesario para comprender y gestionar las brechas en términos de empleabilidad, procesos de formación y posterior desarrollo de carrera de la mujer en empresas del sector eléctrico.

El sesgo inconsciente, en ocasiones, hace discriminar en forma involuntaria, por lo cual toda esta investigación fue en base a la premisa de las buenas intenciones de las organizaciones en avanzar en medidas que apunten a una cultura diversa e inclusiva, ojalá libre de discriminaciones. Lo interesante es confirmar que, efectivamente estas buenas intenciones existen transversalmente en el sector, pero que los esfuerzos realizados (que en algunos casos son ejemplares), aún no son del todo suficientes. Dejando así una oportunidad próspera para continuar avanzando en este recorrido.

Los sesgos encontrados en esta investigación, apuntan principalmente a la desvalorización hacia la mujer en términos de sus capacidades técnicas, en sus capacidades físicas y en su disponibilidad para asumir cargos con horarios no laborales. Así también, en la descalificación de cualquier infracción a los roles tradicionales, confirmando así la fuerte presencia de los estereotipos en las culturas predominantes del sector. Por otro lado, la sobrevaloración de mujeres en roles de cuidado, de habilidades blandas, y el que las mujeres mejoran los climas laborales, generan una carga en cuanto a la expectativa de género. Los estereotipos de género alimentan los sesgos inconscientes y refuerzan la cultura androcéntrica, es decir, una cultura en la que las mujeres perciben oportunidades desiguales.

Dentro de los hallazgos, fue posible identificar las barreras que están limitando la empleabili-

dad y desarrollo de carrera de las mujeres del sector eléctrico, pero también fue posible determinar los facilitadores que hoy en día, impulsan la posibilidad de plantear la equidad de género como un objetivo estratégico dentro de las organizaciones e instituciones, el cual adquiere relevancia a nivel global.

Este estudio tenía también como objetivo identificar las brechas de capacitación en la industria en términos de diversidad e inclusión que apunten a la empleabilidad y desarrollo profesional de mujeres en el sector eléctrico. En este sentido, los trabajadores y trabajadoras manifiestan masivamente su interés en estas capacitaciones, para sumarse y ser parte del cambio cultural.

Así como la alta motivación de las y los participantes de esta investigación en capacitarse en estos temas, también coincide en la alta tasa de comentarios recibidos en pos de sugerir acciones concretas dentro de sus organizaciones. Las personas buscan ser escuchadas porque tienen algo que decir, algo que aportar desde su perspectiva. Es por esto la importancia de realizar un proceso participativo de diagnóstico en donde los trabajadores y trabajadoras puedan opinar, recopilar sus ideas, recoger el contexto en donde se desenvuelven laboralmente, y con ello sustentar la gestión del cambio cultural organizacional. Lo anterior, pierde fuerza si no se considera el compromiso y la responsabilidad de la alta dirección para abordar estos temas. Los líderes deben estar alineados y convencidos de la agenda de cambio cultural para compartirla de manera creíble con toda la organización. Es por esto que hablamos de la importancia de realizar un top down y bottom up process.

La diversidad sin inclusión, no sirve de nada. Cuando hablamos de avanzar en cultura organizacional, es avanzar en inclusión, no sólo enfocarse en aumentar la presencia de mujeres o de otros grupos sub representados como indicador, sino en cómo los incluimos, cómo los hacemos

parte en igualdad de oportunidades, sin subestimar sus capacidades, ni generar cargas en cuanto a la expectativa de género. La inclusión comienza aceptando las diferencias, celebrando la diversidad y promoviendo el trato equitativo en todo sentido.

Los procesos de inclusión pretenden minimizar las barreras para que todos y todas puedan participar sin importar sus características físicas, mentales, sociales, contextos culturales, etc. Por lo mismo, cuando se hace referencia a la inclusión, se refiere a garantizar la igualdad de oportunidades, la que da cuenta del colectivo, de la importancia de considerar al universo en su totalidad, y no sólo enfocarse en la mujer cuando hablamos de equidad de género. Es en este sentido en donde el involucrar a los hombres en este proceso es indispensable. Generalmente, los hombres tienen los más altos puestos y por tanto son los responsables de las acciones que aseguren los resultados a través de la equidad de género. Sin movilizar y comprometer a los hombres, el cambio no sucederá.

El desafío de las organizaciones es abordar de forma inteligente la gestión de la diversidad e inclusión, según su grado de madurez cultural en estos temas. No existe una receta única que sea exitosa en todas las organizaciones, cada receta debe ser hecha a medida y sincronizada inteligentemente con iniciativas que potencien la efectividad y sostenibilidad para avanzar hacia una cultura diversa e inclusiva.

El liderazgo inclusivo es una condición necesaria para el cambio, considerando el gran impacto que posee en hacer sentir a todas y todos con las mismas oportunidades. Una formación transversal a las trabajadoras y trabajadores con personas a cargo, garantizará entornos en donde las personas puedan promocionar su talento y potencial. Un líder inclusivo promoverá la diversidad de pensamiento y forma de hacer las cosas, pudiendo aprovechar todos los beneficios de contar con personas talentosas y diversas. Los y las líderes se convertirán en modelos a seguir y pioneros por una cultura corporativa diversa e inclusiva.

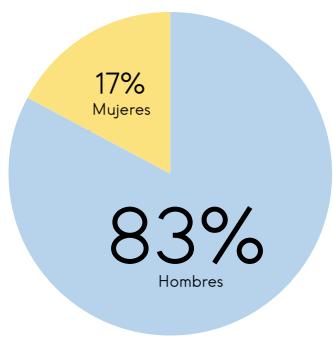
Cabe destacar, que el liderazgo inclusivo y la participación de mujeres en cargos ejecutivos son esenciales para que el discurso de querer avanzar en diversidad e inclusión sean creíbles y sostenibles. Mientras las empresas continúen haciendo iniciativas aisladas, sin contar con mujeres en los puestos de alta dirección, todos sus esfuerzos serán en vano. El predicar con el ejemplo es el mejor argumento para ser creíbles, dando señales concretas y reales de inclusión. Una cultura que prioriza la equidad de género, que haga sentir valoradas y bienvenidas a las mujeres, promoverá que los otros grupos de la diversidad sub representados, vean oportunidades para ellos mismos en estos espacios. Este puede ser un paso clave para la valoración real de todas las personas en su diferencia, y para que el sector eléctrico en su conjunto se comprometa con el desarrollo sostenible y la equidad de género.

# ANEXOS

## Anexo 1: Situación mujer en el sector eléctrico

Gráfico:

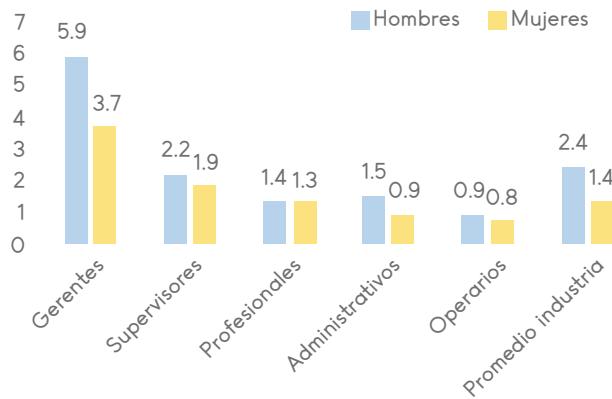
Representación en cargos de dirección en el sector eléctrico, según género



Fuente: Informe estudio Diagnóstico de la situación de la mujer en el sector energético, Ministerio Energía, 2019.

Gráfico:

Representación en cargos de dirección en el sector eléctrico, según género



Fuente: Informe estudio Diagnóstico de la situación de la mujer en el sector energético, Ministerio Energía, 2019.

## Anexo 2: Situación mujer y formación STEM

Tabla:

Retención de primer año en sistema de educación superior, cohortes 2014-2018

Sexo	2014	2015	2016	2017	2018
Hombres	65,3%	68,4%	68,4%	72,4%	74,0%
Mujeres	71,5%	73,8%	75,0%	77,1%	78,4%
Diferencia	-6,20	-5,41	-6,60	-4,67	-4,37

Tabla:

Diez carreras genéricas STEM de pregrado con mayor participación de mujeres, selección de años periodo 2005-2020.

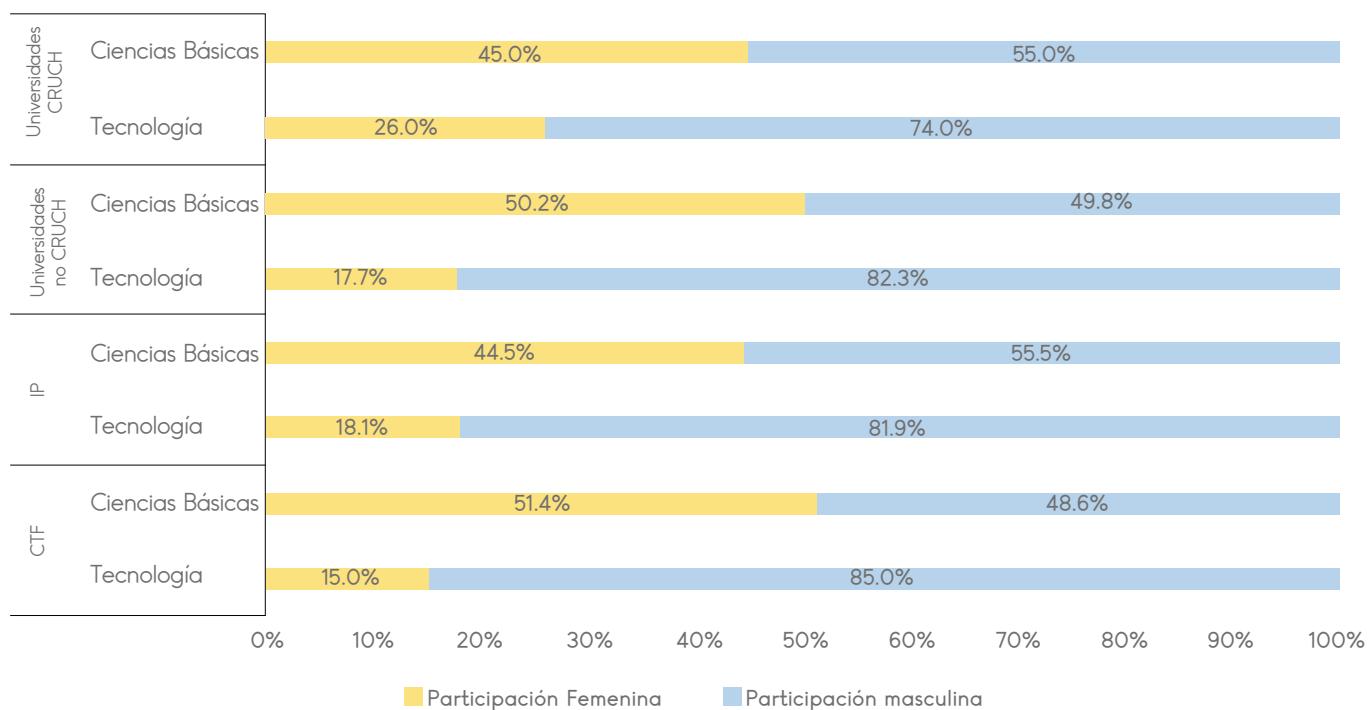
Carreras Genéricas	Matriculas total Hombres	Matriculas total Mujeres	% Hombres	% Mujeres	Diferencial
Ingeniería de Alimentos y similares	390	733	34,7%	65,3%	-30,54
Informática Biomédica	227	329	40,8%	59,2%	-18,35
Ingeniería Civil Ambiental	407	530	43,4%	56,6%	-13,13
Ingeniería Civil Bioquímica	149	192	43,7%	56,3%	-12,61
Ingeniería en Bioprocesos	46	56	45,1%	54,9%	-9,80
Biología	476	559	46,0%	54,0%	-8,02
Bioquímica	1.045	1.221	46,1%	53,9%	-7,77
Ingeniería Química y similares	717	825	46,5%	53,5%	-7,00
Ingeniería Geología	7	8	46,7%	53,3%	-6,67

Fuente: Informe tendencias de estadísticas de educación superior por sexo, Consejo Nacional de Educación, 2020.

Gráfico:

**Promedio de participación en la matrícula de primer año en carreras de Ciencias Básicas y Tecnología, según género.**

Promedio de participación femenina y masculina en la matrícula de primer año en carreras de Ciencias básicas y tecnología, según tipo de institución, año 2017



Fuente: Mujer y trabajo: Brecha de género en STEM, la ausencia de mujeres en Ingeniería y Matemáticas. Comunidad Mujer, 2017.

## GLOSARIO<sup>41</sup>

**Abuso:** Corresponde a toda acción que un individuo ejerce sobre otro mediante el uso de poder, ya sea forzando, intimidando, ejerciendo fuerzas física o sexual, o bien validándose de algún tipo de autoridad, sobre otro ser que se encuentra en una situación de desventaja.

**Acción positiva:** En el marco de la búsqueda por la igualdad de género, se considera como acción positiva toda aquella que apunta a trabajar activamente para contrarrestar las desigualdades originales, y con ello brindar iguales oportunidades a todas las personas independiente de su sexo o expresión de género.

**Acoso:** Comportamiento cuyo objetivo es intimidar, perseguir, apremiar e importunar a alguien con molestias o requerimientos. Genera hostigamiento, y puede llegar a provocar efectos perjudiciales a la víctima. De este se desprenden el acoso escolar, laboral, sexual, callejero y acoso moral o psicológico.

**Acoso laboral:** Tipo de violencia caracterizado por el hostigamiento o abuso de poder en una relación de subordinación en el espacio laboral, aunque también puede darse entre pares. Estas pueden ser expresadas en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con conductas sexuales lascivas.

**Acoso moral o psicológico:** Tiene por finalidad someter a la víctima a través del quebrantamiento de su confianza y autoestima por medio de la humillación pública, burla, la generación de confusión e incertidumbre, y el cuestionamiento de sus principios y valores. Representa la necesidad de control por parte del agresor a través de una relación de dominación que tiene por fin provocar sentimientos de culpa y menoscabo a la

victima.

**Acoso sexual:** Comportamiento de índole sexual no deseado por la persona que lo recibe y que provoca efectos perjudiciales en ella. Incluye toda práctica, comentario o actitud con implicaciones sexuales no deseadas dirigidas hacia una persona.

**Androcentrismo:** Corresponde a una perspectiva o visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino. Además, supone que el hombre tiene una posición de superioridad sobre la mujer.

**Barrera Invisible:** Una barrera que existe de hecho y que impide que las mujeres accedan a cargos altos en sus profesiones u ocupaciones, independientemente de su formación, experiencia o la existencia de reglamentos o leyes contra la discriminación o incluso la aplicación de prácticas de acción afirmativas tendientes a elevar el número de mujeres en todos los niveles de empleo.

**Binarismo de género:** Mirada determinista en que las características y funciones atribuidas a hombres y mujeres serían consecuencia permanente y necesaria de las diferencias biológicas. En esta línea, el pensamiento binario se entiende como una mirada rígida que comprende y analiza los parámetros de comportamiento, necesidades y cualidades de las personas en virtud del binomio hombre/mujer, lo que implica además la invisibilización de otras manifestaciones y representaciones de la identidad sexual.

**Brechas de género:** Desde una mirada estadística, es una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador. Se utiliza para reflejar la brecha existen-

41. Basada en definiciones propuestas por la Agencia de Calidad de la Educación, la Fundación PRODEMU, la Dirección del trabajo y la Norma NCh3262.

te entre los sexos, respecto a las oportunidades de acceso y control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos.

**Conciliación:** Desde la teoría del género, la conciliación es entendida como un medio para solucionar temas de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad en sus diferentes niveles y actividades.

**Corresponsabilidad familiar:** Es el reparto equilibrado de las tareas domésticas y responsabilidades familiares entre integrantes de un hogar: pareja, hijos, hijas u otras personas que vivan bajo un mismo techo. Estas responsabilidades implican, además, el cuidado, la educación y atención de personas en situación de dependencia y discapacidad, con el fin de distribuir justamente los tiempos de vida de mujeres y hombres.

**Cultura de la violación:** Conjunto de creencias culturales que naturalizan la violencia sexual en la sociedad, esta sea física, concreta o simbólica. Estas repercuten a nivel consciente o inconsciente y ocultan el verdadero móvil de la agresión. En esta línea se culpabiliza a la víctima directa o indirectamente de tener la responsabilidad de resguardarse, y se naturalizan mensajes de uso cotidiano entendiendo la violación como un acto para realizar chistes o como sinónimo de vencer.

**Desigualdad de género:** Asimetría social, económica, política y cultural entre los diferentes géneros. En relación a hombres y mujeres, es posible resaltar que las mujeres han estado más presentes en la esfera privada y los hombres en la esfera pública, lo que ha limitado la autonomía económica de las mujeres y el acceso a oportunidades.

**Discriminación:** Trato diferente y perjudicial que se da a una persona por motivos de clase, raza, sexo, orientación sexual, identidad de género, edad, entre otras. Estas acciones u omisiones producen y reproducen desigualdades en el acce-

so a recursos y oportunidades.

**Disidencia sexual:** Personas cuyo sentimientos y experiencias personales de género no se corresponden con su sexo biológico (Unesco).

**División sexual del trabajo:** Permite comprender la inserción diferenciada de mujeres y hombres en el espectro de las responsabilidades y obligaciones productivas y reproductivas que la sociedad constituye para organizar el reparto de tareas entre sus miembros.

**Educación no sexista:** Una educación desde esta perspectiva implica la estructuración de programas educativos que identifiquen estereotipos de género, empleen un lenguaje con perspectiva de género y sensibilicen respecto a comportamientos sexistas, al uso de juguetes no sexistas y promuevan una legislación en materia educativa con enfoque de género.

**Empleabilidad:** Es la aptitud de la persona, dado las condiciones de mercado y laborales, para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional.

**Empoderamiento:** Está orientado a contribuir al desarrollo y a la obtención de autonomía por parte de los individuos y sus grupos de pertenencia, ya que busca habilitar a personas, grupos y comunidades para desarrollar habilidades y capacidades necesarias para interactuar e intervenir el medio social, político y cultural (UNFPA, 2012). Refiere también al proceso mediante el cual las mujeres asumen el control sobre sus vidas, establecen sus propias agendas, adquieren habilidades (o son reconocidas por sus habilidades y conocimientos), aumentan su autoestima, solucionan problemas y desarrollan la autogestión.

**Enfoque de género:** Forma de observar la realidad en base a las variables sexo, género y sus manifestaciones, en un contexto geográfico, cul-

tural, étnico e histórico determinado.

**Equidad de género:** Este concepto hace alusión a la igualdad en el trato y de oportunidades para todas las personas.

**Estereotipos de género:** Conjunto de creencias que se crean y comparten en y entre los grupos dentro de una cultura determinada. Se tratan de definiciones simplistas usadas para designar a las personas a partir de convencionalismos que toman en cuenta sus características, capacidades y sentimientos de manera analítica.

**Expresión de género:** Se refiere a las formas en que una persona manifiesta su identidad de género, y la manera en que es percibida por otros a través de su nombre, vestimenta, expresión de sus roles sociales y su conducta en general, independiente del sexo asignado al nacer.

**Feminidad:** Desde el pensamiento binario, es entendida como el conjunto de elementos de comportamiento, apariencia y conducta esperada socialmente respecto de las mujeres.

**Feminismo:** El feminismo es un movimiento político y social, una teoría política y una perspectiva filosófica que postula el principio de igualdad de derechos de la mujer y el hombre. Este comienza formalmente con el movimiento sufragista del siglo XVIII.

**Género:** Alude a un conjunto de características sociales y culturales que obedecen a una construcción social y que alude a lo femenino y a lo masculino. Está conformado por ideas, creencias y atribuciones culturales e históricamente situadas en relación con el sexo biológico. Estas construcciones son enseñadas y transmitidas fundamentalmente por la familia, la educación y los medios de comunicación. En términos de gestión, se hace alusión al género para asegurar condiciones de acceso hombres y mujeres en sectores de actividad y oficios donde su género esté sub-

presentado.

**Hembrismo:** Es utilizado en oposición al concepto de machismo, y supone la idea de superioridad de las mujeres por sobre los hombres.

**Heteronormatividad:** Ideología social que plantea que la única forma válida de expresión de los impulsos sexuales y activos, así como de la propia identidad, es la heterosexualidad.

**Heterosexualidad:** Atracción sexual, emocional y sentimental hacia personas pertenecientes a un género que no es el propio.

**Homosexualidad:** Atracción sexual, emocional y sentimental hacia personas del mismo género.

**Identidad de género:** Concepto que se tienen de uno mismo como ser sexual y los sentimientos que esto conlleva. Esto se ve reflejado con cómo vivimos y sentimos. Nuestro cuerpo desde la experiencia personal y como lo llevamos al ámbito público. Cabe destacar que podría corresponder o no al sexo biológico.

**Igualdad de género:** Situación en la cual todas las personas son libres para desarrollar sus capacidades personales y son dueños de sus decisiones, sin ningún tipo de limitación impuesta por los roles de género tradicionales.

**Interseccionalidad:** Desde el análisis de género, es una categoría que considera las múltiples dimensiones de la opresión que puede sufrir las personas de manera simultánea, al realizar cruces con las características sociodemográficas de cada persona.

**Lenguaje sexista:** Se produce cuando un hablante emite un mensaje que, debido a su forma, es decir, según sus palabras que escoge o la manera de estructurarlas, resulta discriminatorio por razón de sexo y/o género.

**Machismo:** Conjunto de acciones, creencias y prácticas sociales que justifican y promueven actitudes discriminatorias y vejatorias contra las mujeres. También se considera como una forma de coacción que subestima las capacidades de las mujeres, bajo la concepción de su supuesta debilidad, y que castiga cualquier comportamiento autónomo de las mujeres. El machismo trae como consecuencia discriminaciones y brechas de género.

**Mansplaining:** Mezcla heterogénea de comportamientos que tienen en común el menoscenso del hablante hacia quien escucha. Implica que, por el simple hecho de ser mujer, un hombre o un grupo de personas desacredita su autoridad sobre un tema por no creerla capaz.

**Micromachismo:** Expresiones y prácticas sutiles, casi siempre inconscientes, que contribuyen a perpetuar y mantener la desigualdad entre géneros.

**Neurosexismo:** Es la neurociencia que destruyó el mito de que los hombres y las mujeres tienen cerebros distintos. Esta, explica que la diferencia entre la mujer y el hombre no viene de una noción física evolutiva, si no de nuestra cultura que la influye e impacta.

**Neuroplasticidad:** Es la flexibilidad que tiene el cerebro para adaptarse a los cambios a través de redes neuronales. Gracias a ella, el cerebro es capaz de adaptarse a las circunstancias por la conducta y la experiencia.

**Nuevas masculinidades:** Proponen replantear la idea de masculinidad como constructo histórico-cultural y desaprender los roles de género adquiridos en un orden patriarcal, apostando por la horizontalidad, el consenso y las relaciones entre iguales.

**Orientación sexual:** Es la organización específica del erotismo y/o el vínculo emocional de un

individuo en relación al género de la pareja involucrada en la actividad sexual. La orientación sexual puede manifestarse en forma de comportamientos, pensamientos, fantasías o deseos sexuales, o en una combinación de estos elementos.

**Perspectiva de género:** Herramienta conceptual que busca mostrar que las diferencias entre mujeres y hombres se dan no solo por determinación biológica, sino también por las diferencias culturales asignadas a su género en tanto construcción.

**Roles de género:** Se entiende como los comportamientos, tareas y responsabilidades socialmente asignadas a hombres y mujeres en función de las expectativas diferenciadas según el sexo al nacer. Es posible distribuirlos en las responsabilidades reproductivas (incluye el trabajo doméstico, el cuidado, la educación de hijas e hijos, el mantenimiento del hogar y las relaciones familiares) y responsabilidades productivas (elaboración y comercialización de bienes, servicios y recursos para su propio sustento y el de su familia).

**Sexismo:** Es un tipo de discriminación o trato desigual basado en el sexo de las personas, y que beneficia a uno de los sexos por sobre el otro, sustentándose únicamente en este criterio.

**Sexo:** Corresponde a las características físicas y biológicas, incluyendo órganos, hormonas y cromosomas, que definen a las personas bajo las categorías hembra, macho o intersexual, con las que se nacen.

**Sexualidad:** Es una dimensión central de las personas y abarca el sexo, las identidades y los roles de género, el erotismo, el placer, la intimidad, la reproducción y la orientación sexual.

**Sororidad:** Principio de solidaridad entre mujeres que apunta al reconocimiento de la otra como una igual y a la mutua colaboración ante las injusticias de género. Pone acento en la relación de

hermandad y solidaridad entre las mujeres para crear redes de apoyo que empujen cambios sociales, para lograr la igualdad.

**Techo de cristal:** Barrera invisible dentro del entramado estructural de las organizaciones que no permite o impide el acceso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad. A esto se le suma el concepto contemporáneo laberinto de cristal. Este hace alusión a que el entramado estructural de las organizaciones, no solo está a nivel de acceso de las mujeres a puesto de mayor responsabilidad, si no en las decisiones del día a día que van relegando a las mujeres.

**Techo de cemento:** Son barreras invisibles que se auto imponen las mujeres que deciden rechazar ascensos y promociones a puestos de dirección.

**Trabajo remunerado:** Son las actividades orientadas a la producción de bienes o servicios para el mercado y por las cuales se percibe una

remuneración.

**Trabajo no remunerado:** Es aquel por el cual no se recibe remuneración ni salario. Incluye el trabajo doméstico y las labores de cuidado.

**Violencia de género:** Todo acto que se ejerce contra una persona en razón de su sexo o género y que expresa el ejercicio de control y poder sobre alguien que es considerado inferior a ojos de quien ejerce la violencia. Tiene como resultado posible o real un daño físico, sexual, psicológico, emocional o económico, con independencia de que se produzca en el ámbito público o privado.

**Violencia sexual:** Es un patrón de conducta consistente en actos u omisiones que infrinjan burla y humillación de la sexualidad, inducción a la realización de prácticas sexuales no deseadas, y actitudes dirigidas a ejercer control, manipulación o dominio sobre otra persona atentando contra su voluntad.

**Edición y producción:** Carolina Cifuentes V.



**Diseño, ilustración y dirección de arte:** [www.alvaroaraya.com](http://www.alvaroaraya.com)



© Todos los derechos reservados

MTalent

Agosto 2021

