

PROYECTO FOMENTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

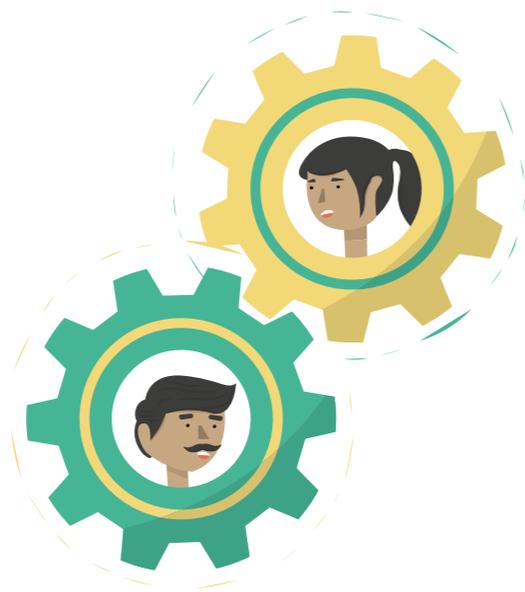
Financiado por la Unión Europea



Manual para la Integración de

INDICADORES DE GÉNERO

EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES



uah / Universidad
Alberto Hurtado



chilemujeres[®]
fundación

PROYECTO FOMENTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

Financiado por la Unión Europea

Manual para la Integración de Indicadores de Género en la Gestión de Empresas y Organizaciones

Registro de Propiedad Intelectual: 2020-A-3249

ISBN Manual Impreso: 978-956-357-249-0

ISBN Manual Digital: 978-956-357-250-6

Autora / Angélica Guerra**Aporte** / Fundación ChileMujeres**Apoyo Conceptual y Marco Teórico** / Tatiana Hernández**Colaboradoras** / Verónica Campino y Francisca Jünemann**Edición** / Claudia Donaire y Tatiana Hernández**Periodista** / Karen Puchi**Diseño** / Bianca Sartori**Ilustraciones** / Álvaro Fierro**Ilustración Portadillas** / Alejandro Délano**Corrección de Texto** / Pía Muñoz**Impresión** / Ograma

"La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Universidad Alberto Hurtado y la Fundación ChileMujeres y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea".

Derecho de Autor de la Universidad Alberto Hurtado.

Con las licencias debidas. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda prohibida, sin autorización escrita del titular del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Índice

Introducción	13
Capítulo I - Instrumentos de certificación, sellos de igualdad de género y sistemas de gestión de igualdad de género	17
1. Sistemas de Gestión de Igualdad de Género	18
2. Sistemas usados en América Latina y el Caribe	23
3. Sistema usado en Australia	27
4. La experiencia nacional	28
Capítulo II - Indicadores de género	31
1. Concepto de indicador e indicador de género	32
2. ¿Por qué son importantes y para qué sirven los indicadores de género?	33
3. Características de los indicadores de género	34
4. Indicadores cuantitativos y cualitativos	35
5. Indicadores de proceso o tendencia e indicadores de resultado	36
6. Diseño de indicadores de género	37
7. Levantamiento de indicadores de género	38
Capítulo III - Indicadores de género para diagnóstico organizacional	41
Conclusiones	59
Anexo I: Comparación de herramientas disponibles en Chile para el diagnóstico y acciones en equidad de género en empresas u organizaciones	60
Anexo 2: Instrumento “Prácticas e Indicadores ChileMujeres”	62



"Para lograr la igualdad de género necesitamos transformar las promesas en acción. Es una cuestión de equidad y justicia y la única manera de alcanzar de forma sostenible la paz, la seguridad, el desarrollo, la prosperidad económica y el crecimiento en todo el mundo."



Stella Zervoudaki

Embajadora, Jefa de la Delegación de la Unión Europea en Chile

Para la Unión Europea, la igualdad de género es una cuestión de equidad y justicia, y también una necesidad para alcanzar de forma sostenible la paz, la seguridad, el desarrollo, la prosperidad económica y el crecimiento en todo el mundo.

Promovemos la inclusión de las mujeres en todos los ámbitos de la vida pública y privada. En el mundo del trabajo, favorecemos el uso de instrumentos de política pública por parte de los Estados. Además, impulsamos herramientas de gestión desarrollados por las empresas, destinados a fomentar la incorporación de las mujeres en todo tipo de empleos, sin restricciones y en igualdad de condiciones.

La igualdad de género en el mundo del trabajo se relaciona directamente con los objetivos 5 y 10, pero también

con toda la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Pero para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres necesitamos transformar las promesas en acción. Esta convicción de urgencia es aún más importante hoy: la Pandemia Mundial del Covid-19 está afectando fuertemente las economías del mundo, el empleo, y en particular el empleo de las mujeres.

Como nunca antes, las cifras importan, las mediciones son imprescindibles. En materia de igualdad de género, para que la acción sea eficaz, se necesita una política o un plan levantado a partir de un diagnóstico que permita definir objetivos, acciones y estrategias. Este es el mérito del *"Manual para la integración de indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones"* que nos presenta el Proyecto Fomento a la

Igualdad de Género en el Trabajo. Este manual transfiere consejos e información que permiten generar o fortalecer las capacidades internas de los equipos que lideran la gestión en igualdad de género y facilitan el diseño y levantamiento de indicadores de género, con la finalidad de implementar planes con objetivos y resultados medibles.

Las empresas que integran indicadores de género pueden contar con un diagnóstico inicial o punto de partida, fijar objetivos de mediano y largo plazo, medir los avances y logros, todo, en un contexto de evaluación y mejora continua.

Incorporar indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones, les permite conocer y transformar su realidad. Como nos recuerda el presente manual, *"lo que no se mide no se puede mejorar"*.



El presente Manual para la Integración de Indicadores de Género en la Gestión de Empresas y Organizaciones, tiene por finalidad incidir activamente en el logro de avances concretos y medibles en la incorporación de la mujer en el mundo del trabajo.



Claudia Donaire

Coordinadora del Proyecto de Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo

El mundo está atravesando momentos críticos por los efectos de la pandemia mundial desatada por el Covid-19, un virus que tiene en riesgo a la población mundial, pero que afecta de distinta forma a las personas, dependiendo de su vulnerabilidad física, social y/o económica.

La crisis ha evidenciado las debilidades de las economías, sistemas de salud y organización de las ciudades. Por sobre todo, han afectado dramáticamente a las mujeres. ¿Por qué sucede esto? porque los indicadores esenciales del mercado de trabajo, respecto de las mujeres, no se han reducido de una forma significativa en más de veinte años. Algunos ejemplos: el 49% de las mujeres participa en la fuerza laboral, en comparación con el 76% de los hombres; por cada dólar que ganan los hombres, las mujeres ganan 80 centavos de dólar; y más de la

mitad de las mujeres en el mundo tienen empleos informales, con bajos salarios y sin protección social.

Como vemos, a pesar de los esfuerzos y avances de las últimas décadas, persisten las brechas de género en participación laboral, remuneraciones, desarrollo profesional y condiciones de trabajo. Sin contar con la persistente segmentación laboral que afecta a las mujeres trabajadoras, subrepresentadas en los sectores económicos que mejor remuneran y/o en cargos de supervisión, ejecutivos y de toma de decisiones.

Tenemos que mejorar la trayectoria y el lento tránsito hacia la igualdad de género desde las empresas y organizaciones. Si promovemos cambios en la organización del trabajo y en todos los ámbitos de la gestión estratégica de las empre-

sas, integrando las cuestiones de género, tendremos buenos resultados.

En este escenario, el presente Manual para la Integración de Indicadores de Género en la Gestión de Empresas y Organizaciones, tiene por finalidad incidir activamente en el logro de avances concretos y medibles en la incorporación de la mujer en el mundo del trabajo, en igualdad de condiciones que el hombre, como en la erradicación de otras deplorables barreras y brechas que enfrentan en ese ámbito.

Medir la brecha de género en las empresas, los obstáculos y las barreras que enfrentan las mujeres para incorporarse y mantenerse en los empleos para los que están preparadas o aspirar a ser contratadas en los puestos que han soñado desempeñar, es parte de los esfuerzos que el presente manual nos invita hacer realidad.



La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha demostrado que el aporte de las mujeres aumenta la rentabilidad de las empresas. Mejora la “salud organizacional”



Raúl Requena

Gerente de Relaciones Laborales Quiñenco

Las crisis social y sanitaria de estos meses ha mostrado las debilidades de las políticas públicas de bienestar de las personas.

Los países que mejor han manejado la pandemia están liderados por mujeres que comparten atributos de liderazgo, como abrirse a la innovación, conocer sus limitaciones, apoyar talentos, y no mandar, sino empatizar.

¿Podría este dato entusiasmar a las empresas a integrar a más mujeres?

Un estudio de expertos de Harvard en 34 países reveló que las leyes pro-mujer en países poco convencidos de los beneficios de la inclusión femenina no ayudan a aumentar las contrataciones o ascensos. De ahí la importancia de concientizar a nivel de sociedad.

Las mujeres están obteniendo más títulos

profesionales que los hombres y muestran el mismo nivel de rotación laboral. ¿Por qué entonces les cuesta abrirse paso en las empresas? Les piden experiencia, pero no tienen dónde obtenerla y enfrentan muchos prejuicios, falta de reconocimiento y dudas sobre su expertise y aptitudes, entre otros.

¿Cómo se podría convencer a una compañía de los beneficios de cambiar la mentalidad? Con evidencia rigurosa.

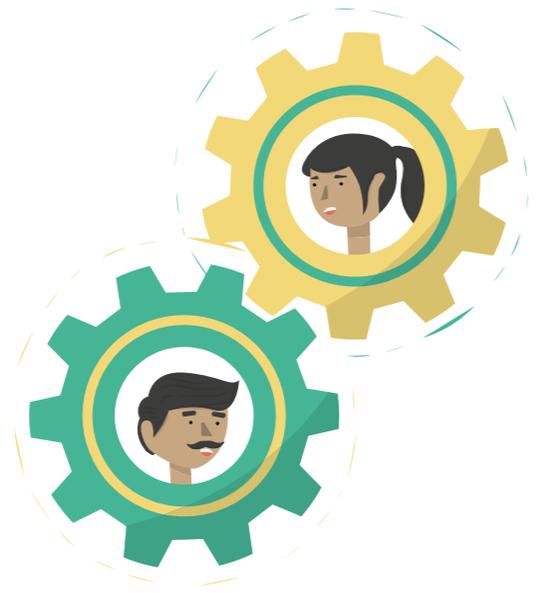
La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha demostrado que las mujeres aumentan la rentabilidad de las empresas. Mejora la “salud organizacional”, incluso en industrias tradicionalmente “masculinas”, como la financiera y de capitales de riesgo.

Además, las compañías mejoran su reputación porque proyectan coherencia con los nuevos tiempos.

La homogeneidad de pensamiento —a diferencia de la diversidad— impide crecer.

Hoy varias compañías entienden que variables como la equidad de género inciden en su desempeño, pero quisieran contar con indicadores precisos para una mejor toma de decisiones, poder detectar y resolver brechas salariales, relacionarse bien con sus *stakeholders* femeninos internos, ayudarlas a desarrollar un mejor trabajo y empujar la productividad global del negocio.

El manual de la Fundación ChileMujeres, en conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, se hace cargo de esta necesidad. Es una completa guía para que las empresas puedan incorporar metodologías confiables y elaborar diagnósticos y sistemas de medición y gestión de igualdad de género, entre otros aportes. Y un tremendo apoyo para el desafío empresarial visionario de avanzar integral y sistemáticamente en este cambio de mentalidad.



Introducción

El objetivo de este manual es poner a disposición de las empresas, públicas y privadas, una herramienta conceptual y metodológica, que permita generar o fortalecer las capacidades internas de los equipos que lideran la gestión en igualdad de género, facilitando el diseño y levantamiento de indicadores de género. Esto permitirá contar con buenos diagnósticos sobre las condiciones de la participación laboral de mujeres y hombres en las organizaciones, entregando información importante para la toma de decisiones, el diseño de políticas y planes de acción, destinados a reducir las brechas y la eliminación de las barreras de género en la organización.

De acuerdo al Global Gender Gap Index 2020 del World Economic Forum, Chile se encuentra en el lugar 111 de los 153 países del estudio, en el indicador de participación y oportunidades económicas, se presenta una brecha de 0,608, en una escala donde el 1 representa plena equidad. Si bien este es un avance respecto a períodos anteriores (brecha de 0.58 el año 2018), todavía falta por avanzar. La participación laboral de las mujeres es de un 48,9% y la de los hombres es de un 71,6%, según la Encuesta CASEN (2017)¹, aun cuando la participación en la educación superior, es similar entre ambos.

1. Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

2. William Thomson Kelvin (1824 - 1907).

Para revertir la situación señalada, no basta sólo con manifestar la voluntad de cambiar, las organizaciones deben asumir un compromiso con la igualdad de género, levantar un diagnóstico sobre la condición de las mujeres en ella. A partir de sus resultados, diseñar e implementar una política de igualdad de género que deba integrar medición, por medio de indicadores alineados con los objetivos de la política.

“Lo que no se mide no se puede mejorar...”². Esta frase tan conocida en el mundo de la gestión de las grandes empresas, ayuda a entender que las acciones, procesos y resultados, deben ser medidos sistemáticamente con indicadores o KPI's (Keys Perfomance Indicator), para poder ser evaluados y así entender cuál es el camino correcto, para llegar al destino que se ha trazado.

Asimismo, si la igualdad de género es un lineamiento estratégico de la organización, el plan de acción para avanzar, debe ser parte del proceso de planificación estratégica y, por ende, debe considerar la definición de objetivos, metas, indicadores, así como las acciones que permitirán cumplir esas metas. De esta manera, se gestionarán las estrategias que permiten acortar las brechas, tal como se

realiza en un proceso estratégico o un proyecto de negocio, de cualquier organización. Es importante abordar la igualdad entre hombres y mujeres con la misma rigurosidad, que cualquier otro desafío de negocio.

El manual profundiza conceptualmente y con ejemplificaciones, la forma de diseñar y levantar indicadores de género que permita a las empresas y organizaciones, públicas y privadas, realizar buenos diagnósticos y, posteriormente, diseñar políticas de igualdad de género y planes de acción para avanzar hacia empresas más competitivas, productivas y justas con sus trabajadoras y trabajadores. Así, generar mayor valor a las familias, a la sociedad y al país.

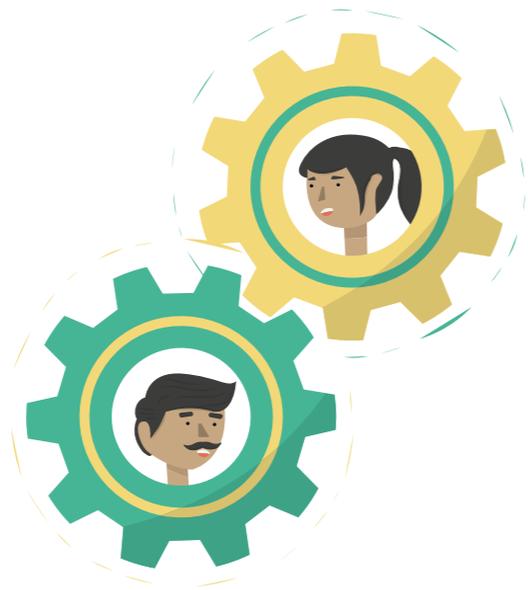
En el capítulo I se aborda los sistemas de gestión de igualdad de género, ámbitos y dimensiones o ejes recomendados para el diseño de las políticas de igualdad de género en las empresas y, particularmente, en los sistemas de gestión y en la construcción de indicadores de gestión, con enfoque de género. Posteriormente, se resume la experiencia de países de América Latina y el Caribe en este ámbito y el sistema usado en Australia. Por último, se presenta los sistemas de certificación y sellos de igualdad de género actualmente existentes en Chile.

En el capítulo II se entrega un marco conceptual y metodológico respecto de los indicadores de género, definiciones, utilidad, características y tipología, de acuerdo

con bibliografía desarrollada por organismos internacionales. Se espera que sea una guía para que las empresas y organizaciones puedan abordar la Igualdad de Género como cualquier otro objetivo estratégico, comenzando por medir y conocer su situación —diagnóstico—, utilizando los datos obtenidos en la definición de políticas y planes de acción, para luego medir los resultados y cambios logrados. Este es un manual que viene a llenar un vacío metodológico en la elaboración de indicadores de género. En suma, servirá a aquellas empresas que se encuentran implementando alguna iniciativa, pública o privada, de este tipo.

En el capítulo III, se entrega una propuesta con ejemplos de indicadores de género para aplicar en todas las dimensiones o ámbitos sugeridos, de acuerdo a las definiciones que han realizado los organismos internacionales y en base a los cuales también se ha desarrollado la Norma NCh 3262, como una forma de conducir y alinear los esfuerzos para abordar las distintas herramientas disponibles.

Por último las conclusiones, se reafirma la importancia de la integración de indicadores en los sistemas de gestión para la igualdad de género. Se incorpora el anexo N°1 que compara los instrumentos que permiten hacer “mediciones” en materia de igualdad de género, actualmente existentes en Chile, y finalmente, el anexo N°2 con el Instrumento “Prácticas e Indicadores de Fundación ChileMujeres”. ●



Instrumentos de certificación, sellos de igualdad de género y sistemas de gestión de igualdad de género

I. Sistemas de Gestión de Igualdad de Género

Los Sistemas de Gestión para la Igualdad de Género (SGIG), comprenden el conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional, cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras.

En general, los SGIG abordan diversas dimensiones de la organización del trabajo, la gestión de personas y, también, otras temáticas que se relacionan con el giro del negocio o que reportan beneficios en el posicionamiento de imagen reputacional.

Los SGIG han ido replicando una serie de ejes o dimensiones especialmente en el ámbito de la gestión de personas, sea porque la legislación impone obligaciones en esos ámbitos a los empleadores, o bien porque se han validado en la práctica. También, en el ámbito de organización del trabajo, se han incorporado ejes que se relacionan con el compromiso a nivel

corporativo con la igualdad de género, el diseño de puestos de trabajo y la organización jerárquica de la empresa.

La Herramienta Empresarial de Género WEP, de ONU Mujeres, ofrece una serie de temáticas para la autoevaluación de las grandes empresas en materia de igualdad de género, que van más allá de los ámbitos antes señalados. Entre los destacados, se mencionan: la política de adquisiciones, la relación con proveedores y empresas de la cadena de suministro, marketing responsable que descarte estereotipos de género y enfoque de género en el desarrollo de productos y servicios, entre otros.

El **cuadro N°1**³ recoge algunas de las dimensiones o ejes del ámbito de la organización del trabajo de interés del presente manual. El **cuadro N°2**⁴ recopila las dimensiones o ejes, en el ámbito de la gestión de personas, considerados en los SGIG de la región. Finalmente, el **cuadro N°3**⁵ alude a los ejes del ámbito de relación con el medio, la comunidad, usuarios, clientes, proveedores y otros.

3. Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Herramienta Empresarial de Género WEP de ONU Mujeres y documentos del PNUD.

4. Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de SGIG de Chile y América Latina.

5. Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de Herramienta Empresarial de Género WEP ONU Mujeres y documentos del PNUD.

Cuadro N°1:

ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Compromiso de la organización

El objetivo de este eje es evaluar compromiso de la organización con la igualdad de género, en función de la calidad de las políticas y acciones implementadas, los recursos materiales y humanos asignados, como la existencia de planificación, evaluación y seguimiento. Además, de la transversalización de género en el proceso de toma de decisiones de la empresa u organización.

Organización y Diseño puestos de trabajo

Por medio de este eje se busca que las empresas consideren el enfoque de género en la conceptualización del trabajo (diseño de puestos) como en la definición de perfiles de cargo, trabajando los estereotipos o sesgos que afectan el acceso de las mujeres a puestos de trabajo, para los cuales están calificadas o pudieran calificarse.

Cuadro N°2:

ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS	
Reclutamiento y selección	<p>Los procedimientos y metodologías de este proceso deben ser formales, documentados y no discriminatorios, garantizando acceso igualitario a los cargos, según requisitos objetivos del perfil y cumplir a lo menos con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Descripción de cargos sin sesgos. ● Convocatoria con lenguaje inclusivo para hombres y mujeres. ● Instrumentos evaluación estandarizados y documentados en forma previa, para evitar improvisación, y con enfoque de género.
Desarrollo profesional	<p>Debe sustentarse en una política de inclusión con enfoque de género e igualdad de oportunidades. Las empresas deben levantar información desagregada por sexo, examinar las trayectorias profesionales, ofreciendo al personal oportunidades para desplegar sus talentos, con la finalidad de lograr balance de género en los distintos niveles de cargos de la empresa, promoviendo participación de las mujeres en los concursos de promoción.</p>
Capacitación	<p>Las trabajadoras deben tener oportunidades para capacitarse, en igualdad de condiciones que los trabajadores, lo que implica hacerse cargo de sus problemas de tiempo, favoreciendo capacitaciones en horarios flexibles. Se debe evitar enmarcar ciertos temas como “propios” de mujeres (por ejemplo, relaciones interpersonales) y otros como “propios” de hombres (por ejemplo, ciertas tecnologías o uso de maquinaria pesada) e incentivar una distribución balanceada por sexo en los cursos.</p>
Desempeño	<p>Los estándares esperados del desempeño para trabajadores y trabajadoras se deben definir y planificar con transparencia. La comunicación debe ser precisa y la evaluación debe considerarse, como una retroalimentación positiva que aporta al crecimiento de las personas.</p>
Remuneración	<p>La estructura de remuneraciones debe estar alineada con las tareas y responsabilidades de las funciones y puestos de trabajo, no basadas en subjetividades ni sesgos de género. Debe ser transparente y justa.</p>

ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS	
Conciliación	<p>Se trata de evaluar y medir en qué grado la empresa propone medidas y acciones que facilitan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Si forma parte de la cultura de la organización y si se da el equilibrio entre mujeres y hombres que utilizan estas medidas y acciones, incluidas en las medidas de política pública que Chile mantiene vigentes.</p>
Salud ocupacional Riesgos del trabajo	<p>El objetivo de este eje es incorporar la perspectiva de género en la vigilancia y promoción de la salud ocupacional y la prevención de riesgos. Hombres y mujeres enfrentan enfermedades y riesgos similares, pero también, propios de cada sexo. La gestión de la salud ocupacional y de los riesgos del trabajo deben atender a sus necesidades, considerando la desigual carga de trabajo entre hombres y mujeres, por efectos de la división sexual del trabajo.</p>
Acoso en el trabajo	<p>Las empresas deben prevenir el acoso sexual y el acoso laboral, garantizar espacios laborales libres de acoso, implementando protocolos de actuación para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso sexual y/o acoso laboral.</p>
Lenguaje no discriminatorio	<p>Este eje tiene por finalidad garantizar en la comunicación, interna y externa, de la empresa un lenguaje no discriminatorio (no sexista), tanto en la expresión escrita como oral. El SGIG debe hacer visible a las mujeres, su contribución a los resultados y al éxito de la organización.</p>
Violencia de género	<p>La violencia contra las mujeres constituye una violación a sus DDHH, es una de las principales barreras para el ejercicio de sus derechos y afecta su desarrollo laboral. Por lo cual, se recomienda a las empresas implementar planes de acción que permitan prevenir la violencia contra las mujeres, detectarla cuando ocurre, contar con protocolos para el acompañamiento y apoyo a las víctimas de violencia. Posteriormente, si es necesario, su derivación a las redes de atención que existan en el país.</p>

Cuadro N°3:

ÁMBITO DE RELACIÓN CON EL MEDIO, LA COMUNIDAD, USUARIOS, CLIENTES, PROVEEDORES Y OTROS**Adquisiciones y contrataciones de servicios**

En este eje se evalúa si la empresa toma medidas proactivas para que sus adquisiciones y contrataciones, favorezcan a empresas de propiedad de mujeres o se resguarde la paridad de género, de las y los oferentes, de la cadena de valor o de suministro, y si alientan o promueven el cumplimiento de los estándares de igualdad de género.

Productos y servicios, marketing

Esta dimensión se relaciona con el desarrollo de productos y servicios que consideren enfoque de género y marketing responsable. (Ejemplos: constatar necesidades de las mujeres de productos o servicios tradicionalmente identificado para hombres; revisar las representaciones con estereotipos de campañas publicitarias, uso de lenguaje no sexista, entre otros).

Responsabilidad Social

Las empresas y organizaciones comprometidas con la igualdad de género deben demostrar su compromiso participando en actividades de responsabilidad social corporativa, alianzas y coaliciones, dirigidas a mejorar la condición de las mujeres, en todos los ámbitos de la vida pública y privada.

2. Sistemas usados en América Latina y el Caribe

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha promovido en América Latina y el Caribe, la iniciativa “Sello de Igualdad de Género”, para que en conjunto con los Gobiernos, el sector privado y las organizaciones sociales, se pueda avanzar en medidas y normas que permitan conciliar la vida laboral y familiar, en el acceso a puestos de trabajo y a oportunidades de carrera profesional en iguales condiciones para mujeres y hombres.

La experiencia en la región ha mostrado que los sistemas de certificación de los SGIG, a partir de los cuales se obtiene el “Sello de Igualdad de Género”, son herramientas

innovadoras para promover los derechos económicos y laborales, y la igualdad de oportunidades, de trato y resultado entre hombres y mujeres. Costa Rica fue el primer país en implementar un sistema de certificación en el 2002, México lo hizo en el 2003 y Brasil, en el año 2005. A enero de 2013, 11 países de la región firmaron un convenio de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012-2015) que consolida la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género.

El cuadro N°4⁶ resume los sistemas de certificación para la igualdad de género en el ámbito laboral y/o sellos de igualdad de género en la región:

6. Fuente: Elaboración propia en base a Boletín del Sello de Igualdad de Género: Programa de Certificación para Empresas Públicas y Privadas con apoyo del PNUD, (págs. 10 -11) y Guía Metodológica: Empresas por la Igualdad, del PNUD (2018).

Cuadro N°4

PAÍS	INSTRUMENTOS
Costa Rica	Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG) , del Instituto de las Mujeres (INAMU) y el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).
México	Norma Mexicana NMX-R025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, del INMUJERES, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía.
Chile	Norma NCh3262 y Sello Iguala , del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAMEG) y el Instituto Nacional de Normalización (INN).
Uruguay	Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género , del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES).
Colombia	Sello de Equidad Laboral Equipares , del Ministerio de Trabajo y Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.
Cuba	Igualdad de Género para la Gestión con Calidad de la Seguridad Alimentaria (IGECSA) , del Ministerio de Agricultura, la Federación de Mujeres Cubana y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
Honduras	Sello de Equidad de Género y Norma para el Sistema de Gestión en Equidad de Género , del Ministerio de Inclusión Social.
República Dominicana	Sello Igualando RD NORDOM 775 , del Ministerio de la Mujer, Ministerio de Trabajo y del Consejo Nacional de Competitividad
El Salvador	Sello Iguales , del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía e ISDEMU.
Panamá	Sello de Igualdad de Género , del Ministerio de Trabajo y del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).



Un grupo importante de países de la región, exigen que una empresa auditora certifique que la organización cumple con todos los requisitos exigidos por el Sistema. Por otro lado, todos los países cuentan con Sellos de Igualdad de Género, que tienen como objetivo reconocer públicamente a las empresas, que han cumplido con todas las etapas de la implementación del sistema.

El PNUD provee asistencia técnica y herramientas a las instituciones gubernamentales y al sector privado en

este ámbito. En su documento “Igualdad de Género en las Empresas, cómo avanzar con un programa de certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género” (2010), señala que el SGIG debe integrarse y ser parte de la política de gestión y desarrollo de las personas. Siendo su objetivo general, reducir las brechas de género en las empresas, mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, acciones afirmativas y de transversalización de género.

» **Igualdad de oportunidades:** Acciones destinadas a favorecer la igualdad en el acceso al empleo, la promoción, la capacitación, remuneraciones u otras condiciones de trabajo, con la finalidad de erradicar la discriminación directa o indirecta basada en el sexo. (Ejemplo: El uso de currículum ciego en los procesos de reclutamiento permite descartar discriminación por género, lo que puede favorecer a mujeres y hombres que reúnan los requisitos para el cargo). «

» **Acciones afirmativas o positivas en materia de igualdad de género:** Medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. (Ejemplo: *Búsqueda explícita de reclutamiento de mujeres para cargos tradicionalmente masculinos, con la finalidad de garantizar la paridad o diversidad de género en la organización*). «

» **Transversalización de género:** Promoción de la igualdad de género mediante su integración sistemática en todos los sistemas y sus estructuras, en todas las políticas, los procesos y los procedimientos, en la organización y la cultura, en las formas de ver y hacer. «

» **Brecha de género:** El término brecha de género se refiere a cualquier disparidad entre la condición o posición de los hombres y las mujeres y la sociedad.⁷ «

» **Índice de brecha global de género:** Es un instrumento para medir la magnitud de la brecha entre hombres y mujeres en salud, educación, participación económica e indicadores políticos del Foro Económico Mundial. Se utiliza para evaluar y comparar las políticas públicas y la distribución de recursos y oportunidades entre hombres y mujeres en los 142 países que lo conforman.⁸ «

7. Rees, 2005.

8. Fuente: Véase Hausmann, Ricardo, Laura D. Tyson, Saadia Zahidi, Editores (2012). "The Global Gender Gap Report 2012". *Foro Económico Mundial*, Ginebra, Suiza

3. Sistema usado en Australia⁹

Australia, tras el Gender Equality Act (2012), creó una Agencia Gubernamental para apoyar a los empleadores a remover las barreras que impiden la total y equitativa participación laboral femenina, entre sus medidas destacan: promover y mejorar la igualdad de género en el empleo; promover la eliminación de la discriminación basada en sesgos de género por parte de empleadores; fomentar una consulta entre trabajadores y empleadores en temas sobre igualdad entre hombres y mujeres; y mejorar la productividad y competitividad de la economía australiana, a través, de una mayor equidad entre hombres y mujeres.

En la actualidad, las empresas australianas del sector privado, que cuentan con más de 100 trabajadores y

trabajadoras, están obligados a reportar indicadores de género en materia de: composición de la fuerza de trabajo, gobiernos corporativos, diferencia de salario, acoso laboral y discriminación. Luego, usando estos datos, como línea base y visibilizando buenas prácticas, la Agencia trabaja de forma colaborativa con empresas y trabajadores, entregando asesoría, herramientas y capacitaciones para ayudarlos a mejorar su desempeño en indicadores de género, en los lugares de trabajo.

En el año 2018, tras 5 años desde la creación de la Agencia, el número de empresas con objetivos de reclutamiento de mujeres ha aumentado un 14%, con objetivos de promoción un 25% y la brecha salarial ha disminuido un 14%.

9. *Australia's gender equality scorecard 2018*, Workplace Gender Equality Agency.

4. La experiencia nacional

En las últimas décadas, Chile ha avanzado en materia de igualdad de género, fortaleciendo el reconocimiento de la igualdad entre hombres y mujeres ante la Ley, en políticas públicas destinadas a promover la incorporación de las mujeres en los distintos ámbitos de la vida pública y su participación económica. Sin embargo, aún falta mucho por avanzar, en materia de igualdad de género en el mundo del trabajo.

En el año 2006, el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, crea el Programa de Buenas Prácticas Laborales y Trabajo Decente para la Equidad de Género. A partir de la experiencia de ese programa, en el año 2012 se aprobó la Norma chilena NCh 3262 y el Sello Iguala.

A enero de 2020, después de 8 años de su implementación, hay 20 empresas certificadas en la Norma NCh 3262, de las

cuales 10 corresponden a divisiones y casa matriz de Codelco¹⁰. También se han implementado iniciativas privadas como el Índice de Género que mide PROhumana; los Principios para el empoderamiento de las mujeres, WEP'S, de ONU Mujeres y Pacto Global; la Iniciativa de Paridad de Género, IPG, plataforma público-privada impulsada por el Foro Económico Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, y cuya secretaria ejecutiva es ejercida en Chile por Comunidad Mujer.

En lo institucional, la creación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en el año 2015, cuya labor es “colaborar con el Presidente o Presidenta de la República en el diseño, coordinación y evaluación de las políticas, planes y programas destinados a promover la equidad de género, la igualdad de derechos y de procurar la eliminación de toda forma de discriminación arbitraria en contra

10. Según información del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

de las mujeres” debiera dar continuidad a estos esfuerzos. Asimismo, le corresponde “velar por el cumplimiento de las obligaciones contenidas en los tratados internacionales ratificados por Chile que se encuentren vigentes”.

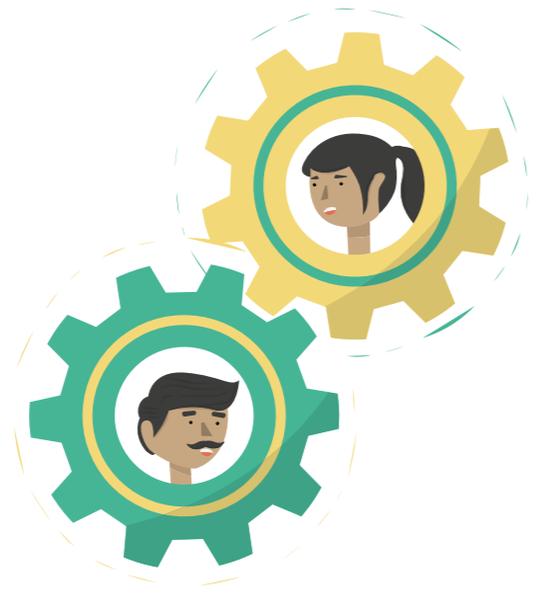
Desde ese mismo año, la Norma de Carácter General (NCG) N°386, exige a los emisores de oferta pública fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero, registrar en el Reporte de Sostenibilidad Anual, indicadores de diversidad de hombres y mujeres en los directorios, en las gerencias de primera línea y en toda la organización, así como la brecha en los salarios de hombres y mujeres, en las empresas que reportan al organismo. A partir de esta norma, es posible generar reportes de indicadores de género anuales para tener un diagnóstico cuantitativo de las empresas, que reportan a la Comisión para el Mercado Financiero.

A través de esta norma, la actual Comisión para el Mercado Financiero entrega al mercado y al público en general, información relevante respecto la diversidad en la composición de la fuerza laboral en las organizaciones fiscalizadas por esta institución y ha permitido a la opinión pública generar diagnósticos, estudios y reportajes, como por ejemplo: los estudios IMPULSA¹¹, el ranking IMAD¹².

Recientemente, la Comisión para el Mercado Financiero ha desarrollado una serie de mejoras a los indicadores de género, en la metodología para obtener los resultados de dichos indicadores y en la información que reportan las empresas. Dichas mejoras, deberían entrar en vigencia durante el año 2020. ●

11. Estudios IMPULSA, Análisis de la participación de las mujeres en las 100 empresas con mayores ventas que reportan a la CMF, realizados por Fundación ChileMujeres, en alianza con PwC-Chile y diario La Tercera-Pulso.

12. Ranking IMAD, de Mujeres Empresarias en conjunto con la Dirección de estudios sociales de la Universidad Católica de Chile.



Indicadores de género

1. Concepto de indicador e indicador de género

» Un indicador es la representación de un fenómeno que muestra la realidad y nos proporciona información. Un indicador puede ser un número, una medida, un hecho, una opinión o, incluso, una percepción. A través de los indicadores, podemos analizar una situación a lo largo del tiempo, detectar cambios o mejoras. También, sirven para orientar y señalar aquellos aspectos en los que hace falta mejorar. «

» Un indicador de género es una medida que señala el estado o nivel de las diferencias entre hombres y mujeres en un momento del tiempo, expresando en particular las desigualdades que resultan de la diferencia sexual o de género, con interés en aquellas que reflejen situaciones evitables o injustas. Por lo anterior, los indicadores deben ser útiles para guiar intervenciones en el corto, mediano y largo plazo, para una mayor igualdad de género.¹³ «

13. Indicadores de igualdad para empresas: Propuesta de indicadores para la elaboración de planes de igualdad. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Unió Europea.

2. ¿Por qué son importantes y para qué sirven los indicadores de género?

» Ayudan a motivar y alinear a la organización tras el objetivo estratégico y permiten un vínculo concreto entre las personas de la organización con la estrategia y las metas de ésta.¹⁴ «

» Permiten contar con un diagnóstico que ayuda a poner en común la realidad de una organización, en un momento dado.¹⁵ «

» Los resultados del diagnóstico deben constituirse en una línea base o punto de referencia para elaborar las políticas de igualdad de género. «

» La medición de los indicadores, permitirá en el tiempo, detectar cambios y mejoras a partir de las acciones realizadas en base a las metas planteadas y mantener una lógica de mejora continua. «

» Nos muestran la igualdad o desigualdad de las condiciones laborales entre hombres y mujeres, cómo se han tenido en cuenta sus necesidades básicas y si las acciones responden a ellas. «

“Para Fundación ChileMujeres, en su visita a Chile el 2019, la directora de la Agencia Australiana para la Igualdad de Género en los lugares de trabajo, (WGEA), Libby Lyons, dejó grandes aprendizajes:

- 1°) La promoción de la igualdad de género entre hombres y mujeres en una organización, no es solo una decisión correcta, es una decisión inteligente.
- 2°) Para avanzar en la equidad en los lugares de trabajo, es necesario contar y medir indicadores, identificar los factores clave que logran “mover la aguja” y contar con líderes comprometidos en la implementación de acciones concretas, que se hagan cargo de esos factores clave. De manera tal que permitan reducir las brechas y alcanzar las metas definidas.”

14. Metodología para construcción de un sistema de indicadores de género. Instituto Nacional de Estadísticas, INE, Chile, diciembre 2019.

15. Curso de Capacitación en la Construcción e Implementación del Balanced Scorecard. Módulo 5: Definición de indicadores. Balanced Scorecard Collaborative.

3. Características de los indicadores de género

La calidad del indicador es fundamental para obtener un buen diagnóstico y, a partir de ello, diseñar una buena política de equidad de género y los planes de acción, de acuerdo con los objetivos prioritarios. Para diseñar un indicador de buena calidad, debe tener la totalidad o la mayoría, de las siguientes características¹⁶:

- **Pertinencia:** El indicador debe permitir describir la situación o fenómeno determinado que se quiere analizar.
- **Facilidad de entender y de utilizar:** La definición del indicador tiene que ser clara, sin ambigüedad. Debe generar una interpretación única y sencilla, de manera que cualquier persona pueda interpretar su resultado.
- **Accesibilidad y factibilidad:** El proceso de levantamiento y análisis de la información necesaria para medir y evaluar el indicador, en forma sistemática en

el tiempo, tiene que ser técnicamente posible, sencillo y que no implique costos excesivos. Para evaluar su factibilidad, se recomienda realizar una prueba empírica, previa a su uso.

- **Sensibilidad:** Se refiere a la capacidad del indicador de mostrar cambios (grandes o pequeños) en las mediciones en diferentes momentos.
- **Precisión:** Un indicador es preciso cuando su margen de error sea aceptable y sea el mínimo posible.
- **Participación y consenso:** Los indicadores deben ser creados o diseñados de manera conjunta, en la medida de lo posible, y consensuada por todas las personas implicadas, desde el diseño de las políticas hasta los especialistas en el tema o proceso objeto de la medición¹⁷.

¹⁶. Indicadores de igualdad para las empresas. Propuesta de indicadores para la elaboración de planes de igualdad. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Unió Europea.

¹⁷. Guía para la elaboración de indicadores de género (IG). Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha.

4. Indicadores cuantitativos y cualitativos¹⁸

Los indicadores de género deben combinar aspectos **cuantitativos y cualitativos** para ofrecer información relativa a los hechos concretos que se están midiendo, y a los por qué y cómo se producen esas realidades. Esto contribuye a contar con un buen diagnóstico organizacional.

- **Indicador cuantitativo:** Da un resultado numérico que proporciona información concreta para demostrar los resultados alcanzados.

Ejemplo: N° mujeres y hombres en la empresa.

- **Indicador cualitativo:** Proporcionan información que facilita la comprensión de las normativas, las políticas y procesos propios de la empresa, las opiniones, actitudes, y experiencias de las personas y del clima laboral en la empresa.

Ejemplo: Nivel de conocimiento de la política de igualdad de género por trabajadores y trabajadoras de la organización.

¹⁸. Indicadores de igualdad para las empresas. Propuesta de indicadores para la elaboración de planes de igualdad. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Unió Europea.

5. Indicadores de proceso o tendencia e indicadores de resultado

Con el objetivo de medir los logros y los avances de las acciones implementadas, los indicadores de género se pueden clasificar en:

- **Indicadores de proceso o tendencia:** Miden los procesos intermedios, actividades y comportamientos definidos para generar los resultados esperados.

Permite ajustar el comportamiento hacia el desempeño esperado, de una manera más predictiva.

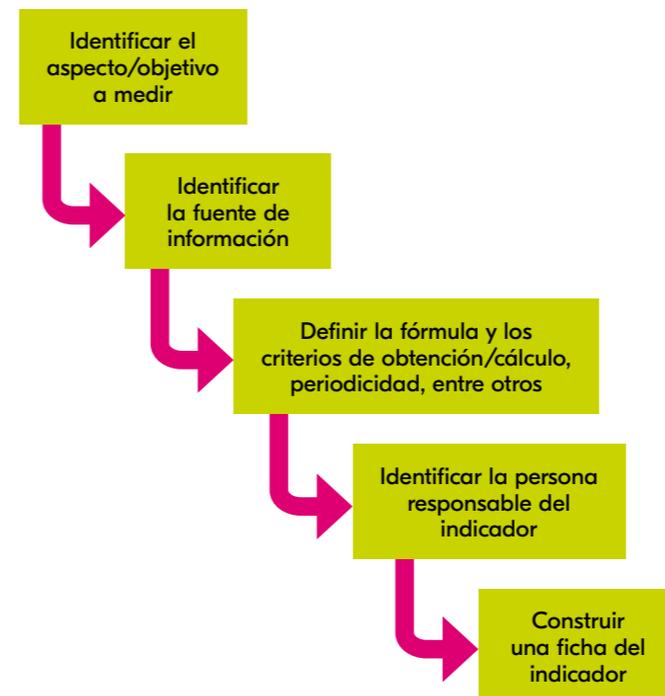
- **Indicadores de resultado:** Miden el desempeño al final de un periodo de actividad, reflejando los resultados del pasado.

Ejemplo:

TEMA: Acoso sexual en el trabajo	
ACCIÓN: Instalación de un programa de prevención de acoso sexual en el trabajo	
Indicadores de proceso o tendencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento del plan de capacitaciones planificado para los trabajadores y trabajadoras de la organización. ● Número de personas trabajadoras participantes de las capacitaciones.
Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de casos de acoso sexual denunciados al final de un período. ● % de personas trabajadoras que reconocen las conductas y/o comportamientos que implican un acoso sexual.

6. Diseño de indicadores de género

Luego de distinguir las características y tipos de indicadores, se recomienda seguir con los siguientes pasos básicos, para diseñar correctamente los indicadores.



- **Identificar el aspecto u objetivo a medir:** Los indicadores deben ser definidos considerando los objetivos y procesos que se evaluarán, de acuerdo a los lineamientos estratégicos que defina la organización.
- **Identificar la fuente de información:** Se debe definir de dónde se obtendrá la información para cada indicador. Estas fuentes pueden ser: bases de datos, los sistemas o los documentos de la organización, como se muestra en el punto 7.
- **Definir la fórmula de cálculo:** Se debe registrar la definición de la fórmula de cálculo y los criterios de obtención de cada indicador, así como la periodicidad con que se medirá. Es importante para que exista transparencia en los cálculos de los indicadores.
- **Identificar a la persona responsable del indicador:** Se debe designar una persona responsable de velar por la oportuna entrega del indicador, de su calidad y fiabilidad.
- **Construir ficha del indicador:** Se debe mantener los registros en una ficha y actualizarlos cuando haya correcciones o ajustes. Es importante mantener disponible y transparente la información para la organización, en cualquier momento y para cualquier persona, propio de los sistemas de calidad.

7. Levantamiento de indicadores de género

Para el levantamiento de los indicadores de género o datos de la medición, existen distintas técnicas de producción de datos, dependiendo del tipo de indicador.

Algunas son:

→ Recolección de información de planillas o bases de datos de los sistemas de la organización.

→ Aplicación de encuestas o cuestionarios.

→ Entrevistas individuales o a grupos de trabajo, del área de gestión de personas o áreas responsables de las políticas que impactan en los aspectos en medición.

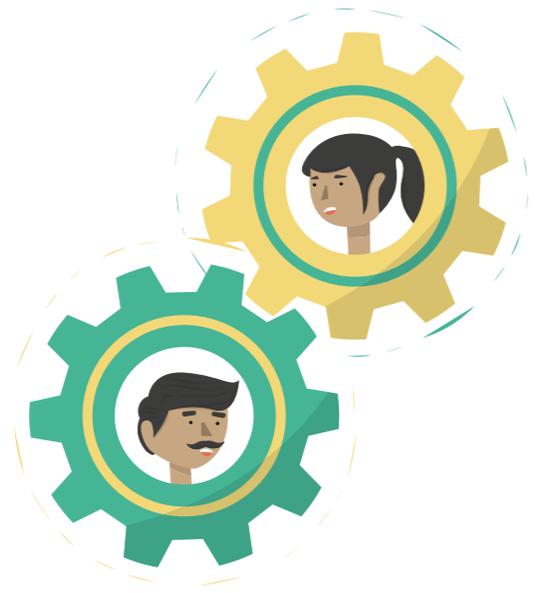
→ FOCUS GROUPS.

→ Revisión documental para verificar existencia o no de ciertas políticas, documentos, procedimientos, etc.

→ Observación.

- Estas herramientas deben ser aplicadas en forma sistemática y con la misma metodología, con el objeto de ser comparadas en el tiempo.
- En el caso de cambiar la metodología, se debe indicar los resultados y evaluar en qué medida son comparables con mediciones anteriores.





Indicadores de género para diagnóstico organizacional

Indicadores de género para diagnóstico organizacional

A continuación, se presenta una propuesta con ejemplos de indicadores de género, cuantitativos y cualitativos. De modo que las organizaciones, públicas y privadas, puedan realizar un buen diagnóstico y evaluar en forma sistemática la implementación de planes de acción, para incorporar el enfoque de género en los distintos ámbitos de su gestión.

Esta propuesta se basa principalmente en la Guía Metodológica Sistema de Indicadores de Género de Empresas y Organizaciones, elaborado por PNUD, en su tercera edición del año 2018 y su Guía Igualdad de Género en las Empresas, cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género, 2010.

Cabe mencionar que se agregaron ejemplos de indicadores de género, para las distintas dimensiones o ámbitos que exige la Norma NCh 3262 y en la NCG 386 de la CMF del presente año en proceso de consulta pública. También, los indicadores del instrumento “Prácticas e indicadores ChileMujeres”.¹⁹

La matriz de indicadores de género, propuesta de fórmulas y rangos esperables, contribuirá a las empresas u organizaciones cuenten con una base para realizar un diagnóstico o auditoría de género. Seguidamente, definir una política de igualdad de género y planes de acción para disminuir las brechas y barreras existentes.

Dependiendo de la dimensión o eje temático, se ofrece una listado mayor o menor de indicadores, dependiendo de la experiencia acumulada y las posibilidades de medición para cada uno de ellos.

La tabla se identifica con una dimensión o eje temático y posee tres columnas: la primera se indica el nombre del indicador; en la segunda, la fórmula de cálculo y en la tercera, los rangos esperables para cada indicador, a modo de referencia. Cabe aclarar que los rangos son graduales y dependerá de la situación de cada organización y de las metas que se definan.



¹⁹ Instrumento desarrollado por la Fundación ChileMujeres para realizar diagnóstico de igualdad de género en las empresas, basado en la experiencia de la agencia australiana WGEA.

Dimensión I: Información sobre la estructura y el ambiente de la organización

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
1.1. Proporción de trabajadoras y trabajadores en la organización	% de mujeres con respecto al total del personal % de hombres con respecto a todo el personal	Depende de la meta de la organización. Ideal cercano al 50%
1.2. Proporción de trabajadoras y trabajadores por puesto de trabajo	% de mujeres en las categorías: % de hombres en las categorías: Categorías a considerar: · Directores Titulares · Directores Suplentes · Alta Gerencia · Gerencia y subgerencia · Jefaturas · Profesionales · Técnicos · Administrativos · Auxiliares	Depende de la meta de la organización. Ideal cercano al 50%
1.3. Proporción de trabajadoras y trabajadores por años de antigüedad en la empresa	El mismo indicador por años: menos de un año, entre 1 y 3 años, etc. (por rangos, dependiendo de las características de la empresa)	N / A
1.4. Grado de equidad en la contratación indefinida	Tasa de mujeres con contrato indefinido / Tasa de hombres con contrato indefinido	Cercano a 1
1.5. Proporción de trabajadoras y trabajadores que han ingresado a la organización en los últimos dos años (puede ser otro período de tiempo)	% de mujeres con respecto al total de las personas ingresadas en los últimos dos años % de hombres con respecto al total de las personas ingresadas en los últimos dos años	N / A

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
1.6. Porcentaje de trabajadoras y trabajadores que han dejado la organización en un período de tiempo. Por tipo de razón (jubilación, retiro voluntario, culminación del contrato, renuncia, etc.)	% de mujeres con respecto al total de personas que han dejado la organización en un período de tiempo determinado % de hombres con respecto al total de personas que han dejado la organización en un período de tiempo determinado	N / A
1.7. Porcentaje de trabajadoras y trabajadores que han solicitado licencias temporales en el último año (puede ser otro período de tiempo, por razones como: maternidad, paternidad, lactancia, incapacidad laboral, etc.)	% de mujeres del total de personas que ha solicitado licencias médicas en el último año % de hombres del total de personas que ha solicitado licencias médicas en el último año	N / A
1.8. Existencia de política formal de igualdad de género en la empresa u organización	Respuesta Sí / No	N / A
1.9. Grado de conocimiento de la política de igualdad de género de la empresa u organización	Respuestas Sí / No	>80% de respuestas positivas
1.10. % satisfacción de los trabajadores y trabajadoras con el ambiente laboral de la organización	(Número de trabajadores/as que reconocen satisfacción con el ambiente laboral de la organización / Número total de trabajadores/as encuestados/as) *100	>80%
1.11. % satisfacción de los trabajadores y trabajadoras con el ambiente laboral de la organización por sexo	(Número de trabajadoras que reconocen satisfacción con el ambiente laboral de la organización / Número total de trabajadoras encuestadas) *100 (Número de trabajadores que reconocen satisfacción con el ambiente laboral de la organización / Número total de trabajadores encuestados) *100	>80%

Dimensión 2: Reclutamiento y Selección de personas

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
2.1. Participación de mujeres en candidaturas o postulaciones en procesos de reclutamiento y selección	(Número de mujeres que han participado en los procesos de reclutamiento y selección / total de las personas que han participado) *100	N / A
2.2. Tasa de éxito de las mujeres candidatas que son contratadas	(Número de mujeres contratadas / total personas participantes de los procesos de reclutamiento y selección contratadas) *100	N / A
2.3. Existencia de mecanismos de acción afirmativa y/o medidas de igualdad para reclutar mujeres	Respuesta SÍ / NO	N / A
2.4. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores sobre si los procesos de reclutamiento y selección contemplan criterios de igualdad y no presentan sesgos de género	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%

Dimensión 3: Desarrollo profesional o de carrera

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
3.1. Existencia (o no) de procedimientos formales y documentados para la promoción de las personas	Respuestas SÍ / NO	N / A
3.2. Grado de equilibrio de presencia femenina y masculina al tomar en consideración candidaturas o postulaciones en procesos de promoción	% del número de mujeres que ha participado en los procesos de promoción con respecto al total de las personas que han participado Ídem para hombres	Depende de la meta de la organización. Ideal cercano a 50%
3.3. Tasa de éxito de las mujeres candidatas que han sido promovidas	% mujeres que han sido promovidas / total de personas participantes en procesos de promoción, en comparación con la tasa de éxito de los hombres	N / A
3.4. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores sobre si los procedimientos para la promoción contemplan criterios de igualdad y no presentan sesgos de género	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%

Dimensión 4: La capacitación o el acceso a la formación

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
4.1. Existencia (o no) de capacitaciones abiertas para todo el personal y en el horario de trabajo o por medios virtuales	Respuesta SÍ / NO	N / A
4.2. Grado de equidad en el número de horas de capacitación que dedican las trabajadoras y el número de horas de capacitación que dedican los trabajadores	Promedio de horas de capacitación que han dedicado las mujeres de la empresa u organización, dividido entre el promedio de horas de capacitación que han dedicado los hombres de la empresa u organización	Cercano a 1
4.3. Valoración/percepción de las trabajadoras y trabajadores sobre si los procesos de capacitación o formación interna contemplan criterios de igualdad y no discriminación por razón de género	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%
4.4. Realización (o no) de talleres de sensibilización en género y temáticas afines	Respuestas SÍ / NO	N / A
4.5. Grado de equidad en la inversión en capacitación para trabajadoras y trabajadores	M\$ invertidos en capacitación para mujeres dividido entre M\$ invertidos en capacitación para hombres (anual)	Cercano a 1

Dimensión 5: El desempeño

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
5.1. Presencia (o no) de mecanismos de evaluación de desempeño de las personas	Respuestas SÍ / NO	N / A
5.2. Evaluación promedio de trabajadoras y trabajadores por niveles de cargos	Suma de notas de mujeres / total de mujeres por cargos Suma de notas de hombres / total de mujeres por cargos	N / A
5.3. Valoración/percepción de las trabajadoras y trabajadores sobre si procesos de evaluación de desempeño contemplan criterios de igualdad y no discriminación de género	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%
5.4. Existencia de un mecanismo formal para que las personas no pierdan calificación en la evaluación de desempeño por licencia maternal / parental	Respuesta SÍ / NO	N / A

Dimensión 6: Participación en cargos de jefatura

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
6.1. Proporción de trabajadoras en cargos de jefaturas (no gerencia ni subgerencia)	% mujeres jefas / total personas en cargos de jefaturas	Depende de la meta de la organización. Ideal cercano al 50%
6.2. Existencia de política formal de igualdad de género en la empresa u organización para la promoción de cargos de jefatura	Respuesta SÍ / NO	N / A
6.3. Valoración/percepción de las trabajadoras y trabajadores respecto a las responsabilidades familiares y si estas influyen en los criterios para ocupar cargos de jefatura	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%

Dimensión 7: Prácticas de remuneración y compensación

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
7.1. Brecha salarial de género	Fórmula en base a NCG 386 CMF (Salario bruto promedio hora de las mujeres) / (salario bruto promedio hora de los hombres) para mismas categorías de funciones Salario bruto: asignaciones fijas y variables	Cercano a 1
	Fórmula alternativa [(ingreso medio de trabajadoras - ingreso medio de los trabajadores) / ingreso medio de los trabajadores] *100	Según meta organización inferior al 20% hasta llegar a 0%
7.2. Proporción de trabajadoras y trabajadores en cargos con mayor remuneración	% de mujeres y % de hombres sobre el total de personas con mayor remuneración (se define un rango)	Depende de la meta organización. Ideal cercano al 50%
7.3. Existencia de política formal de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres	Respuesta SÍ / NO	N / A
7.4. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores sobre si la política salarial de la empresa u organización es equitativa y se funda en criterios de igualdad entre mujeres y hombres	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%

Dimensión 8: Conciliación²⁰ de vida laboral, familiar y personal

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
8.1. Tasa de uso de postnatal parental por padres trabajadores	% padres trabajadores que hace uso del postnatal parental transferido por la madre / total de padres trabajadores con derecho a su uso	Ideal cercano a 100%
8.2. Tasa de uso de postnatal paternal	% padres trabajadores que hace uso del postnatal paternal de 5 días / total de padres trabajadores con derecho a su uso	Ideal cercano a 100%
8.3. Tasa de uso de trabajadoras y trabajadores de una medida de equilibrio y corresponsabilidad concreta	% de mujeres que usan la medida concreta / total de mujeres que podrían hacer uso potencial de la medida, en comparación con el de los hombres	La relación entre ambas tasas cercano a 1
8.4. Tasa de uso de trabajadoras y trabajadores de una medida de adaptabilidad en condiciones de tiempo y espacio de trabajo	% de mujeres que usan la medida concreta / total de mujeres que podrían hacer uso potencial de la medida, en comparación con el de hombres	La relación entre ambas tasas cercano a 1

20. Se utiliza la referencia al concepto de conciliación, en referencia con la Norma NCh 3262. Fundación ChileMujeres utiliza el concepto de "equilibrio". Otros textos usan el término "compatibilización".

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
8.5. Existencia (o no) de mecanismos de identificación de necesidades familiares y personales de trabajadoras y trabajadores	Respuesta SÍ / NO	N / A
8.6. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto a la política en favor del equilibrio y corresponsabilidad de la vida familiar, laboral y personal de la empresa u organización y si esta es equitativa para mujeres y hombres	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%
8.7. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto de la existencia de política de incentivos para que las personas de género masculino utilicen el periodo de postnatal según lo dispuesto en el marco jurídico vigente	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%

Dimensión 9: Acoso sexual en el trabajo y/o acoso laboral

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
9.1. Existencia (o no) de talleres de sensibilización para la prevención de acoso sexual en el trabajo	Respuesta SÍ / NO	N / A
9.2. Existencia (o no) de talleres de sensibilización para la prevención de acoso laboral	Respuesta SÍ / NO	N / A
9.3. Participación de trabajadoras y trabajadores en los talleres para la prevención de acoso sexual en el trabajo	% de mujeres que participan en los talleres / total de mujeres en un período	Ideal cercano al 100%
	% hombres que participan en los talleres / total de hombres en un período	
9.4. Participación de trabajadoras y trabajadores en los talleres para la prevención de acoso laboral	% de mujeres que participan en los talleres / total de mujeres en un período	Ideal cercano al 100%
	% hombres que participan en los talleres / total de hombres en un período	
9.5. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto a la efectividad de las acciones para la prevención del acoso sexual en el trabajo y del acoso laboral	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total de personas que ha contestado la encuesta	>80%
9.6. Tasa de resolución de casos de acoso sexual en el trabajo denunciados por trabajadoras y trabajadores	% de acciones adoptadas (sanciones y/u otras soluciones) en relación al número de casos sobre acoso sexual en el trabajo denunciados, para mujeres y para hombres	Cercano al 100%

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
9.7. Tasa de resolución de casos de acoso laboral denunciados por trabajadoras y trabajadores	% de acciones adoptadas (sanciones y/u otras soluciones) en relación al número de casos sobre acoso laboral denunciados, para mujeres y para hombres	Cercano al 100%
9.8. Grado de equilibrio entre las acciones adoptadas (sanciones y/u otras soluciones) en relación, al número de casos sobre acoso sexual en el trabajo denunciados entre hombres y mujeres	Tasa de resolución de casos de acoso sexual en el trabajo denunciados por mujeres / tasa de resolución de casos de acoso sexual en el trabajo denunciados por hombres	Cercano a 1
9.9. Grado de equilibrio entre las acciones adoptadas (sanciones y/u otras soluciones) en relación, al número de casos sobre acoso laboral denunciados entre hombres y mujeres	Tasa de resolución de casos de acoso laboral denunciados por mujeres / tasa de resolución de casos de acoso laboral denunciados por hombres	Cercano a 1
9.10. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto a los mecanismos para abordar casos de acoso sexual en el trabajo (los canales de denuncia son conocidos, los canales de denuncia son confidenciales, los protocolos y reglamentos son efectivos)	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%
9.11. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto a los mecanismos para abordar casos de acoso laboral (los canales de denuncia son conocidos, los canales de denuncia son confidenciales, los protocolos y reglamentos son efectivos)	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%

Dimensión 10: Prevención, detección y derivación de la VIF

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
10.1. Número de talleres en prevención de VIF	Número de talleres ejecutados	Al menos 1 taller por semestre
10.2. Campaña comunicacional para prevenir y detectar VIF	SÍ / NO	N / A La campaña debe ser permanente
10.3. Protocolo de derivación de casos de VIF	SÍ / NO	1 protocolo de derivación de casos VIF
10.4. Valoración/percepción de mujeres y hombres respecto a las acciones de prevención de VIF (talleres y campaña comunicacional)	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%

Dimensión 11: Salud ocupacional y riesgos del trabajo

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
11.1. Grado de equilibrio en las tasas de ausentismo entre mujeres y hombres	Tasa ausentismo mujeres / Tasa ausentismo hombres	Cercano a 1
11.2. Grado de equilibrio en índice de rotación entre mujeres y hombres	Índice rotación mujeres / índice rotación hombres	Cercano a 1
11.3. Tasa de accidentabilidad por sexo	% accidentes de trabajo / número de trabajadores, mujeres y hombres	Cercano a 0
11.4. Tasa de fatalidad por sexo	% accidentes fatales / número de trabajadores, mujeres y hombres	Cercano a 0
11.5. Resultados de la aplicación del Cuestionario SUSESO / ISTAS 21²¹ diferenciado por sexo	Puntaje y prevalencia de riesgo por sexo	Depende de la meta de cada organización
11.6. Existencia de incentivos para la realización de exámenes médicos regulares para trabajadoras y trabajadores	Respuesta SÍ / NO	N / A
11.7. Existencia de un programa de apoyo psicosocial para trabajadoras y trabajadores	Respuesta SÍ / NO	N / A

21. El Cuestionario SUSESO/ISTAS 21, de la SUSESO, es un método para medir y modificar los riesgos psicosociales del trabajo, a través, de una metodología participativa que incluya a todos los interesados (trabajadores operativos, supervisores, gerentes, expertos). Una de las dimensiones evaluadas es la "Doble presencia".

Dimensión 12: Infraestructura y vestimenta de seguridad

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
12.1. Tasa de disponibilidad de infraestructura crítica para trabajadoras y trabajadores (baños, duchas, casilleros)	Metros cuadrados disponibles para mujeres / total de mujeres, en comparación para hombres	Cercano a 1
12.2. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto de los espacios de trabajo contribuyen a un buen ambiente laboral (libres de acoso y factores de riesgo)	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%
12.3. Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto a la vestimenta de trabajo (en caso de vestimenta especial, está adecuada para mujeres y hombres, en aspectos de seguridad y ergonomía)	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%

Dimensión 13: Comunicación interna y externa no sexista y diversa

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO / MEDICIÓN	RANGOS ESPERABLES
13.1. Valoración/percepción de mujeres y hombres respecto de si las comunicaciones internas son libres de sesgos y estereotipos de género en su lenguaje, mensaje e imágenes	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%
13.2. Valoración/percepción de mujeres y hombres respecto de si las comunicaciones externas son libres de sesgos y estereotipos de género en su lenguaje, mensaje e imágenes	(% de valoración de personas que están de acuerdo + % de valoración de personas que están totalmente de acuerdo) / total del personal que responde el cuestionario	>80%
13.3. Existencia de una política de comunicación (externa e interna) con un protocolo de lenguaje no sexista e inclusivo	Respuesta SÍ / NO	N / A

Conclusiones

La Igualdad de Género es una oportunidad para lograr mejores resultados en las empresas y organizaciones. En tiempos donde generar un mayor crecimiento es un desafío, elevar la participación femenina, es una prioridad.

En este contexto, las temas relacionadas con la Igualdad de Género en empresas y organizaciones deben ser abordadas con la misma rigurosidad, que cualquier otro proyecto de negocio. A fin de contar con políticas y planes integrados a la gestión y no con iniciativas aisladas, que no logran generar los impactos esperados.

Como se muestra en la experiencia internacional de América Latina y Australia, abordar la igualdad de género en las empresas y organizaciones, integrando el enfoque y las cuestiones de género a los sistemas de gestión e incorporando mediciones sistemáticas o indicadores de género a estos SGIG, reporta buenos resultados.

Los indicadores de género son herramientas que nos permiten conocer la igualdad o desigualdad de las

condiciones laborales entre hombres y mujeres en las empresas y, a partir de estos datos, generar las políticas y planes de acción para abordar las brechas existentes en las organizaciones.

Con la convicción que “**lo que no se mide no se puede mejorar**”, este manual propone una serie de indicadores de género que permite evaluar las principales dimensiones del ámbito de la gestión de personas, recomendados por organismos internacionales y que forman parte de distintas herramientas existentes en nuestro país.

Es así como muestra los principales indicadores que las empresas deben medir si quieren iniciar el camino hacia la certificación de la Norma NCh 3262, como los indicadores de diversidad y brecha salarial que son exigidos por la Comisión para el Mercado Financiero en su Norma 386. De esta manera, es una ayuda para alinear esfuerzos y mantener mediciones sistemáticas en las empresas y organizaciones que han definido abordar la igualdad de género, con una lógica de mejora continua. ●

Anexo I: Comparación de herramientas disponibles en Chile para el diagnóstico y acciones en equidad de género en empresas u organizaciones

En el siguiente anexo, es posible visualizar los temas o ámbitos que se evalúa en los principales instrumentos sistemas y modelos de gestión de igualdad de género existentes en Chile: Norma NCh 3262, del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género; WEP, Principios

de empoderamiento femenino de ONU Mujeres y la Iniciativa de Paridad de Género (IPG) impulsado por una alianza público-privada entre el World Economic Forum, Banco Interamericano de Desarrollo y Comunidad Mujer.

Anexo N°1

Dimensión	NCh3262 ²²	Herramienta WEP ²³	IPG ²⁴
Reclutamiento y Selección de personas	X	X	X
Desarrollo de carrera y participación en cargos de jefatura	X	X	X
Acceso a la formación	X	X	X
Prácticas de remuneración y compensación	X	X	X
Equilibrio entre vida laboral, familiar y personal: corresponsabilidad y adaptabilidad laboral	X	X	X
Prevención y/o detección de acoso sexual en el trabajo y/o laboral	X	X	X

Dimensión	NCh3262 ²⁵	Herramienta WEP ²⁶	IPG ²⁷
Prevención, detección y derivación de la VIF	X	X	X
Ambiente de trabajo, salud y calidad de vida	X	X	
Infraestructura	X	X	
Comunicación interna y externa	X	X	
Cadena de valor y de suministro y contratación de proveedores		X	
Desarrollo de productos		X	
Liderazgo y compromiso con la comunidad		X	

²² Guía para la formación de Agentes de Igualdad para la implementación de buenas prácticas laborales con equidad de género y el Sello Iguala - Conciliación vida laboral, familiar y personal. Servicio Nacional de la Mujer 2015. ²³ Herramienta empresarial de género WEP. Cuestionario. ONU Mujeres Pacto Global.

²³ Herramienta empresarial de género WEP. Cuestionario. ONU Mujeres Pacto Global.

²⁴ Instructivo General. Aplicación de la encuesta de autodiagnóstico IPG - Chile, de Comunidad Mujer.

²⁵ Guía para la formación de Agentes de Igualdad para la implementación de buenas prácticas laborales con equidad de género y el Sello Iguala - Conciliación vida laboral, familiar y personal. Servicio Nacional de la Mujer 2015.

²⁶ Herramienta empresarial de género WEP. Cuestionario. ONU Mujeres Pacto Global.

²⁷ Instructivo General. Aplicación de la encuesta de autodiagnóstico IPG - Chile, de Comunidad Mujer.

Anexo 2: Instrumento “Prácticas e Indicadores ChileMujeres”

La Fundación ChileMujeres ha desarrollado el instrumento “Prácticas e Indicadores ChileMujeres”, en base a la experiencia australiana de Workplace Gender Equality Agency (WGEA), cuyo objetivo es contar con una herramienta estandarizada para evaluar a empresas y

organizaciones. El instrumento considera indicadores cuantitativos para la caracterización de la empresa u organización por género y un cuestionario con indicadores y preguntas sobre buenas prácticas específicas recomendadas.

Anexo N°28

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
1. Caracterización empresa u organización	Número de personas por género según: <ul style="list-style-type: none"> ● Niveles de cargo ● Nacionalidad ● Antigüedad ● Edad ● Niveles de Formalidad laboral
2. Corresponsabilidad parental	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicadores de uso de las políticas de corresponsabilidad parental según la legislación vigente ● Prácticas que promueven la corresponsabilidad parental
3. Adaptabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicadores de uso políticas de adaptabilidad laboral según la legislación vigente ● Prácticas que promueven la adaptabilidad laboral

28. Instrumento prácticas e indicadores ChileMujeres.

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
4. Selección, desarrollo y promoción de personas	<ul style="list-style-type: none"> ● Existencia de políticas, estrategias o plan de acción para: <ul style="list-style-type: none"> → selección de personas sin sesgos → desarrollo de personas de acuerdo a sus méritos y capacidades → identificación de talento / alto potencial ● Valoración de las personas trabajadoras respecto a las políticas o prácticas de selección, desarrollo y promoción de personas
5. Acoso laboral y sexual	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicadores cuantitativos respecto a casos de acoso laboral y sexual ● Valoración de las personas trabajadoras respecto a las políticas o prácticas para prevenir el acoso laboral y sexual ● Cumplimiento de la legislación vigente ● Prácticas de prevención de la organización
6. Salario y remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicador de brecha salarial ● Existencia de políticas, estrategias o plan de acción para lograr equidad salarial entre hombres y mujeres
7. Compromiso del directorio y transparencia en la información de las prácticas	<ul style="list-style-type: none"> ● La agenda del directorio incluye las políticas, estrategias y planes de acción de: <ul style="list-style-type: none"> → Corresponsabilidad parental → Adaptabilidad laboral → Selección, desarrollo y promoción de personas → Acoso laboral y sexual → Salario y remuneraciones ● La empresa informa a las personas trabajadoras y sus accionistas de las políticas, estrategias y planes de acción de: <ul style="list-style-type: none"> → Corresponsabilidad parental → Adaptabilidad laboral → Selección, desarrollo y promoción de personas → Acoso laboral y sexual → Salario y remuneraciones

**“La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea.
Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Universidad Alberto Hurtado y la Fundación
ChileMujeres y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea”.**

uah/ Universidad
Alberto Hurtado



chile**mujeres**®
fundación