

PROYECTO FOMENTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

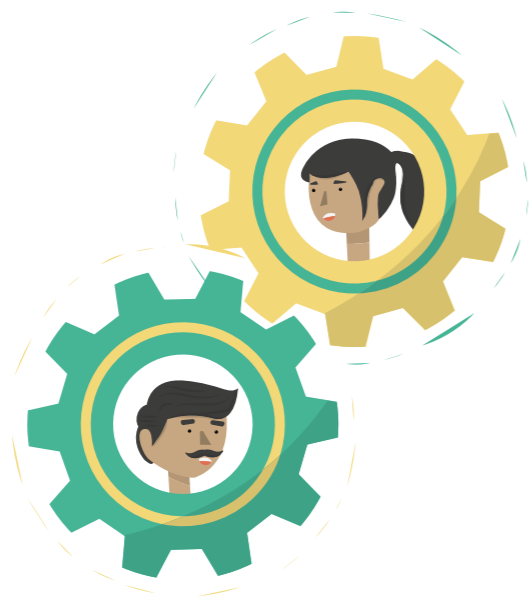
Financiado por la Unión Europea



Manual de

SELECCIÓN DE PERSONAS

CON ENFOQUE DE GÉNERO



uah / Universidad
Alberto Hurtado



chilemujeres[®]
fundación

PROYECTO FOMENTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

Financiado por la Unión Europea

Manual de Selección de Personas, con Enfoque de Género

Registro de Propiedad Intelectual: N°2020-A-4746

ISBN Manual Impreso: 978-956-357-253-7

ISBN Manual Digital: 978-956-357-254-4

Autoras / Angélica Guerra, Verónica Campino y Claudia Donaire**Aporte** / Fundación ChileMujeres**Marco Teórico** / Claudia Donaire**Colaboración** / Francisca Jünemann, Pamela Frías, Marcela Mandiola y Verónica Fincheira**Edición** / Claudia Donaire**Periodista** / Karen Puchi**Diseño** / Bianca Sartori**Ilustración Portadillas** / Alejandro Délano**Ilustraciones** / Álvaro Fierro**Foto Aldo Siri** / RH Management**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	-	Marco jurídico de igualdad de género en el trabajo	17
		1. Tratados internacionales en materia de igualdad de género	18
		2. Convenios OIT sobre igualdad de género en el trabajo	20
		3. Legislación comunitaria de la Unión Europea	22
		4. Legislación nacional para la igualdad de género en el trabajo	25
		5. Protección contra la discriminación de género en el trabajo	28
Capítulo II	-	Sesgos de género en los procesos de selección	31
Capítulo III	-	Reclutamiento y selección con enfoque de género	37
		1. Directrices generales para la selección de personas con enfoque de género	41
		2. Calidad y transparencia del proceso de selección	43
		3. Etapas del proceso de selección con enfoque de género	43
		4. Plan de inducción para nuevas contrataciones	52
		5. Evaluación del proceso diseñado	53
Capítulo IV	-	La experiencia de la Unión Europea	55
Capítulo V	-	Conclusiones finales	61



La igualdad de género propicia la creación de puestos de trabajo y una mayor productividad, un potencial que debemos materializar al iniciar las transiciones verde y digital y hacer frente a las consecuencias del COVID-19.



Stella Zervoudaki

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

La igualdad de género es un valor central de la UE, un derecho fundamental y un principio clave del pilar europeo de derechos sociales. Es también una condición esencial de una economía europea innovadora, competitiva y próspera. En los negocios, la política y la sociedad en su conjunto, solo podemos aprovechar todo nuestro potencial si utilizamos plenamente nuestro talento y diversidad. La igualdad de género propicia la creación de puestos de trabajo y una mayor productividad, un potencial que debemos materializar al iniciar las transiciones verde y digital y hacer frente a nuevos desafíos como las consecuencias sociales y económicas de la pandemia del COVID-19.

La Unión Europea es líder mundial en igualdad de género gracias a una sólida legislación y jurisprudencia en materia de igualdad de trato, a los esfuerzos para integrar la perspectiva de género

en diferentes ámbitos de actuación, así como a la normativa para hacer frente a desigualdades específicas.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer por la plena incorporación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida pública y privada. Aunque la brecha de género se está cerrando en la educación, persiste en el empleo, las retribuciones, las responsabilidades asistenciales, los puestos de responsabilidad y las pensiones. Por ello, debemos dar un nuevo impulso a la igualdad de género.

La importancia de la diversidad de género para la productividad, la competitividad y el desarrollo sostenible nos invita a promover el desarrollo de estrategias de reactivación de nuestras economías y de los mercados del trabajo que incorporen la inclusión y la igualdad de género como un pilar fundamental en su diseño. En el futuro, si queremos reconstruir un

mundo del trabajo más sólido, debemos considerar hacer mejor las cosas. Avanzar en diversidad de género en las empresas es una de ellas.

El presente manual se ocupa de los procesos de selección de personas porque estos son los que deben permitir que mujeres y hombres puedan acceder a los puestos de trabajo sin discriminaciones sustentadas en estereotipos o sesgos inconscientes en razón de género.

El manual analiza la experiencia europea en la incorporación del enfoque de género en los procesos de reclutamiento y selección de personas, se refiere a las prácticas de las empresas europeas para avanzar en diversidad de género, cómo estas se han sustentado con el derecho comunitario y cómo han sido consideradas en el Tribunal de Justicia Europeo. Se aspira así poder aportar a la experiencia chilena en este ámbito.



La igualdad de oportunidades en los procesos de selección permite a las empresas contar con los mejores perfiles profesionales, contribuyendo al mismo tiempo, a sostener un cambio cultural basado en considerar la diversidad de género como un valor.



Elizabeth Lira

Decana de la Facultad de Psicología Universidad Alberto Hurtado

El proceso de selección de personas es fundamental en la gestión de recursos humanos. Mediante este proceso se espera obtener el personal más cualificado en cuanto a formación, capacidades y aptitudes, para el cargo a proveer. Pero no siempre las mujeres y los hombres acceden en igualdad de oportunidades a los empleos ofrecidos. Diversos estereotipos, entre ellos los de género, definen preferencias y exclusiones que les impiden acceder a los empleos para los que tradicionalmente no han sido considerados y en los que podrían desarrollarse. Transformar los estereotipos de género requiere de mentes abiertas capaces de generar visiones nuevas que contribuyan a un cambio cultural, abriendo espacios de reflexión, investigación y docencia que posibiliten producir esas nuevas condiciones y oportunidades. También se requiere producir esos cambios en nuestras prácticas profesionales.

Una manera de contribuir a ese cambio es la consideración del enfoque de género en los procesos de selección de personas, permitiendo a la organización disponer de un amplio abanico de perfiles que puedan dar mejores respuestas a las demandas que el entorno exija.

Desde la psicología se ha contribuido a la profesionalización y evolución de los procesos de selección. Las crisis económicas amplifican las tensiones y desafíos que enfrentamos. A la par que se abren oportunidades de empleo se intensifican también los requerimientos para responder según los principios y derechos de las y los trabajadores.

La igualdad de oportunidades en los procesos de selección permite a las empresas contar con los mejores perfiles profesionales, contribuyendo al mismo

tiempo, a sostener un cambio cultural basado en considerar la diversidad de género como un valor.

Considerar la diversidad de género en las empresas implica identificar prácticas profesionales que dan cuenta de un nuevo estilo de trabajo, que significa operar y pensar de otra manera; en la búsqueda de resultados que conciben al personal no desde una visión segmentada, basada en estereotipos culturales, sino respetuosa de su diversidad tanto como de sus competencias.

La finalidad de esta manual apunta en esa dirección, pone a disposición de las empresas y también de las personas que desean postular a una vacante de trabajo, lo que debe y puede esperar del proceso de selección, desde la perspectiva de género y en base al principio de no discriminación.



La diversidad es una fuente de riqueza, humana y económica. El mundo es heterogéneo y diverso y se necesita de todos para construirlo integral y completamente.



Aldo Siri Frites

Psicólogo

Profesor Universidad Alberto Hurtado

Especialista en Gestión de Personas en Gobiernos Corporativos

La diversidad es una fuente de riqueza, humana y económica. El mundo es heterogéneo y diverso y se necesita de todos para construirlo integral y completamente.

Las decisiones de negocios mejoran con la diversidad de pensamiento y de perspectivas, y eso requiere la participación equitativa de los géneros y culturas. La diversidad fortalece la capacidad innovadora, libera el potencial de las personas y se expresa inevitablemente en los resultados de un negocio¹.

La pluralidad de género y de cultura ayudan a configurar un espacio de trabajo más rico, porque permiten abrir las posibilidades de combinar, al mismo tiempo, destrezas técnicas, teóricas, relacionales, prácticas, comunicacionales, de empatía y de gestión de equipos.

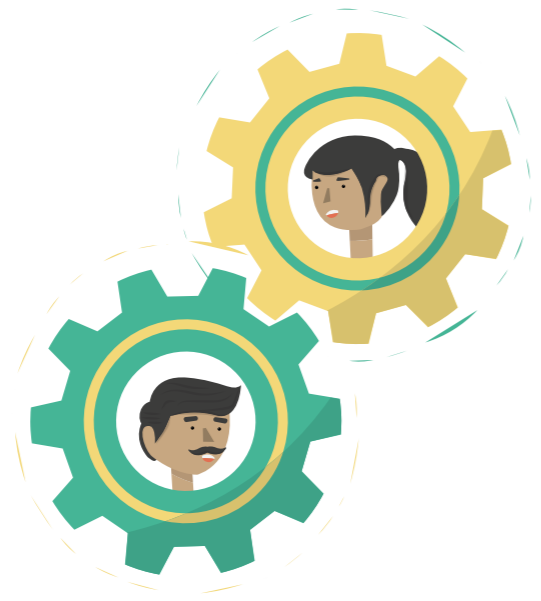
Es por ello que, las empresas y sus áreas de recursos humanos deben establecer las medidas y los desarrollos que permitan eliminar la discriminación entre los candidatos y candidatas, garantizando un trato igualitario a estos en los procesos de selección. El objetivo no es evitar los sesgos, ni siquiera lograr que las personas acepten que los tienen, sino hacer que tomen consciencia que ellos acarrearán consecuencias negativas sobre los demás y en los niveles de diversidad de las empresas.

Para lograr la diversidad, actual y futura, en todos los niveles de la compañía, se debe asegurar que los procesos de reclutamiento y selección den igualdad cultural y de género en todas sus etapas. Candidatos y candidatas deben tener las mismas opciones de acceder

a los puestos para los que han sido formados, teniendo en cuenta su valor y experiencia para el cargo, y no cuestiones de sexo, edad, etnia, nacionalidad o grupo social.

En definitiva, las empresas y, en concreto, los profesionales de recursos humanos tienen una labor clave a la hora de eliminar la discriminación en los procesos de selección y trabajar por la igualdad dentro de la compañía, sin perjuicio de que las medidas para acabar con la discriminación tienen que ser más profundas e integrales, partiendo por la planificación estratégica de la empresa, basadas en un cambio de mentalidad y una mayor labor de concienciación que promueva la igualdad de oportunidades para todos y todas.

¹ When Women Leads, Firms Win en <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/when-women-lead-firms-win>



Introducción

La igualdad entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos de la vida, incluyendo en el mundo del trabajo, representa hoy un imperativo de derechos humanos impostergable.

Con el propósito de promover la participación laboral de las mujeres, en igualdad de condiciones que los hombres, el presente manual aborda la selección de personas con enfoque de género, sin dejar de lado la socialización de la necesidad de cambio cultural. Cuando hablamos de enfoque de género en los procesos de selección, nos referimos a la incorporación de medidas, conforme el principio de no discriminación, para lograr mayores niveles de diversidad de género en las empresas.

Para la Universidad Alberto Hurtado, la promoción de la igualdad de género implica necesariamente reflexionar sobre las desigualdades, sobre la discriminación y los desafíos que representa para las empresas, avanzar en diversidad de género. En materia de reclutamiento y selección de personas, nos encargamos de advertir la importancia de reflexionar sobre el cambio de actitudes y aptitudes de quienes llevan adelante estos procesos, con la convicción de que las personas no pueden ser neutrales —ni neutralizables— a la desigualdades de género. En efecto, las empresas deben considerar los sesgos, estereotipos y prejuicios que puedan afectar los procesos de reclutamiento y selección.

Por su parte, para Fundación ChileMujeres, es importante destacar los estudios que señalan el valor que aporta la diversidad de género en las organizaciones, tanto en innovación como en resultados operacionales. Un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG) llamado “The mix that matters: Innovation through diversity” (2017), concluye que la relación entre la diversidad y mayores retornos en innovación en una organización, es significativamente positiva. El estudio determina que empresas con 40% de presencia femenina en su administración, generan 34% de mayor utilidad en productos innovadores (lanzados durante los últimos 3 años) y las empresas que cuentan con sólo un 5% de dotación femenina en su administración, generan un 25% de menor utilidad, que las empresas con mayor presencia de mujeres en su administración.

Por su parte, el estudio “Women in the Workplace, 2018” de McKinsey demuestra que comúnmente las mujeres tienen que proporcionar más evidencia que los hombres respecto de sus competencias y especialización. Un 31% de las mujeres siente que debe probar sus competencias, frente a un 16% de los hombres, y un 36% de las mujeres cree que su experiencia es cuestionada, frente a un 27% de los hombres. El efecto se multiplica en lugares de trabajo donde hay sólo una mujer.

El mismo estudio señala que, no obstante son muchas las empresas que se declaran comprometidas con una mayor

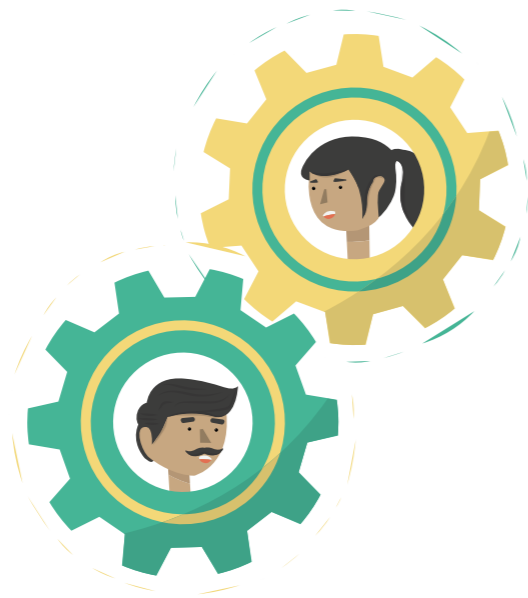
diversidad género, solo un 38% de las empresas estudiadas fija metas específicas, un 12% de las empresas comparte sus métricas de diversidad con las personas trabajadoras, un 42% de las empresas hace responsable a la alta gerencia con el desarrollo de la diversidad en la organización y únicamente el 13% de estas empresas han calculado el impacto positivo de la diversidad en su negocio.

Por cierto, erradicar las desigualdades que enfrentan las mujeres respecto de los hombres en el mundo del trabajo, necesitan de mejores esfuerzos desde las organizaciones. Requiere de la voluntad y convicción de la dirección de la empresa en favor de la implementación de políticas de igualdad de género, incluidas acciones afirmativas. De una organización del trabajo que favorezca la igualdad

de oportunidades y trato entre hombres y mujeres, que disminuya los estereotipos de género y contribuya a eliminar las desigualdades existentes, y de una gestión de personas con enfoque de género.

Este manual¹ busca constituirse en una guía para que empresas y organizaciones puedan trabajar en los procedimientos y prácticas para disminuir los estereotipos y sesgos en los procesos de selección, con el propósito de poder equilibrar las oportunidades entre hombres y mujeres para acceder a los empleos en que sus talentos son requeridos, permitiendo a las empresas generar una propuesta de valor tanto para trabajadores como trabajadoras, además de plantearnos la necesidad de acciones positivas para mejorar la diversidad de género en ellas. ●

¹ Para la elaboración de este manual, se ha consultado la “Guía para un Proceso de Selección no discriminatoria” editado por el Instituto Vasco de la Mujer - EMAKUNDE, en 2004; el Manual de Procedimientos para la Incorporación de la Igualdad en la Gestión Empresarial, 2007, elaborado por Fundación Mujeres, para Principado de Asturias, con el financiamiento de la UE; el “Protocolo de selección y acceso a la entidad para evitar la discriminación por género en el acceso y la contratación” de la Red Acoge de España, y texto “Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos. Un enfoque basado en evidencia”, Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2013.



Marco jurídico de igualdad de género en el trabajo

Marco jurídico de igualdad de género en el trabajo

La igualdad de género es necesaria e imprescindible para el desarrollo cultural, económico, social y político de los países.

La desigualdad es sin duda el hecho universal de la humanidad que más ha afectado a nuestra evolución. Por ello, la lucha por la igualdad se ha configurado como motor de cambio de las sociedades.

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres posibilita la plena incorporación de las mujeres en los ámbitos social, político y económico, contribuyendo a mejorar el desempeño de las organizaciones y las economías, al rentabilizar la utilización máxima de las inteligencias, capacidades, habilidades y destrezas existentes en la sociedad.

En Chile, la igualdad de género en todos los ámbitos y en particular en el mundo del trabajo, está reconocida en una serie de tratados internacionales de derechos humanos ratificados conforme la legislación vigente, siendo sus disposiciones vinculantes y obligatorias.

I. Tratados internacionales en materia de igualdad de género

- **CEDAW (Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer de las Naciones Unidas) adoptada en 1979, es la principal fuente normativa internacional en materia de igualdad de género.**

En materia laboral, establece principios vinculantes para la igualdad de participación y de derechos de las mujeres en el empleo e impone a los Estados la **obligación de promover la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo en igualdad de condiciones que los hombres.**

El **cuadro N°1²** enumera las obligaciones que impone a los Estados y los derechos que reconoce a las mujeres en materia de empleo.

Cuadro N°1:

Obliga a los estados a adoptar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos.	Art. 11
El derecho al trabajo , como derecho inalienable de todo ser humano.	Art. 11
Obliga a los Estados a adoptar medidas para asegurar las mismas oportunidades de empleo, <u>inclusive derecho a la aplicación de los mismos criterios de selección.</u>	Art. 11 1 (a)
El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho al acceso a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional y el adiestramiento periódico.	Art. 11 1 (b)
El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad de trabajo.	Art. 11 1 (c)
El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas.	Art. 11 1 (d)
El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo, incluso la salvaguardia de la función de reproducción.	Art. 11 1 (e)

2. *Elaboración propia.*

El acceso al empleo es uno de los indicadores identificables de la CEDAW, en relación a la selección de personas sin discriminación entre hombres y mujeres.

El artículo II hace referencia al deber de los Estados de adoptar todo tipo de medidas destinadas a erradicar la discriminación contra las mujeres en el empleo y asegurarles acceder a empleos, en igualdad de condiciones que los hombres, lo que eleva el estándar de las políticas públicas que hasta la adopción de esta convención se exigía a los Estados en materia de igualdad de género en el trabajo, principalmente en los tratados multilaterales de la Organización Internacional del Trabajo.

Se reconoce en la CEDAW el derecho al trabajo, y en especial, el derecho al trabajo de las mujeres y se establece que los Estados deben entonces garantizar las mismas oportunidades de empleo, inclusive “los mismos criterios de selección”.

- **Convención Belem do Pará, (Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, adoptada por la Organización de Estados Americanos en 1994).**

Garantiza a las mujeres una vida libre de violencia, también en el ámbito laboral, particularmente con la prevención de situaciones de acoso sexual.

2. Convenios OIT sobre igualdad de género en el trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde sus orígenes ha protegido a las mujeres que trabajan y les ha reconocido derechos destinados a compatibilizar su vida laboral con la maternidad. A partir del avance de la incorpo-

ración de las mujeres al mundo del trabajo, se han incorporado además normas internacionales destinadas a asegurarles no ser discriminadas en el empleo y garantizarles acceso a empleos en igualdad de condiciones que los hombres.

→ **El Convenio Núm. 100 de OIT** obliga a los países a garantizar la aplicación del principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, por trabajo de igual valor.

→ Obliga a adoptar medidas para promover la evaluación objetiva del empleo o puestos de trabajo.

→ **El Convenio Núm. III de OIT** obliga a los países a aplicar una política nacional para promover la igualdad de oportunidades y de trato de mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, **con el objeto de eliminar cualquier forma de discriminación.**

→ Incluye la igualdad de oportunidades y de trato en relación al **acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo en las diversas ocupaciones**, como también las condiciones de trabajo.

Convenio Núm. 183 de OIT³

→ Obliga a los países a garantizar derechos de maternidad básicos a las trabajadoras, durante el embarazo y después del parto, tales como permisos de maternidad, prestaciones económicas durante los permisos y atención médica para ellas y sus hijos e hijas.

→ Obliga a los países a adoptar medidas apropiadas para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo, **con inclusión del acceso al empleo.**

→ Prohíbe que se exija a las mujeres que solicitan un empleo ser sometidas a un examen para comprobar si está o no embarazada o bien que presente un certificado de dicho examen, excepto cuando esté previsto en la legislación nacional respecto de trabajos que estén prohibidos total o parcialmente para las mujeres embarazadas o lactantes, o puedan presentar un riesgo reconocido o significativo para la salud de la mujer y del hijo o hija.

3. Reemplaza y actualiza el Convenio Núm. 103, que es el que Chile tiene ratificado.

Convenio Núm. 156 OIT

- Obliga a los países a implementar políticas públicas destinadas a permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo, ejerzan su derecho a hacerlo sin discriminación y, en lo posible, sin conflicto con sus responsabilidades familiares.
- Obliga a los países a adoptar medidas que permitan a las personas con responsabilidades familiares el ejercicio de su derecho a elegir libremente su empleo y cuenta sus necesidades en lo que concierne a las condiciones de empleo y a la seguridad social.
- Obliga a los países a promover la comprensión del principio de igualdad de oportunidades y de trato, y una corriente de opinión favorable a la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares.

3. Legislación comunitaria de la Unión Europea

La igualdad entre hombres y mujeres es un principio fundamental del derecho comunitario, así como de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea. En los artículos 21 y 23 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea se prohíbe también toda discriminación por razón de sexo y se consagra el derecho a la igualdad de trato entre hombres y mujeres

en todos los ámbitos, inclusive en materia de empleo, trabajo y retribución. El tratado constitutivo de la Unión Europea proclama la igualdad entre hombres y mujeres como una «misión» y un «objetivo» de la Comunidad e imponen una obligación positiva de promover dicha igualdad en todas sus actividades, como señala el apartado 4 de su artículo 141.

Apartado 4, del artículo 141 del Tratado de la Unión Europea

4. Con objeto de garantizar en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral, el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales.

El artículo 141, apartado 3, del Tratado proporciona una base jurídica específica para la adopción de medidas comunitarias destinadas a garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de igualdad de trato en asuntos de empleo y ocupación.

Apartado 3, del artículo 141 del Tratado de la Unión Europea

3. El Consejo, con arreglo al procedimiento previsto en el artículo 251 y previa consulta al Comité Económico y Social, adoptará medidas para garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, incluido el principio de igualdad de retribución para un mismo trabajo o para un trabajo de igual valor.

En virtud del mandato conferido al Consejo, la UE ha generado una serie de directivas que han sido refundidas en la **Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio de 2006**, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación. En su artículo 14º, la directiva establece un estándar que demuestra el avance de los países miembros de la UE, en el reconocimiento del principio de no discriminación en razón de género, entregándonos un decálogo de prohibiciones que son muy ilustrativas. En materia de protección, bajo la Directiva de la UE los Estados miembros debe garantizar indemnizaciones y reparaciones a las/os afectadas/os.

ARTÍCULO 14 PROHIBICIÓN DE DISCRIMINACIÓN

1. No se ejercerá ninguna discriminación directa ni indirecta por razón de sexo en los sectores público o privado, incluidos los organismos públicos, en relación con:

a) las condiciones de acceso al empleo, al trabajo por cuenta propia o a la ocupación, incluidos los criterios de selección y las condiciones de contratación, cualquiera que sea el sector de actividad y en todos los niveles de la jerarquía profesional, incluida la promoción;

b) el acceso a todos los tipos y niveles de orientación profesional, formación profesional, formación profesional superior y reciclaje profesional, incluida la experiencia laboral práctica;

c) las condiciones de empleo y de trabajo, incluidas las de despido, así como las de retribución de conformidad con lo establecido en el artículo 141 del Tratado;

d) la afiliación y la participación en una organización de trabajadores o empresarios, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.

2. Los Estados miembros podrán disponer, por lo que respecta al acceso al empleo, incluida la formación pertinente, que una diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo no constituirá discriminación cuando, debido a la naturaleza de las actividades profesionales concretas o al contexto en que se lleven a cabo, dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando su objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado.

4. Legislación nacional para la igualdad de género en el trabajo

En Chile, la Constitución Política del Estado, define en su artículo 1°, que **“Las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos”**.

En su artículo 19°, el numeral 2° relativo a la igualdad ante la ley, establece **“Hombres y mujeres son iguales ante la ley”**. En el numeral 3° se garantiza **“La igual protección de la ley en el ejercicio de sus derechos”**.

Finalmente, el numeral 16° del artículo 19° de la Constitución Política del Estado, relativo a la libertad de contratación y a la libre elección del trabajo, establece un estándar de prohibición amplio, al disponer que **“Se prohíbe cualquiera discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos”**.

Por su parte, en el inciso 3° del artículo 2° del Código del Trabajo se establece que **“son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación”**. Seguidamente, el inciso 4°, entrega la definición siguiente de actos de discriminación:

“Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, maternidad, lactancia materna, amamantamiento, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional, situación socioeconómica, idioma, creencias, participación en organizaciones gremiales, orientación sexual, identidad de género, filiación, apariencia personal, enfermedad o discapacidad u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.”⁴

4. Texto incorporado por la Ley N°19.579, complementado por la Ley N°20.940 y por la Ley N°20.155.

El inciso 5° del artículo 2° del Código del Trabajo, al igual como lo hace el Convenio Núm. 111 en que se ha inspirado señala que, **“las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación”**.

También, en el inciso 6° del artículo 2° del Código del Trabajo se establece que, **“son actos de discriminación las ofertas de trabajo realizadas por una persona empleadora, ya sea directamente o por medio de un tercero y por cualquier medio, que señalen como un requisito para postular a ellas, cualquiera de las condiciones prohibidas anteriormente señaladas”**. Al efecto, la Dirección del Trabajo vía dictamen⁵, ha prohibido las ofertas de empleos por medios de comunicación, escritos o vía internet, que contengan elementos discriminatorios.

INFRACCIÓN A PROHIBICIÓN DE OFERTAS DE EMPLEO DISCRIMINATORIAS

Infracción gravísima 1001 a ⁶	1 a 49 trabajadores/as	10 UTM
	50 a 199 trabajadores/as	40 UTM
	200 o más trabajadores/as	60 UTM

Adicionalmente, el Art. 194 del Código del Trabajo establece que **“Ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadoras, su permanencia o renovación de contrato, la promoción o movilidad de su empleo, a la ausencia o existencia de embarazo, ni exigir para dichos fines certificado o examen alguno para verificar si se encuentra o no en estado de gravidez”**.

5. Dictámenes N°698/016, de 11 de febrero de 2003 y N°850/29, de 28 de febrero de 2005, de la Dirección del Trabajo.

6. Tipificador de infracciones y pauta para aplicar multas administrativas Dirección del Trabajo, vigente a partir de 2019.

INFRACCIÓN A PROHIBICIÓN DE CONDICIONAR CONTRATACIÓN A EMBARAZO

Infracción gravísima 1180 a ⁷	1 a 49 trabajadores/as	70 UTM
	50 a 199 trabajadores/as	140 UTM
	200 o más trabajadores/as	210 UTM
Duplicada en caso de reincidencia		

En defecto de la regulación del Código del Trabajo, la **Ley N°20.609**, conocida como **Ley Zamudio** puede constituirse en una herramienta para reclamar en contra de “discriminaciones arbitrarias” en procesos de selección. **Ley N°20.609** tipifica y sanciona las discriminaciones arbitrarias, definiéndolas como:

“Se entiende por discriminación arbitraria toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la maternidad, la lactancia materna, el amamantamiento, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad.”

7. Tipificador de infracciones y pauta para aplicar multas administrativas Dirección del Trabajo, vigente a partir de 2019.

5. Protección contra la discriminación de género en el trabajo

Existen recursos para proteger a las personas contra los actos de discriminación⁸, que son aplicables en casos de discriminaciones que afectan a las mujeres. Los recursos y/o acciones judiciales y administrativas, son los que se señalan en el **cuadro N°2⁹**, siguiente:

Cuadro N°2:

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PLAZO
Acción judicial Ley N°20.609	Permite reclamaciones en contra discriminaciones arbitrarias, incluidas aquellas que puedan darse en procesos de reclutamiento y selección.	90 días desde acto y/o desde tomar conocimiento
Acción judicial tutela laboral (DDFF)	Permite reclamaciones en contra discriminaciones ¹⁰ , estando vigente el contrato de trabajo o con ocasión de la terminación de los servicios. → No es aplicable en caso de ofertas de trabajo discriminatorias (<i>excluidos en forma expresa</i>). → No sería aplicable para casos de discriminación en procesos de selección, bajo una aplicación restrictiva del recurso que lo circunscribe a las cuestiones suscitadas en la relación laboral. Por cierto, la aplicación restrictiva no se aviene a lo dispuesto en la CEDAW.	60 días desde acto y/o desde tomar conocimiento
Reclamación artículo 160 Estatuto Administrativo	Permite reclamaciones contra vicios de legalidad, entre ellos, discriminaciones. Permite reclamaciones a las personas que postulan a cargos públicos.	10 días, desde tomar conocimiento de situación, resolución o actuación que dio lugar a vicio que se reclama

8. El Comité CEDAW en sus observaciones al 7° Informe periódico presentado por Chile en enero del año 2018, ha solicitado que se establezca un mecanismo de denuncia judicial específico para los casos de discriminación contra la mujer.

9. Elaboración propia.

10. Se discute la aplicación de la acción judicial de tutela a los funcionarios públicos afectos a estatutos administrativo.

Como vemos, mientras no exista un **mecanismo de denuncia judicial específico para los casos de discriminación contra la mujer** como ha recomendado el Comité de la CEDAW al Estado de Chile, solo son aplicables a los casos de discriminación en procesos de selección, la acción de la Ley Zamudio y la reclamación del artículo 160 del Estatuto Administrativo.

● Acción judicial Ley N°20.609

La acción judicial de la Ley Zamudio no requiere la existencia entre las partes del conflicto de relación laboral o jurídica de otro tipo, puede ser ejercida por quienes sufran discriminación en los procesos de selección, tanto en postulaciones a empleos en el sector privado como público, pudiendo, además, involucrar a la empresa consultora que realiza el proceso, como a la empresa que requiere la selección. Inclusive podría plantearse en contra de la empresa principal o mandante, la empresa líder de la cadena de suministro o controladora de ésta.

El objetivo de la acción judicial de la Ley Zamudio es **“restablecer eficazmente el imperio del derecho toda vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria”**, debe ser interpuesto por la persona lesionada en su derecho a no ser objeto de discriminación, por quien lo represente o por quien lo haga en su defensa, en caso de no poder hacerlo directamente la afectada/o.

Es incompatible con el ejercicio de otras acciones judiciales, como la protección, amparo o tutela de derechos fundamentales.

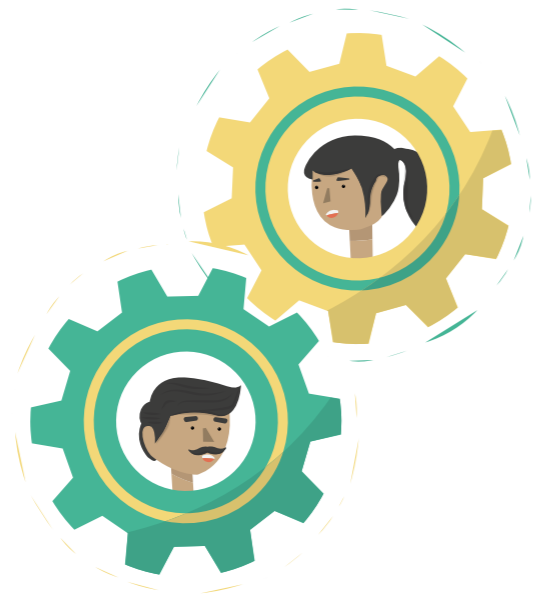
El fallo que declara que ha existido discriminación arbitraria, en los términos de la Ley Zamudio, debe, además:

- » Dejar sin efecto el acto discriminatorio y disponer no se reitere;
- » Ordenar se realice el acto omitido y fijar un plazo para ello;
- » Dictar las demás providencias que juzgue necesarias para reestablecer el imperio del derecho y asegurar la debida protección de la víctima;
- » Aplicar una multa de 5 a 50 UTM.

● Reclamación artículo 160 del Estatuto Administrativo

El estatuto administrativo permite a las personas que postulan a un concurso público para ingresar a un cargo en la administración del Estado, ejercer un recurso de reclamación cuando se hubieren producido vicios de legalidad en el proceso, entre ellas, también, los casos de discriminación.

La regulación estatutaria prohíbe la discriminación, se remite a la definición del Código del Trabajo y de la Ley Zamudio y en el artículo 60 establece que, el Reglamento de Concursos debe garantizar la objetividad, transparencia, calidad técnica y operación de los concursos para el ingreso, para la promoción y para cualquiera otra finalidad con que estos realicen. ●



Sesgos de género en los procesos de selección

Sesgos de género en los procesos de selección

El rol que las personas tienen en nuestra sociedad no debiese estar limitado por el hecho de ser mujer u hombre, madre o padre.

Las mujeres representan un 49,5%¹¹ de la población mundial, sin embargo, mantienen una brecha importante en materia de participación laboral en relación a los hombres. En Chile, la participación laboral femenina ha estado en torno a un 49%, frente a un 71% de hombres, muy por debajo de participación laboral de las mujeres en los países desarrollados de la OCDE, en torno al 61%, e incluso de América Latina que bordea el 55%¹².

Por su parte, las mujeres están infrarrepresentadas en los cargos ejecutivos y de toma de decisiones en las empresas. Incluso en las empresas afectas a la Norma 386, la presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad es de un 13% y un 22% de ellas no cuentan con mujeres en cargos gerenciales¹³.

En materia de ingresos, de acuerdo con un estudio publicado en octubre de 2018 por el Centro de Estudios Públicos, “Brecha salarial de género: Evolución en el período 1990-2017”, durante la última década, la brecha salarial entre hombres y mujeres no explicada —aquella que se corrige por factores tales como nivel de educación, sectores productivos en los que se desempeñan, estado civil, entre otros— se ha estancado en torno al 20%.

Por otro lado, se puede observar una baja participación femenina en rubros tradicionalmente representados por hombres. De acuerdo al estudio Impulsa “Niveles de contratación de mujeres en las grandes empresas de Chile (2017)”, cuatro de los siete rubros analizados tienen participación femenina total menor a 25%, siendo estos:








11. Tasa de población femenina mundial, Naciones Unidas, 2017.

12. Fuente: INE, OCDE, CEPAL

13. Según datos del Estudio Impulsa “Participación de Mujeres en gerencias de primera línea en las grandes empresas de Chile”, 2018, realizado por Fundación ChileMujeres, PwC Chile y Diario Pulso, en base a la Norma 386 de la Comisión para el Mercado financiero, CMF.

Consumo, Utilities (energía), Commodities (productos transables) e Industria y Construcción, como indica el **cuadro N°3**¹⁴. Lo anterior evidencia que en los rubros representados tradicionalmente por hombres, se contrata un porcentaje menor de mujeres, en comparación con los rubros de servicios que están asociados a estereotipos femeninos, como son Banco e Instituciones financieras, Retail y Telefonía y Transporte.

Cuadro N°3: Participación laboral femenina por rubro en la gran empresa

RUBRO	Más alta participación femenina del rubro	Participación femenina por rubro	Más baja participación femenina del rubro	
Bancos e Instituciones Financieras	77%	55%	48%	
Retail	67%	53%	39%	
Telefonía y Transporte	39%	36%	21%	
Consumo	43%	23%	7%	
Utilities	41%	21%	10%	
Commodities	17%	12%	8%	
Industria y Construcción	27%	12%	4%	

14. Fuente: Estudio Impulsa, 2017.

Un estudio realizado por académicos de la Universidad Pompeu Fabra, María José González, Clara Cortina y Jorge Rodríguez sobre el papel de los estereotipos de género en la contratación, a través de un experimento de campo¹⁵, en el que se enviaron más de 5.600 currículos ficticios a 1.372 ofertas de trabajo reales en Madrid y Barcelona. El estudio comparó las respuestas de las empresas reclutadoras en la fase de la elección de postulantes invitados a las entrevistas de trabajo, entre personas con currículos equivalentes, que solo se diferenciaban en el género y en si tenían o no hijos o hijas. El experimento dejó en evidencia que en igualdad de condiciones, las postulantes mujeres tenían en promedio un 30% menos de probabilidades de ser citadas para

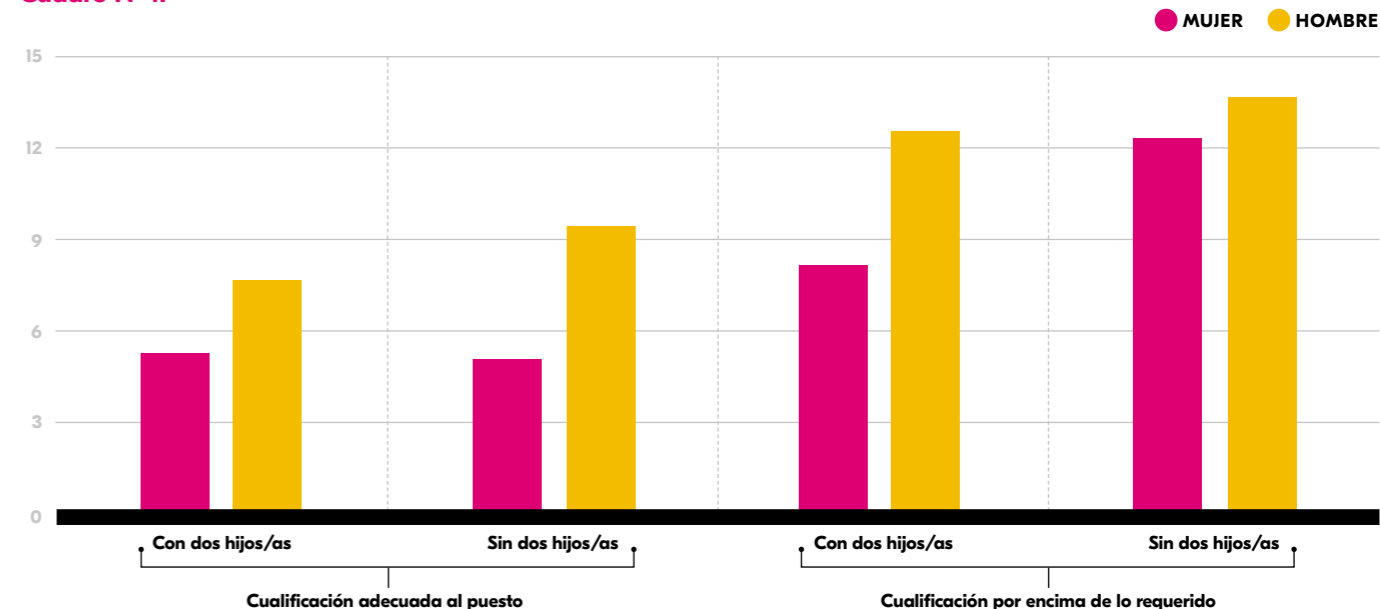
una entrevista de trabajo, que los hombres con sus mismas características.

Este mismo estudio analiza los resultados de la selección destinada a definir quienes son citados a entrevista, cuando los padres y madres tienen hijos/as, considerando, además, su nivel de calificación. Los resultados obtenidos demuestran que la discriminación de género es mayor en candidatas con hijos/as, y se reduce, aunque no desaparece por completo, cuando tienen mayor calificación para el puesto. El **cuadro N°4**¹⁶ siguiente expone las probabilidades de ser llamados para una entrevista de trabajo según género, número de hijos/as y calificación para el puesto, obtenidos con el experimento.

15. *The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment European Sociological Review*, 2019, Vol. 35, No. 2, 187-204.

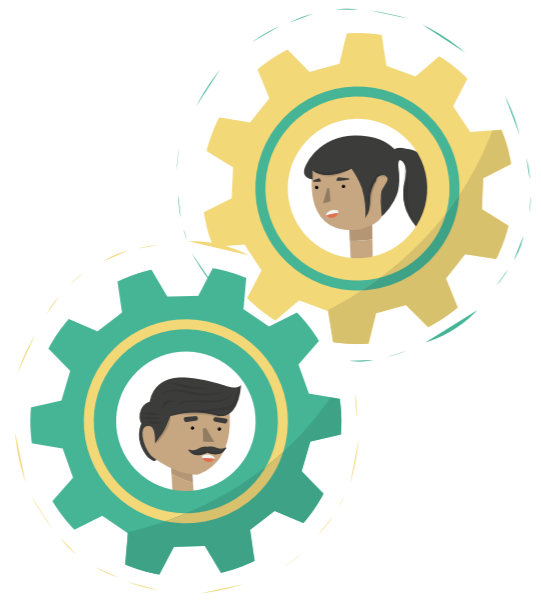
16. Fuente: Observatorio Social de la Caixa, en base al estudio *The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment European Sociological Review*, 2019, Vol. 35.

Cuadro N°4:



Las diferencias de género se advierten en todos los casos, aunque es mucho menor en el subgrupo de postulantes sin hijos/as y con un nivel alto de calificación. En este subgrupo, y a pesar de la igualdad en el currículum de ambos géneros, las mujeres tienen una probabilidad ligeramente inferior de ser llamadas a una entrevista (12,4%) que los hombres (13,6%).

Según los autores del estudio, los resultados evidencian que las mujeres podrían sufrir una doble penalización: por ser mujeres y/o por ser madres. Considerando la calificación para el puesto, los hombres recibieron más invitaciones para ser entrevistados que las mujeres, tanto si se comparan currículums de postulantes con la calificación adecuada para el puesto, como cuando la calificación es mayor que la requerida. ●



Reclutamiento y selección con enfoque de género

Reclutamiento y selección con enfoque de género

El reclutamiento y selección de personal es un proceso de la gestión de personas que puede incidir estratégicamente en el nivel de diversidad de género de una empresa u organización. La diversidad de género es un objetivo que deben asumir las empresas y organizaciones, para ampliar y diversificar los recursos humanos disponibles. Existen 6 importantes razones para promover la diversidad de género en las empresas, como ilustra el **cuadro N°5**¹⁷.

Cuadro N°5:

6 IMPORTANTES RAZONES PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS	
Acceso a todo el talento	Las empresas sin diversidad de género desperdician talento disponible. Contratar mujeres permite aprovechar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de toda la población, en lugar de solo la mitad de ella.
Invertir en diversidad de género	Las empresas deben comprender los beneficios de la diversidad, ser capaces de valorar las capacidades y habilidades de las personas, más allá de los estereotipos de género. Lo que puedan hacer en favor de la diversidad de género, es una inversión.
Conocer la perspectiva del cliente	Al diseñar campañas, las empresas deben considerar el perfil heterogéneo actual de las mujeres, dejar atrás los estereotipos de género con los que una buena parte de las mujeres y hombres no se sienten aludidas/os.
Reducir riesgos y costos	El fracaso en la gestión del capital humano expone a la empresa al mismo tipo y escala de riesgo que el fracaso en la administración de otros recursos como los financieros.
La empresa ideal para trabajar	Las empresas que se adaptan a las necesidades de las personas y las hacen sentir realmente bienvenidas podrán beneficiarse de la más amplia reserva de talentos.
Más rentabilidad	Existen evidencias de que el rendimiento de las empresas mejora con diversidad de género.

17. Elaboración propia.

La CEDAW obliga a los países a asegurar a las mujeres el derecho al trabajo, en condiciones de igualdad a los hombres, el derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección de cuestiones de empleo.

El presente manual, en el marco de la legislación vigente y los tratados de derechos humanos en materia de igualdad de género en el mundo del trabajo, entrega prácticas y mecanismos que permitan guiar todas las etapas del proceso de selección de personal velando por la igualdad de oportunidades entre los postulantes, desde la detección de la necesidad de contratación, hasta la decisión de esta, y se atreve a cuestionar las prácticas que redundan en que estos procesos discriminen a las mujeres. Finalmente, se inclina a favor de medidas positivas para lograr avances concretos en las empresas en materia de diversidad de género¹⁸.

En relación al principio de no discriminación en razón de género y de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en los procesos reclutamiento, evaluación y selección de personas, el Colegio de Psicólogos de Chile y la Sociedad Chilena de Psicología de las Organizaciones

y de Trabajo, SCHIPTO, en su documento “Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales”¹⁹ (2016), señala que “los procesos de reclutamiento, evaluación y selección deben propiciar la equidad en la distribución de las posibilidades de acceso al empleo, con base en fundamentos legales, técnicos, científicos y éticos, los cuales deben ser apropiados a los contextos particulares donde se llevan a cabo. En este sentido, se deben evitar activamente prácticas que impliquen discriminación arbitraria basadas en características personales o situaciones sociales tales como la edad, género, aspectos físicos, discapacidad, estatus marital, nivel socio-económico, etc., que no se relacionan con la idoneidad de una persona para desempeñar un cargo en una organización determinada, y que privan arbitrariamente a personas de determinados grupos acceder a un trabajo en el que incluso podrían haber sido exitosas. Es sobre la base de la igualdad de oportunidades y de las capacidades medidas durante el proceso que se generan los argumentos válidos para la toma de decisiones de contratación.”

La experiencia de los países de la UE es muy relevante, a partir del principio de no discriminación, y en particular,

18. Las prácticas y medidas sugeridas están inspiradas en los textos consultados y en la experiencia europea.

19. “Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales”, SCHIPTO (p. 6).

del estudio y desarrollo de conocimiento en relación a lo que denominamos “**discriminación indirecta**”. La noción de discriminación indirecta, sostiene el Profesor Sergio Gamonal²⁰, ha servido para fiscalizar la discriminación en los procesos de selección. Al efecto, la **Directiva de la UE 97/80/CE del Consejo**, de 15 de diciembre de 1997²¹, relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo, señala en su artículo 2° que “**existirá discriminación indirecta cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutro, afecte a una proporción sustancialmente mayor de miembros de un mismo sexo, a menos que dicha disposición, criterio o práctica resulte adecuado y necesario y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo**”.

También es interesante analizar el comportamiento de los estados miembros de la UE en materia de acciones positivas en favor de la igualdad de género. Las acciones positivas comprenden acciones que tienen como finalidad neutralizar o compensar los efectos negativos producidos por los comportamientos, actitudes y estructuras sociales de tipo discriminatorio. En materia de selección de personas, destacan recomendaciones como la contenida en la “Guía para un Proceso de Selección No Discriminatoria”, del Instituto Vasco de la Mujer, que estima deseable una acción positiva mediante la que, en igualdad de méritos y resultados en la selección, se pueda dar prioridad a la incorporación de mujeres en las áreas en que estén subrepresentadas, de manera tal que pueda avanzarse en diversidad de género y las empresas puedan enriquecerse con sus capacidades y aportaciones.

20. EL PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN POR RAZONES DE SEXO EN MATERIA LABORAL, de Sergio Gamonal, Artículo publicado Cuadernos Jurídicos de la U. Adolfo Ibáñez N° 18, 2003, pp. 83-105.

21. DO L 14 de 20.1.1998, p. 6. Directiva modificada por la Directiva 98/52/CE (DO L 205 de 22.7.1998, p. 66).

I. Directrices generales para la selección de personas con enfoque de género

Algunas directrices fundamentales para que una organización cuente con procesos de selección sin discriminación y que fomenten la diversidad de género, son:

- **Diseño del proceso:** Contar con un proceso definido, sistematizado, transparente, aprobado, difundido y socializado por la alta dirección de la organización en todas sus etapas (*formato para la descripción del cargo, tiempos del proceso, tipo de pruebas y evaluaciones/entrevistas, pautas de entrevistas, paneles de discusión, entre otros*).
- **Garantía de igualdad de oportunidades y no discriminación al o la postulante:** El trato debe ser cordial, respetuoso y confidencial. La evaluación del o la postulante debe hacerse en base a los requisitos del puesto de trabajo, en forma objetiva y resguardando la igualdad de oportunidades y de trato.
- **Proceso de selección:** En las distintas etapas del proceso, incluidas las evaluaciones, deben participar mujeres y hombres en número equilibrado, si es ello posible²².

22. Es difícil asegurar una participación equilibrada siempre, no siempre es posible. Se debe promover, fomentar la igualdad de oportunidades, de participación, cuando existe posibilidad de postulación equilibrada. La participación equilibrada está sujeta también a variables externas a la organización, lógicas de mercado laboral y del proceso de formación de profesionales.

- **Formación:** Las personas a cargo del proceso de selección, sea este interno o externo, deben tener formación en cuestiones de género y conocer el proceso de selección, definido en forma previa por la organización, que deberán aplicar y, cómo llevar adelante procesos de selección de personas sin discriminación.
- **Evaluación del proceso de reclutamiento y selección:** Contar con indicadores en cada una de sus etapas, para verificar desajustes y corregir a tiempo las desviaciones que puedan haberse producido y que sean discriminatorias.
- **Acciones positivas:** Atreverse a implementar acciones correctivas, del tipo acciones positivas, en los procesos de selección, sin descartar postulaciones de integrantes del grupo sobrerrepresentados.

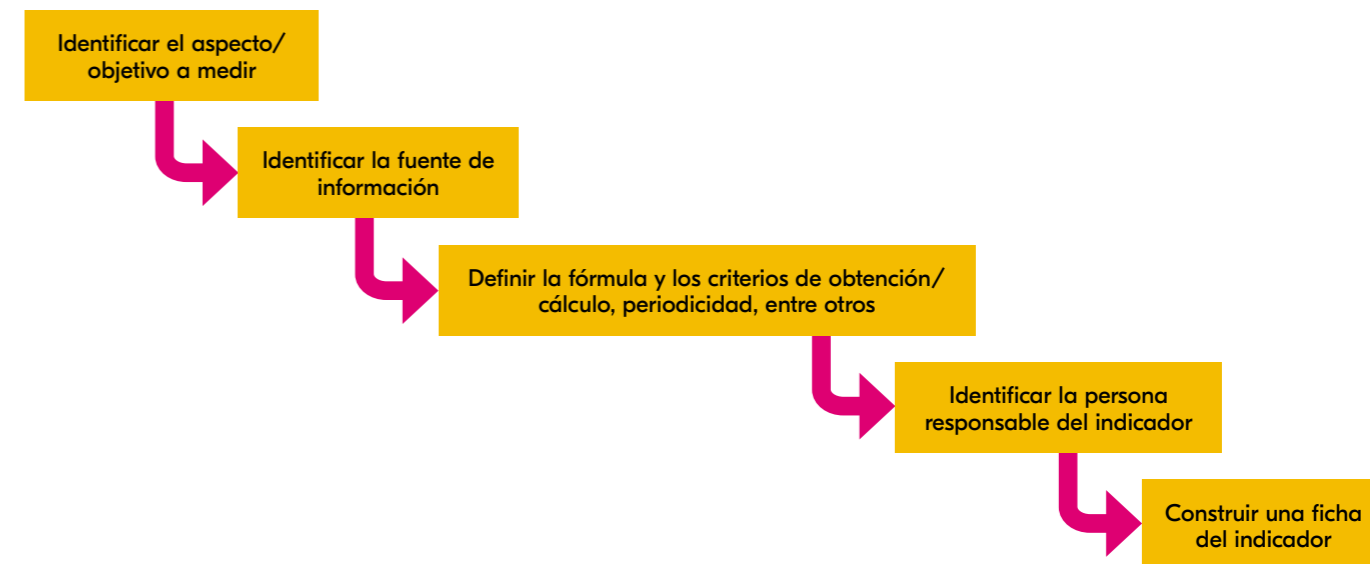
» **Consejo de Buena Práctica:** Las empresas deben privilegiar que el personal directivo cuente con formación en materia de diversidad, género y sesgos, para que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y asuman el liderazgo en la tarea de dotar a la empresa de mayor diversidad. «

» **Consejo de Buena Práctica:** En el caso que la selección esté a cargo de un servicio externalizado, se deben contratar reclutadoras/es con formación en materia de género certificada y garantizar que cuenten con la información del cargo o vacante a proveer y del proceso definido por la organización. «

2. Calidad y transparencia del proceso

Para resguardar la calidad y transparencia del proceso, es relevante establecer desde su inicio qué tipo de información será tratada como confidencial y cuál no, dónde se registra la información (bases de datos, organizaciones proveedoras, etc.), y en caso de que se utilice algún tipo de consultoría externa, quién será la organización dueña de la información de las personas postulantes.

3. Etapas del proceso de selección con enfoque género



● Etapa I: Detección de necesidad y perfil del cargo

El área de gestión de personas, por lo general, responsable del proceso de selección en la organización, es también el área que recoge las necesidades de contratación. A partir de las necesidades informadas, deben validar el perfil del cargo con el área u áreas expertas técnicamente.

El perfil del cargo se debe definir de manera previa al inicio del proceso de selección, en función de las competencias técnicas, profesionales y habilidades necesarias para desempeñar las responsabilidades principales del puesto de trabajo, sin añadir exigencias innecesarias que excluyan a personas válidas para desempeñarlo y sin que en ningún caso el género o las circunstancias familiares sean tenidas en cuenta.

Los perfiles de cargo deben estar levantados bajo una misma metodología, de otra forma, los y las profesionales del área debe ajustar o levantar dichas descripciones en caso de roles nuevos, utilizando la misma técnica. Si existe la descripción del cargo que coincide con la necesidad de contratación solicitada, se recomienda actualizarlos regularmente. La etapa de planificación de dotación, es una buena oportunidad para realizar los ajustes.

CLAVES PARA PERFILES DE CARGO SIN SESGOS DE GÉNERO

- Usar lenguaje y redacción no discriminatoria, ninguna connotación que determine que están dirigidos exclusivamente a hombres o mujeres.
- Describir los cargos o puestos de trabajo solo en función de sus características técnicas, profesionales, de formación, de sus funciones y competencias requeridas.
- No añadir exigencias que no sean necesarias para el cargo y que puedan actuar como factores de sesgo o discriminación, por ejemplo, la disponibilidad para viajar, si no es propio de la función o exigir licencia de conducir, si el cargo no requiere la conducción de un automóvil.
- Establecer el margen de renta o banda salarial de la posición, predefinido según el cargo o función y no por otro tipo de variables, para evitar brechas salariales.

Ejemplo I: Descripción de cargo con enfoque de género²³

CARGO	GERENTA/E DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
Objetivo del cargo	<i>Gestionar el área administrativo financiero de la empresa, responsabilizándose de su organización, dirección y control; así como del reporte y asesoría a la dirección en materias administrativas, presupuestarias y financieras.</i>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> → Dirigir área administrativa y financiera de la empresa → Dirigir la preparación y seguimiento de presupuestos y balances → Coordinar y supervisar las unidades y personal a cargo → Asesorar a la dirección en materias de su competencia → Supervisar procedimientos contables y financieros → Supervisar la implementación de los sistemas y procedimientos para servicios generales y logísticos
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título Ingeniería Comercial, Administración y Finanzas o similar 2. Experiencia en el área, 5 años al menos 3. Experiencia en trabajo en equipo 4. Capacidad de controlar y ejercer supervisión de gastos
Esfuerzos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esfuerzo mental, lectura rápida y análisis de información y datos 2. Esfuerzo mental, preparación de informes en corto tiempo 3. Esfuerzo físico, trabajo sedentario frente a pantalla

²³. Elaboración propia en base a análisis crítico de textos consultados y recomendaciones desde el enfoque de género.

Características de la descripción de cargo con enfoque de género:

- Uso de lenguaje inclusivo y no sexista.
- El objetivo del cargo está señalado en forma directa y simple, sin adjetivos.
- Se señalan las responsabilidades generales del cargo.
- No se exigen calificaciones que no son necesarias para el cargo, como post grados o magíster.
- Se pide experiencia en el área pero no en cargo, atendido que es menos probable que las mujeres cumplan con experiencia en cargo de jefatura. Otra opción en las descripciones de cargo con enfoque de género, es exigir a las mujeres un tiempo de experiencia menor al de hombres en el mismo cargo o validar el ejercicio temporal de las mismas funciones o la experiencia en el cargo subordinado inmediato, atendido precisamente a que pueden estar subrepresentadas en el mismo cargo de que se trata.
- Se incluye el factor de esfuerzo, conforme las recomendaciones para evaluar los puestos de trabajo de la Guía de Evaluación de Puestos de Trabajo de la OIT.

● Etapa 2: Convocatoria

En esta etapa del proceso, lo más relevante es garantizar que los anuncios de las vacantes den las mismas oportunidades de postular a hombres y mujeres. Es importante entregar información relevante del proceso a las y los candidatas, tales como tiempos de entrevista, duración y etapas del proceso²⁴.

CLAVES PARA CONVOCATORIAS CON ENFOQUE DE GÉNERO

- Describir la vacante con lenguaje inclusivo, utilizar términos genéricos o usar ambos géneros en el nombre del cargo, tales como: “Asistente administrativo/asistente administrativa” o “Abogado/abogada”.
- Cuidar que las imágenes que acompañan los anuncios no incluyan estereotipos ni situaciones que incorporen sesgos.
- En esta etapa es relevante mantener mediciones de indicadores respecto a la cantidad de postulantes por género, que permita analizar la equidad del universo de potenciales candidatas y candidatas a los que se quiere convocar.

24. “Selección de personas en organizaciones. Aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas” (Frias & Soto, 2018).

» **Consejo de Buena Práctica:** Una buena medida para promover la inserción de mujeres al mundo del trabajo es mantener una base robusta de candidatas mujeres calificadas relacionadas al negocio, es decir, conocer a qué se dedican, en qué mercados operan, cuáles son sus oficios, sus habilidades diferenciadoras a nivel técnico, profesional o directivo, para que, de esta forma, se pueda incentivar y proponer su contratación”. McKinsey en su libro “La Guerra por el Talento” (1997), propone adelantarse y tener tácticas creativas para la administración del talento y adelantar soluciones. Entonces, ¿por qué no mantener mapeado el mercado actual femenino? «

● Etapa 3: Recepción de solicitudes

Se recomienda usar un formato estándar para las solicitudes, que permita comparar a los postulantes hombres y las postulantes mujeres, desde un punto de vista técnico y no en relación a características personales.

CLAVES PARA POSTULACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

- Usar formatos de solicitudes que no incluyan datos personales como el nombre, sexo, la fecha de nacimiento, la nacionalidad, lugar donde nació, lugar donde vive o el establecimiento educacional. En general, se puede entender que estos datos no están relacionados con las capacidades de una persona para realizar su trabajo.
- Contar con pautas de evaluación que indique la puntuación de los distintos ítems a evaluar para poder comparar los méritos de las y los distintos postulantes y definir quiénes pasan a la siguiente etapa, de forma no arbitraria, en cada etapa del proceso.


» **Ejemplo de Buena Práctica:** Algunas organizaciones, en particular el sector público, han implementado el uso de **currículum ciego**, lenguaje inclusivo y contenido no discriminatorio en avisos de reclutamiento, con el propósito de resguardar el cumplimiento del principio de igualdad de oportunidades.

Una vez recibida las solicitudes, se deben revisar para seleccionar a los o las postulantes que podrían cumplir con las exigencias requeridas para el perfil de cargo a proveer y que serán citados a entrevistas y pruebas. Es recomendable que esta selección sea realizada por un equipo diverso de personas, para evitar sesgos.

25. <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2018-actualizaci%C3%B3n-Orientaciones-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-un-Procedimiento-de-Reclutamiento-y-Selecci%C3%B3n.pdf>

Ejemplo 3: Curriculum Vitae Formato Ciego promovido por el Servicio Civil²⁵

CURRICULUM VITAE FORMATO CIEGO



DATOS DE POSTULACIÓN

NOMBRE DEL CARGO AL QUE POSTULA:	
FECHA DE POSTULACIÓN:	

DATOS DE CONTACTO

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
TELEFONOS DE CONTACTO		CORREO ELECTRÓNICO <small>(no debe contener alusiones a sexo, edad u otra condición que pudiese considerarse discriminatoria)</small>	

TÍTULO PROFESIONAL (ES) Y/O GRADOS

TÍTULO	
INSTITUCIÓN	
FECHA DE INGRESO Y EGRESO (AÑOS)	
DURACIÓN DE LA CARRERA (Nº SEMESTRES)	

● Etapa 4: Desarrollo de pruebas de selección y entrevistas

Existen diferentes tipos de entrevistas que van desde 20 minutos o menos, respecto de las cuales no existe mucha información sobre resultados y, en general, no son recomendables, y entrevistas profundas que pueden ser estructuradas o no estructuradas.

Entrevistas estructuradas: Tienen por objetivo asegurar aplicar a los/as postulantes el mismo tipo de preguntas, mediante una pauta elaborada previamente.

El enfoque de género aconseja entrevistas estructuradas, pero debe advertirse que estas no descartan la aplicación de sesgos por parte de las personas a cargo de la entrevista.

Entrevistas no estructuradas: Son más informales, flexibles y fluidas, donde el foco está en la persona candidata y la posibilidad de explorar competencias conductuales dependiendo de algunos temas definidos. Este tipo de entrevistas puede aumentar la probabilidad de sesgos por la persona entrevistadora.

CLAVES PARA PRUEBAS Y ENTREVISTAS CON ENFOQUE DE GÉNERO

- No se deben realizar preguntas que tiendan a diferenciar a mujeres de hombres.
- No se deben realizar preguntas de índole personal o privadas, como el estado civil, maternidad, lactancia, orientación sexual y otros que resulten discriminatorios, como, por ejemplo, si él o la postulante tiene hijos/as o está en planes de tener hijos/as.
- Las entrevistas estructuradas deben ser en base a pautas elaboradas previamente, sin improvisación.
- Las entrevistas no estructuradas requieren mayor experiencia y formación en género de quién las realiza.
- En general, debe existir un equipo a cargo, con formación en género.
- Las respuestas deben ser calificadas inmediatamente sean entregadas, conforme una pauta de evaluación pre-establecida.
- Las entrevistas, pruebas y evaluaciones no pueden comprender aspectos no relevantes para el perfil de cargo o vacante a proveer.

Iris Bohnet *What works, gender equality by design*²⁶

Las entrevistas no estructuradas son menos confiables que las pruebas generales de capacidad mental, las pruebas o herramientas que miden las competencias de quienes postulan al cargo.

Una buena alternativa para disminuir y minimizar los sesgos en la contratación, es justamente una entrevista estructurada que estandarice el proceso entre candidatas y candidatos. Estas entrevistas plantean el mismo conjunto de preguntas en el mismo orden para todas las personas, lo que permite comparaciones más claras entre ellos. La pauta de entrevista, debiese requerir que la persona que entrevista califique cada respuesta inmediatamente después que sea entregada. Esto neutraliza una variedad de sesgos de contexto: es más probable que recordemos las respuestas más recientes.

Las pruebas de muestra de trabajo, las entrevistas estructuradas y la evaluación comparativa nos permite contratar a las personas que se ajusten al cargo en lugar de aquellas que es más parecida a quien entrevista, impidiendo así aumentar la diversidad en la organización y perpetuando la contratación entre pares. Un cambio de prácticas y procedimientos de contratación puede ayudar a minimizar nuestros prejuicios, rompiendo el vínculo entre las creencias sesgadas y las acciones discriminatorias.

26. *What Works, Gender Equality by Design*, Iris Bohnet, 2016.

27. "Focusing on what works for workplace diversity" McKinsey 2017.

Caso: *Applied* y evaluaciones a ciegas²⁷

La Start-Up *Applied* decidió probar el impacto de los sesgos inconscientes en sus procesos de reclutamiento y selección. Trabajó con una compañía de tecnología e hizo que cada solicitante siguiera el proceso tradicional. Paralelamente, cada aplicación fue revisada utilizando el proceso denominado *Applied*, que incluyó evaluaciones a ciegas y el uso de tecnología para definir con precisión las competencias necesarias para cada cargo. Lo que la empresa encontró fueron sesgos disciplinares, es decir, sesgos a la hora de definir las especialidades de las personas que buscan contratar. La empresa creía que solo necesitaba profesionales de informática e ingeniería. Una vez que la compañía se basó en pruebas de competencias de trabajo, donde las personas se enfrentaban con algunas de las tareas que realmente tendrían que hacer, comenzó a contratar personas de las áreas de la neurociencia, psicología, que podían hacer el trabajo pero, que por la naturaleza de su profesión, tradicionalmente no eran contratadas.

● Etapa 5: Toma de decisión de contratación

El último paso en el proceso requiere contar con la mayor cantidad de información recabada para poder hacer una recomendación de contratación que se ajuste al cargo, explicitando los criterios considerados en ella. Se recomienda que se presente más de una persona postulante al área solicitante de la vacante o a quienes deban tomar la decisión de contratación. Es posible que ante puntajes iguales, se pueda dirimir chequeando referencias. Se debe resguardar que al chequear las referencias no se apliquen sesgos, por ejemplo, contando con un comité para este trabajo, de integración diversa.

Adoptada la decisión de contratación, se debe realizar una oferta al o la postulante seleccionada, comunicándole los resultados del proceso. Además, se debe informar a las demás personas postulantes que el proceso ha concluido y no han sido seleccionadas/os.

CLAVES PARA LA TOMA DE DECISIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

- Debe ser consistente con el perfil de la vacante concursada.
- Las etapas previas del proceso deben estar bien documentadas.
- Las etapas del proceso de reclutamiento y selección deben contemplar la participación de más de una persona entrevistadora, como una forma de minimizar los posibles sesgos²⁸.
- La toma de decisión debe realizarse por un comité que asegure la consistencia del proceso, que pueda velar por los aspectos técnicos del cargo, culturales de la organización y que responda del proceso de selección en su conjunto.
- No se deben considerar en la deliberación aspectos contextuales de la posición: viajes, horarios, distancias, para asegurar que se va a decidir por la persona que mejor se ajusta al cargo.

28. *Selección de personas en organizaciones. Aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas* (Frias & Soto, 2018).

» **Consejos de Buenas Prácticas:** Emulando la experiencia de países como Finlandia, que decidió elevar la participación laboral y la diversidad de género en las empresas implementando “metas de diversidad” o “cuotas de género”²⁹, se recomienda analizar la implementación de este tipo de medidas en empresas y sectores donde las mujeres están subrepresentadas. «

4. Plan de inducción para nuevas contrataciones

El proceso de selección se inserta en la cultura de la empresa y también, de las personas que forman parte de ellas, sus objetivos estratégicos y sus prácticas, por lo que condicionan las características del proceso de selección. Si se implementa un proceso de selección con enfoque de género destinado a mejorar el nivel de diversidad de género en ella, esto no puede ser una medida aislada, debe ser consistente con la política de igualdad de género de la empresa.

Las empresas deben contar con un plan de inducción para las nuevas contrataciones a fin de facilitar la incorporación a trabajar de quienes no hayan tenido contacto con la organización y su personal con anterioridad. El plan de inducción contribuirá a que puedan tomar conocimiento de información clave para el éxito de su trabajo y estimular su desempeño.

El plan de inducción debe al menos considerar:

- Mostrar a la persona seleccionada las instalaciones de la empresa, su espacio de trabajo y presentarle a todas las personas con las cuales deberá trabajar y relacionarse;
- Informar las actividades a las que se dedica y su trayectoria, la misión y visión de la organización, así como los principios y valores de la misma y sus objetivos;
- Entregar información sobre prevención de riesgos laborales y protección de la salud, sistemas de evaluación, capacitación, jornada de trabajo y su distribución, medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, organigrama de la empresa, comunicación interna, convenio colectivo, prevención del acoso, entre otras.

29. “La revolución de la diversidad y la inclusión”, 2018, citada en Deloitte Review.

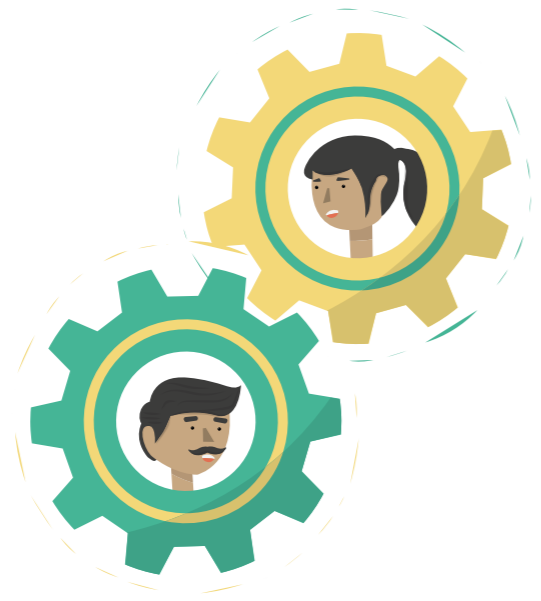
5. Evaluación del proceso diseñado³⁰

Una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección es recomendable evaluarlo para validar las decisiones adoptadas en relación al proceso de selección y los resultados en materia de implementación del enfoque de género. El **cuadro N°6** entrega sugerencias de indicadores para facilitar la medición del proceso y servir a su evaluación.

Cuadro N°6:

INDICADORES PARA MEDIR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	
N° fases procedimiento selección	Mide el cumplimiento y desarrollo no discriminatorio de los pasos del procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> → Existencia de una definición no discriminatoria del perfil de cargo → Existencia de una definición de pruebas y baremos de manera previa a la selección → Utilización de un lenguaje no sexista en las ofertas de empleo → Codificación de los datos personales a través de hoja de solicitud estándar → Ejecución de la preselección en base a criterios preestablecidos → Comunicación en plazo predeterminado de las candidaturas rechazadas → Realización de pruebas de selección objetivas y no discriminatorias → Cuantificación de los resultados obtenidos por mujeres y hombres en cada prueba → Acciones positivas para equilibrar la presencia de mujeres y hombres en la organización → Plan de Acogida e implementación del mismo en el caso de nuevas contrataciones
N° de mujeres y hombres contratados respecto de candidatas y candidatos	Este indicador pretende medir los resultados obtenidos en materia de diversidad de género conforme necesidades definidas en ese ámbito.
N° horas de formación de género de responsables del proceso de selección	Este indicador pretende evaluar si las personas encargadas de la selección de personal poseen formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. ●

30. Sugerencia contenida en las Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales, elaborado por SCHIPTO en conjunto con Colegio de Psicólogos de Chile, 2016.



La experiencia de la Unión Europea

La experiencia de la Unión Europea

Analizar la experiencia de los países miembros de la Unión Europea es muy interesante para confirmar el uso de ciertos instrumentos o medidas de acción positiva o correctivas para promover y alcanzar avances concretos en materia de diversidad de género en las empresas y organizaciones.

A partir de la aplicación del derecho comunitario en favor de la igualdad de género, algunos países han asumido liderazgo en esta materia, promoviendo el enfoque de género en los procesos de selección de personas y medidas positivas que favorecen la contratación de mujeres.

El Tribunal de Justicia de la UE ha sostenido que el ámbito de aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres no puede reducirse únicamente a la prohibición de las discriminaciones que se derivan de la pertenencia a uno u otro sexo. Ha desarrollado jurisprudencia sobre la aplicación del principio de no discriminación de género en el empleo y la ocupación, que ha retroalimentado el trabajo del Consejo de la Unión Europea y del Parlamento Europeo, para el desarrollo del derecho comunitario en materia de igualdad de género en el trabajo.

Desde la Directiva **76/207/CEE** de 1976 a la **Directiva 2006/54/CE** de 2006, ha aceptado la aplicación de medidas de acción positiva o de tipo correctiva, declarando compatibles con el derecho comunitario las discriminaciones positivas o inversas, siempre que las medidas que otorguen preferencia a las mujeres en algún aspecto de su carrera profesional cuenten con algún tipo de cláusula de apertura o cláusula de salvaguardia que permita que el competidor varón no sea excluido automáticamente del respectivo proceso de selección.

También, ha señalado que las medidas de promoción de las mujeres son lícitas, siempre que no se establezca una prioridad automática e incondicionada a favor de las mujeres, cuando los/as postulantes son igualmente calificados y las candidaturas son sometidas a un examen objetivo. En general, ha evolucionado hacia la aceptación de las discriminaciones inversas o positivas, si las mujeres están infrarrepresentadas en el sector laboral de que se trate y no se excluye desde el principio al competidor varón.

SENTENCIA TRIBUNAL DE JUSTICIA DE 11 DE NOVIEMBRE DEL 1997, CASO C-409/95 (Caso Hellmut Marschall y Land Nordrhein-Westfalen)

Los apartados 1 y 4 del artículo 2 de la Directiva **76/207/CEE**, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo, no se oponen a una norma nacional que, en caso de que candidatos de ambos sexos presenten igual cualificación, obliga a conceder preferencia a las candidatas femeninas en aquellos sectores de actividad de la administración que, en el nivel del puesto de que se trate, tengan un menor número de mujeres que de hombres, salvo que concurran en la persona de un candidato masculino motivos que inclinen la balanza a su favor, siempre que:

- La norma garantice, en cada caso particular, a los candidatos masculinos con igual capacitación que las candidatas femeninas, que las candidaturas serán objeto de una apreciación objetiva que tenga en cuenta todos los criterios relativos a la persona de los candidatos de ambos sexos e ignore la preferencia concedida a las candidatas femeninas cuando uno o varios criterios hagan que la balanza se incline a favor del candidato masculino, y
- Los criterios aplicados no sean discriminatorios en perjuicio de las candidatas femeninas.

SENTENCIA TRIBUNAL DE JUSTICIA DE 28 DE MARZO DEL 2000, CASO C-158/97 (Caso Georg Badeck y Landesanwalt beim Staatsgerichtshof des Landes Hessen)

Los apartados 1 y 4, de la **Directiva 76/207/CEE** del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo, no se opone a una normativa nacional que:

- Den preferencia a las candidatas mujeres, en sectores de la función pública en que estén subrepresentadas, a condición de que se garantice que las candidaturas sean objeto de evaluación objetiva;
- Prevean un porcentaje mínimo de personal femenino a contratar en puestos de provisión temporal pertenecientes al sector científico o para los auxiliares científicos, equivalente al menos a la proporción que las mujeres representan entre los licenciados, los doctorados o los estudiantes de la respectiva especialidad;
- Reserve a las mujeres al menos la mitad de las plazas de formación en aquellas profesiones que requieran una formación especializada en las que las mujeres estén infrarrepresentadas; o
- En el caso de igualdad de cualificación entre candidatos de distinto sexo, garantice que las mujeres cualificadas sean convocadas a entrevistas de presentación en los sectores en que las mujeres están infrarrepresentadas.

En este contexto, las empresas europeas han implementado cambios en los procesos de reclutamiento y selección que han permitido la incorporación de mujeres en sectores y áreas donde están subrepresentadas. Estos avances han logrado confirmar la validez del uso de medidas de acción positiva y correctivas, tales como “dar preferencia a la contratación de mujeres” en procesos de selección para llenar vacantes en áreas donde estas subrepresentadas, o la “regla de los 4/5” por la cual se debe revisar la etapa o fase del proceso, si el resultado es un proporción superior entre hombres y mujeres.

DAR PREFERENCIA A MUJERES EN CARGOS DONDE ESTÉN SUBREPRESENTADAS

Esta medida de acción positiva contenida en la “Guía para un Proceso de Selección no discriminatoria”, del Instituto Vasco de la Mujer - EMAKUNDE, 2004, ha sido aplicada en empresas que desean avanzar en materia de diversidad de género, estableciendo la obligación de dar preferencia a candidatas mujeres, en cargos donde estén subrepresentadas y puedan presentarse en igualdad de condiciones tanto postulantes hombres como mujeres.

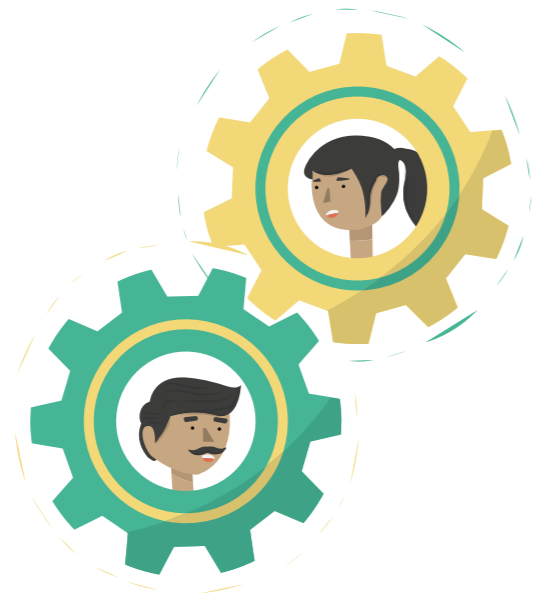
REGLA DE LOS 4/5

La regla de los 4/5 contenida en la “Guía para un Proceso de Selección no discriminatoria”, del Instituto Vasco de la Mujer - EMAKUNDE, 2004, ha sido aplicada en empresas que desean avanzar en materia de diversidad de género, en las distintas fases del proceso de selección, con la finalidad de revisar el procedimiento aplicado en casos en que el resultado o participación de postulantes mujeres o postulantes hombres sobrepase esa proporción. En ese caso, deberá analizarse si existió discriminación indirecta en la respectiva fase, en tanto su diseño como en su implementación.

A estos esfuerzos se han sumado las cuotas de participación de mujeres en directorios de empresas emisoras de valores públicos (acciones) y/o en posiciones de liderazgo en el sector público y privado. Es así como en los últimos 20 años, algunas legislaciones nacionales han establecido “cuotas obligatorias”, con sanciones tanto pecuniarias como no pecuniarias, como en el caso de Noruega, Italia, Francia y Alemania, y otras que establecen “cuotas voluntarias”, donde la sanción del legislador no existe o es más bien simbólica, como ocurre con España, Holanda y Finlandia.

Un estudio realizado por **CREDIT SUISSE** en el 2012, en el cual fueron analizadas 2.360 compañías alrededor del mundo por un período de seis años, demostró que las compañías, con al menos una mujer en el directorio, obtuvieron un crecimiento de sus ingresos netos de 14%, contra un 10% de aquellas compañías que no tenían mujer alguna en sus mesas. El mismo estudio encontró que si se enfocaban en las compañías con un valor superior a los 10 billones de dólares, el rendimiento, medido por el precio de la acción, era 26% superior respecto a aquellas empresas con directorios conformados totalmente por hombres.

Un estudio realizado el 2015 por McKinsey, “Diversity Matters”, evidenció que las empresas en el cuartil superior respecto a la diversidad de género en los directorios presentaban utilidades 15% superiores a las del cuartil con menor presencia femenina. ●



Conclusiones finales

Conclusiones finales

La fuerza laboral está cambiando radicalmente y Chile necesita en forma urgente que las empresas se adapten a los cambios sociales y generacionales, que sean más diversas e inclusivas, innovadoras y centradas en las personas, para enfrentar con éxito los desafíos que nos propone el siglo XXI. La automatización, la robotización, el *bigdata* y la digitalización reemplazarán muchos trabajos que hoy existen, pero muchos otros tantos se requerirán, en áreas donde las personas pueden desplegar competencias y talentos que no son reemplazables.

Atraer y seleccionar personas está directamente relacionado con la estrategia de una empresa, por lo tanto, la planificación del modelo de dotación debe asegurar que se contará con las personas y habilidades requeridas para el corto y largo plazo, distinguiendo el ciclo del negocio, el mercado y la cultura de la organización. Para ello, la propuesta de valor de la organización debe definir transitar hacia una cultura que se haga cargo de los sesgos que afectan el nivel de inclusión y diversidad de la organización. Los procesos de selección de personal deben estar alineados con esa visión, generando consistencia entre los procesos de negocio y los de gestión de las personas.

Para contar con un proceso de selección con enfoque de

género, se debe cuidar que cada una de sus etapas contengan prácticas y mecanismos que velen por la igualdad de oportunidades y la eliminación de los sesgos inconscientes o conscientes que puedan influir en la contratación por razones diferentes a competencias y habilidades. Para ese propósito, creemos importante y esencial respetar los criterios, consejos y buenas prácticas que este manual entrega en su Capítulo III.

También es importante poder acompañar la implementación de estas nuevas prácticas, con procesos de gestión de cambio organizacional, capacitación y sensibilización, con la colaboración y participación de todas las personas trabajadoras.

Esperamos que las empresas y organizaciones puedan incorporar procesos de selección con enfoque de género, incidiendo en la transformación de la cultura organizacional e incorporando sugerencias y consejos de acciones positivas, cumpliendo también el marco legal, para no incurrir en discriminaciones y cumplir con el principio de igualdad de género en los procesos de selección. Y así, poder avanzar en la incorporación de las mujeres en los sectores, áreas, puestos de trabajo o espacios en que están subrepresentadas. ●



“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”.