



CÓMO MEJORAR LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE CARRERA EN BCI PARA REDUCIR LA SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Meychan Muñoz Kcomt
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, Mayo 2017

Contenido

1	Entorno País.....	3
2	Presentación de la empresa	3
3	Análisis de información y detección del problema:	5
4	Objetivos de la investigación	6
5	Marco metodológico.....	7
6	Marco teórico.....	9
7	Análisis de información y diagnóstico	16
7.1	Recolección de información.....	16
7.1.1	Información Cuantitativa.....	17
7.1.2	Información Cualitativa	18
7.2	Análisis de información.....	27
7.2.1	Aspectos del Magister en el análisis de información	29
8	Propuesta de intervención.....	30
8.1	Reclutamiento y selección:	31
8.2	Capacitación:.....	33
8.3	Compensaciones:.....	34
8.4	Gestión del desempeño:.....	36
9	Intervención, piloto y Gestión del cambio	37
10	Conclusiones.....	39
	ANEXO N° 1: RESUMEN AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS	43
	ANEXO N° 2: CARTA GANTT.....	46
	ANEXO N° 3 DATOS CUANTITATIVOS BCI	47
	ANEXO N° 4: CUESTIONARIO UTILIZADO EN ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS....	56
	ANEXO N° 5: PERFIL LABORAL PARA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.....	58
	BIBLIOGRAFÍA	60

1 Entorno País

La industria Financiera es la que más ha crecido en cantidad de trabajadores y según la encuesta CASEN del año 2011 muestra que del total de la fuerza laboral empleada en Chile 60.772 corresponden a contratados por el sector, aportando un 5,6% al PIB nacional, lo que nos hace pensar que esta industria está altamente desarrollada y va en aumento.

Como estado del arte, podemos indicar que en la actualidad, existen diversos estudios de sobre la importancia de la mujer en el mundo laboral, desde una perspectiva social, político, organizacional y de liderazgo, lo que conlleva a pensar que es relevante su inclusión en las empresas desde el punto de vista de la participación laboral en distintos cargos de las organizaciones que conlleve a su vez el desarrollo profesional y la equidad en la remuneración percibida en comparación con los hombres.

El ingreso de la mujer en el mercado laboral el último tiempo ha ido en aumento, y específicamente en el sector bancario, lo que ha llevado a las distintas organizaciones a organizar nuevos mecanismos de contratación y selección de personal al momento de buscar candidatos en el mercado, de tal forma de considerar su inclusión en el mundo laboral como un factor importante para la mujer y sus familias como para la sociedad en general.

2 Presentación de la empresa

El Banco Crédito e Inversiones (Bci) fue fundado en 1937 desde la visión de don Juan Yarur Lolos, poniendo desde sus orígenes especial énfasis en desarrollar productos y servicios orientados a personas, y pequeñas y medianas empresas, con un sello distintivo basado en un estilo familiar y cercano tanto con sus colaboradores y clientes. Hoy el Bci es uno de los bancos más importantes del país, con proyección internacional y que cuenta con numerosas sociedades filiales que complementan y apoyan su giro en distintos mercados.

Al cierre del año 2015 el Bci cuenta con 10.560 colaboradores (sumando Banco Bci y filiales); 361 sucursales o puntos de contacto a nivel nacional; presencia internacional a través del City National Bank (Miami – EEUU) con 460 colaboradores y un universo de 557.236 cuentas corrientes.¹

¹ Información Memoria integrada Bci 2015

La Misión define a Bci como una Corporación de Soluciones Financieras que participa en todos los negocios y operaciones financieras que la Ley General de Bancos permite, para ofrecer a la comunidad productos y servicios generados por procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgos y exigentes estándares éticos, considerando 4 pilares fundamentales:

- Clientes y proveedores: Entregar productos y servicios de óptima calidad, a precios competitivos, innovadores y destinados a satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades. Mantener relaciones con nuestros proveedores de mutuo beneficio, lealtad en el tiempo y altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia.
- Colaboradores y sus familias: Ofrecer calidad de vida digna, un trabajo estable, con posibilidades de desarrollo personal y profesional, además de ser familiarmente responsable procurando que las funciones de los colaboradores se desarrollen en condiciones compatibles con su vida personal y familiar.
- Sociedad: Desarrollar negocios basado en principios éticos que aseguran el respeto de los derechos e intereses ajenos, de acuerdo con los cánones establecidos y aceptados por la sociedad, además de contribuir efectivamente a mantener un medio ambiente sano y a incrementar el patrimonio social, cultural y económico del país.
- Accionistas: Procurar que el retorno sobre su inversión sea superior al promedio del sistema bancario acompañado a niveles de riesgo normales, con el máximo nivel de transparencia posible en nuestra conducta de acuerdo a las leyes, reglamentación y marco ético vigente.

Dentro de Bci encontramos la Gerencia Corporativa de Gestión de Personas (GGPP): cuyo propósito es contribuir al crecimiento de la Corporación Bci, a través del **desarrollo del talento, potenciando las capacidades de las personas que forman la organización**, liderando la implementación de una estrategia integrada de recursos humanos que pone énfasis en el **crecimiento personal y profesional de los colaboradores**. Entre sus principales funciones está el fortalecimiento de la cultura organizacional basada en los valores; procura que exista un ambiente y condiciones de trabajo que promueven la creatividad y colaboración que permita atraer, retener y desarrollar el talento de los colaboradores junto con potenciar una oferta de valor atractiva que responda a las diversas necesidades de los colaboradores y sus familias, mejorando su calidad de vida y promoviendo su desarrollo, tanto profesional como personal.

Dado lo anterior, y para verificar que la aspiración y objetivos del área de Gestión de Personas cobra importancia el subsistema de **Diversidad y equidad** laboral que se aplica en cada uno de los procesos que tiene que ver con el desarrollo de los colaboradores que se gestiona en la empresa, velando porque cada uno se entregue en forma equitativa respetando la diversidad y en específico para esta investigación la de género al interior de la empresa, sabiendo que es la base de la empresa para el cumplimiento de la estrategia corporativa que se define en el Balance Scorecard que ésta posee².

3 Análisis de información y detección del problema:

(Ver Anexo N° 1: Resumen Auditoría de RRHH)

Para analizar mejor la información y el subsistema elegido, contamos con una herramienta importante que es la Auditoría a Recursos Humanos (McConnell J., 2011), la cual describe que el análisis del subsistema **Diversidad e igualdad de oportunidades para los empleados**, debe entenderse como el nivel de desarrollo e implementación de programas en la organización para los trabajadores, de tal forma de maximizar el trabajo individual sin importar el origen, género, calificaciones, talentos, condición socio económica y discapacidad, reconociendo los requerimientos legales de responsabilidades sociales del tratamiento equitativo para todos los empleados y las acciones necesarias para asegurar que estos requerimientos sean cumplidos. En función de lo anterior es conveniente partir la investigación determinando dentro del subsistema donde está la problemática real para intervenir y realizar acciones concretas en ese ámbito.

Por otro lado, en Bci se realiza en forma anual el estudio de Clima organizacional, cuyo objetivo principal es conocer la percepción de los colaboradores frente a distintas dimensiones que impactan su trabajo diario, y dentro de ellas está la de Desarrollo. Esta dimensión está orientada a identificar el conocimiento de las políticas asociadas al desarrollo de carrera los cuales se saben son: Ascensos, desarrollo en el cargo, movilidades horizontales. Esta información es útil también para la auditoría, considerando que la percepción de los colaboradores es importante, considerando que los últimos 3 años el nivel de satisfacción ha ido en aumento, sin embargo, existe el factor de la equidad de género y segregación horizontal que no se estudia, lo que hace plantearnos la necesidad de investigar

² Información Memoria integrada Bci 2015

en mayor profundidad el proceso de Desarrollo de carrera y cómo influye en que exista esta percepción en el grupo femenino de la empresa.

(DESA) DESARROLLO (2015)	INV	2013	2014	2015
En esta Gerencia, tengo facilidades para acceder a los cursos de capacitación (talleres o cursos presenciales, cursos e-learning, academia bcicl, etc.)		87,8%	86,0%	88,1%
Para ser ascendido en esta Gerencia, importan más las amistades y la buena voluntad de los jefes que los méritos personales	*	34,6%	31,7%	26,8%
En esta Gerencia se da prioridad a los empleados internos para ocupar una vacante en un cargo		81,6%	80,8%	82,3%
Pienso que esta Gerencia está comprometida con el entrenamiento y capacitación de sus colaboradores		86,9%	88,4%	89,0%
En la Corporación Bci existen requisitos claros para postular a otros cargos		87,0%	87,3%	91,9%
Para ascender dentro la Corporación Bci es requisito haber demostrado una evaluación de desempeño sobresaliente		90,5%	90,2%	90,1%

Tabla N° 1: Evolución de resultados dimensión Desarrollo de encuesta Clima Organizacional Bci

4 **Objetivos de la investigación**

La investigación a realizar se centrará en analizar y ver opciones de mejoras en los procesos de Gestión de personas asociados al *desarrollo de carrera* en la organización para mitigar la existencia de algún tipo de segregación ocupacional percibida por los colaboradores llevando a la percepción de discriminación o exclusión en ellos. Los tipos de segregación que existen son: **segregación horizontal**, que tiene que ver con la distribución de hombres y mujeres en las distintas ocupaciones “sexuadas”, es decir en que existen cargos que son mayoritariamente ocupados por un género en específico, ejemplo Secretarias por mujeres y choferes por hombres; por otro lado la **segregación vertical**, tiene que ver con la distribución jerárquica en las organizaciones, donde se establece que los cargos directivos son en su mayoría ocupados por hombres mientras que los administrativos o cargos inferiores son realizados por mujeres.

La pregunta principal de investigación se puede establecer como ¿En qué medida, los procesos de Gestión de personas influyen en la segregación ocupacional de género y cómo podemos mejorarlos para disminuir su presencia en la organización?

Objetivo general:

- Investigar cómo mejorar los procesos asociados al desarrollo de carrera en Bci, de tal forma de reducir la segregación vertical de género

Objetivos específicos:

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección interna y su influencia en la segregación ocupacional de género
- Revisar el proceso de Desarrollo de Carrera (Ascensos, movilidades laterales, desarrollo en el mismo cargo) y su vínculo con la segregación vertical y salarial.
- Estudiar como la evaluación de desempeño impacta en el desarrollo profesional de las mujeres en Bci.
- Proponer mejoras a los procesos asociados al desarrollo de carrera en la organización.

5 **Marco metodológico**

Con todos los antecedentes revisados y leídos podemos determinar que para trabajar esta investigación de Inequidad de género la mejor forma de realizarlo es con una metodología mixta, donde se consideren tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos, considerando que los cualitativos nos ayudarán a explicarnos el cómo y el porqué de la investigación mientras que los cuantitativos nos permitirán generalizar las situaciones que evidencian algún tipo de segregación en Bci.

A nivel **cuantitativo**, se puede mencionar que la empresa ya cuenta con antecedentes y estudios propios que serán utilizados como información secundaria que complemente el estudio y así tener mayor información que responda los objetivos específicos de esta investigación. Esta información está relacionada a los procesos y políticas internas que tiene el Banco en cuanto a la selección, reclutamiento, movilidades internas, capacitación y evaluación de desempeño, además de datos específicos demográficos de la distribución de géneros en la organización (según cargos, edad, antigüedad, zona y áreas) y por último resultados de estudios internos y externos que miden la percepción de los colaboradores en temas relacionados a Clima Organizacional y liderazgo.

El tipo de información que se utilizará, en términos metodológicos es considerado un dato conciso y objetivo ya que se entregan como KPI o indicadores principales del área de Recursos humanos para la alta gerencia, lo cual apoya el conocimiento de esta investigación

para entender la lógica al interior de la empresa y la percepción de los colaboradores en este ámbito (Anderson, 2013; Blaxter, Hughes y Tight, 1996; Sandoval, 2002) siendo una justificación para explicar los objetivos específicos definidos.

Desde el punto de vista del análisis psicosocial (Hoggett, 2008) la investigación se puede hacer en función de las emociones, vivencias y sensaciones que existe en los grupos de interés, es una forma más **cualitativa** de ver los problemas y entender por qué existe. En este aspecto se hizo una investigación a través de la entrevista semi estructurada a distintos colaboradores de la empresa para así obtener información sobre la realidad y percepción de cómo se ve el desarrollo de carrera y cómo la cultura organizacional influye en esto.

Toda la información cualitativa es relevante para complementar el dato específico obtenido en la información cuantitativa ya que puede apoyar y explicar de alguna forma el problema de inequidad que se investiga de acuerdo al objetivo de la investigación expuesta.

La opinión de otros stakeholders (contrapartes) también la consideraremos como parte de la información cualitativa a recoger, la cual nos aportará un contexto de la situación actual en cuanto a los procesos internos y las interrelaciones que existen entre ellos como también el lenguaje comunicacional y la cultura que existe en la organización para entender mejor la dinámica organizacional y con ello cumplir los objetivos específicos planteados.

Para definir estos stakeholders es relevante considerar 2 puntos asociados a los procesos de análisis y son: el conocimiento e involucramiento en cada uno de ellos, ya que su visión y opinión es la que nos hará identificar la brecha que existe entre lo real y la aspiración de la organización que va asociado a la misión propuesta de la empresa. Los informantes seleccionados son:

- Subgerente Desarrollo de Personas.
- Ejecutivo Desarrollo de personas.
- Ejecutivo de Capacitación.
- Jefe selección áreas corporativas.

Por otro lado, podemos determinar que el enfoque para la recolección de datos que se utilizará en este Proyecto de título es del tipo de **Inducción**, puesto que cumple con la existencia de una investigación con significados y percepciones, un contexto de los datos a analizar (cualitativo y cuantitativo) y por último el investigador estará involucrado ya que forma parte de la organización en estudio (Robson 2011; Saunders, 2012).

En resumen, considero que ambas visiones aportarán un análisis completo de la realidad de la empresa en forma objetiva que nos permitirá profundizar en los distintos procesos relacionados al Desarrollo de Carrera que existen, por ejemplo: Selección interna de cargos de jefaturas (Supervisores, jefaturas, Gerentes y directivos) cruzando la información con los datos numéricos y estadísticas asociadas a la realidad.

6 Marco teórico

En la actualidad, a pesar de los avances que existen a nivel mundial en temas relacionados a los derechos de grupos minoritarios o discriminados, en el caso de las mujeres y en relación a los distintos ámbitos de la vida (laboral, social, salarial, etc.) en Chile no se visualiza una efectiva igualdad de oportunidades lo cual es transversal a las distintas industrias nacionales (Riquelme DT, 2013)

Según un estudio realizado en el 2007 por el Ministerio de Planificación División Social, en Chile se está avanzando en la creación de políticas públicas que buscan disminuir la brecha de la discriminación e inequidad salarial existente, lo que hace pensar que puede ser una realidad en el corto y mediano plazo la igualdad de género (Krause, Castro y Herrera, 2007) Lo anterior se está promoviendo a través de la creación de políticas públicas que impulsa a las empresas a potenciar e incluir la fuerza laboral femenina en cargos directivos.

Es importante señalar que en Chile la participación femenina en el mercado laboral presenta una baja tasa de participación de mujeres, considerando que recién el 2006 se llegaron a niveles cercanos al 43% versus los países desarrollados que tienen casi un 60% (17 puntos porcentuales más).

Cuadro 1: Tasa de participación por sexo, 2000-2003-2006

Sexo	Tasa de participación		
	2000	2003	2006
Hombre	73,4	73,1	72,6
Mujer	39,8	42,2	43,2
Total	55,9	57,1	57,3

Fuente: Mideplan, Encuesta CASEN 2000, 2003 y 2006.

Aunque la tasa de participación de las mujeres aumenta con el nivel educacional, mantiene en todos los niveles diferencias importantes con la de los hombres. En el año 2006, las mujeres con educación superior completa registraban una tasa de participación de 86%, en cambio para los hombres se elevaba cerca del 94%. A pesar de lo anterior, la fuerza de trabajo femenina tiene una escolaridad mayor que los hombres, con promedios de 11,3 y

10,7 años, respectivamente. La evidencia muestra que la urbanización (lugar donde está la fuerza laboral) influye en la tasa de participación mostrando en el caso de la fuerza laboral femenina una diferencia de 15% entre las zonas urbanas versus las rurales (45% vs 30% respectivamente), mientras que en los hombres la diferencia es solo del 2%.

Para entender mejor el proyecto de título tenemos que definir qué se entiende por Segregación y los distintos tipos que existen relacionados a la Segregación ocupacional (relacionado al ámbito laboral) para así poder explicar en cierta forma el cómo y porqué se pueden encontrar en las organizaciones. Por un lado, tenemos que **Segregación** viene del latín *segregatio*, es la acción y efecto de *segregar* (separar, marginar o apartar algo o alguien de otras cosas o personas); la segregación de seres humanos suele estar motivada por temas sociales, culturales o políticos. Por otro lado, la **Segregación** es cualquier acción que pretende de manera clara y contundente someter a personas a torturas que les niega el derecho a la vida y a la libertad, que divide a la población por razas, que impide que determinados grupos raciales participen en la vida social y que les impone una serie de condiciones vitales que van destinadas a hacer desaparecer a aquellos (Definición de la Organización de las Naciones Unidas – ONU).

La segregación ocupacional por géneros (Krause, Castro y Herrera, 2007) puede ser considerado un factor que genera ineficiencia y rigidez en el mercado del trabajo o la propia exclusión del sistema ya que implica una sub utilización de las personas según su género y no por su capacidad productiva o conocimientos técnicos para desempeñarse en ciertos cargos. Lo anterior en el largo plazo se puede asociar a que exista una reducción en el nivel de ingreso de las personas y por ende al crecimiento del país, ya que al estar ocupando cargos de “menor” categoría las personas perciben menos ingresos.

A su vez, existe un consenso que esta segregación es uno de los principales obstáculos para lograr la equidad salarial entre hombres y mujeres en Chile, ya que empieza a conjugar otros factores sociales y culturales que impactan tanto en la sociedad como en las organizaciones, donde se empieza a estigmatizar los cargos que pueden ser ocupados por hombres o mujeres, limitando el ámbito de acción de las personas a su género más que a sus capacidades técnicas y personales. Es por lo anterior que muchos procesos de recursos humanos han incorporado el concepto de transversalidad y búsqueda de candidatos más idóneos para los cargos en vez de fijarse en títulos o género, asegurando el calce cultural y las competencias necesarias de la organización.

Según la hipótesis de "crowding" (Bergmann, 1974) la segregación en general y la discriminación parecen fenómenos fuertemente vinculados. Él plantea que, si las mujeres son excluidas de trabajos ocupados generalmente por hombres, ellas tienden a realizar trabajos femeninos que en su mayoría son menos remunerados generando así la percepción de mayor inequidad salarial. Se conoce que desde los años 80, la mujer ha ingresado a la fuerza laboral de manera importante, concentrándose en las actividades económicas de Comercio y Servicios en general con cerca de un 25% y 40% de participación femenina respectivamente siendo el sector financiero el de mayor apogeo gracias al aumento de las vacantes en temas asociados a la atención al cliente y fuerza de venta sobre todo por las características individuales del género en su forma de atención. Este hecho genera que los tipos de trabajo se estereotipen y contribuya a la clasificación de que existen trabajos donde las mujeres son mejores que los hombres, sectorizando muchas veces el desarrollo profesional de los empleados de la organización y marcando la tendencia de las preferencias por profesiones también que es la segunda variable "tipos de trabajo", donde se entiende que las empresas presuponen que la mujer u hombre están dispuestos a hacer solo un tipo de trabajo sin conocer realmente sus conocimientos técnicos.

Dentro de los tipos de Segregación que existen encontramos la **segregación vertical** que se manifiesta por la existencia de un pago diferente para trabajadores que tienen capacidades equivalentes y que desempeñan trabajos de iguales características es considerada una discriminación salarial cuando esta disparidad está basada exclusivamente en la pertenencia a un grupo particular en función de la raza, el sexo, la religión u otra que no tenga relación con el trabajo desempeñado (Krause, Castro y Herrera, 2008). Las diferencias salariales entre hombres y mujeres no son constantes en toda la distribución de los salarios, sino que muestran una tendencia creciente con el nivel de ingreso. Esto implica que la discriminación salarial es mayor para las mujeres que alcanzan niveles más altos de escolaridad. Esta también es una tendencia generalizada a nivel internacional y se repite en el caso de Chile; Montenegro (2001) encuentra que la brecha salarial tiende a aumentar en los cuartiles superiores de la distribución lo que implica una diferencia salarial para las mujeres con mayor nivel educacional y experiencia (Krause, Castro y Herrera, 2007).

La **segregación horizontal**, se entiende como la desigual distribución ocupacional entre hombres y mujeres, provocando la exclusión de las mujeres de determinadas ocupaciones y la concentración en otras cuya valoración y cuyos salarios son inferiores a aquellos correspondientes a los hombres (Krause, Castro y Herrera, 2008).

En otro estudio, Factores organizacionales y sociales para el desarrollo de carrera de una mujer (Metz 2009), profundizando los tipos de segregación que existen en el avance profesional de las personas se señala que el desarrollo de una Mujer al interior de una organización está supeditado a los siguientes factores: *Tamaño de la organización; tipos de jerarquías que existen, red de contactos y mentoría*; Según esta investigación, de los 4 factores identificados anteriormente la mentoría es la que se relaciona más positivamente con el avance de las mujeres y más aún para aquellas que trabajan en pequeñas empresas, entendiendo que tanto la mujer como el mentor son más accesibles y visibles en la organización para su mejor comunicación, ubicando al mentor como un apoyo constante para superar obstáculos de estereotipos y enfocándose en el desarrollo de la mujer más que en un apoyo psicológico.

Las mujeres buscan apoyo en una Red de contactos, la cual puede ser interna o externa a la organización; específicamente en el caso de la red externa, se busca ayudar a la mujer a través de la escucha de las experiencias de los otros (Red) para avanzar en las organizaciones y a través de estas experiencias la propia mujer puede ir tomando ideas para forjar su camino. Desde el punto de vista de la red interna, ésta es relativa ya que depende netamente del tamaño de la organización, considerando que a menor tamaño la red es reducida y por ende existe menos segregación vertical ya que la comunicación es mucho más directa entre los involucrados.

Los autores Ibarra (1995) y Campbell, Marsden y Hurlbert (1986), señalan que las redes (internas y externas) se caracterizan por entregar un status y grado de cercanía entre las personas, mejorando la comunicación e influyendo en el actuar para ver posibilidades de desarrollo de carrera de los profesionales que la componen.

Desde el punto de vista del tamaño de la organización, (Metz, 2009) comprendemos que su relación con el desarrollo de la mujer en la organización tiene una correlación positiva en función de la estructura, niveles de información y burocracia que existen en las organizaciones; es decir mientras más grande la organización la mujer puede avanzar mejor ya que existen mayores oportunidades (cargos disponibles) a ser ocupados por el mejor candidato ya sea en forma horizontal o vertical.

En relación a la jerarquía que existe en la organización se entiende que éste es otro factor que influye en el avance de la mujer en las organizaciones; se entiende “tipo de jerarquía” al género predominante en los cargos gerenciales, es decir si predomina la presencia

masculina las posibilidades de crecimiento de las mujeres son bajas, demorando en cierta forma los ascensos ya que el espectro de búsqueda sigue siendo mayoritariamente masculino. Otros estudios relacionados, (Budig, 2002; Pergamit y Veum, 1999) señalan que en general el desarrollo profesional de los hombres se realiza al inicio de la carrera y va disminuyendo con el paso de los años, mientras que en las mujeres es a la inversa, sobre todo en el periodo post maternidad.

En ese sentido, el rol de Mujer como madre es uno de los factores sociales que impactan en el poco desarrollo de las mujeres; en la mayoría de las empresas no existen soportes estructurales que faciliten la logística de padres y madres con hijos pequeños como horarios flexibles o beneficios de cuidado del hijo en el domicilio llevando a que las mujeres opten por quedarse en casa y cumplir el rol ya que lo que ganan en el mercado laboral no alcanza para cubrir estas necesidades (Hays, 1996). Por otro lado, la mujer no quiere enfrentar el cuestionamiento de ser mala profesionalmente por dedicarle tiempo a temas familiares.

Un estudio de la CEPAL realizado en Chile (Mauro, 2004), se estudió la evolución de la trayectoria laboral en el sector financiero y cómo la discriminación de género influye en el avance de carrera de las mujeres, el cual muestra 5 variables importantes a considerar en cómo ha ido evolucionando el sector financiero en la contratación de mujeres en las empresas y cómo se desarrollan al interior de ella. Estas variables son: *La incorporación al mercado laboral (Diversidad en las organizaciones), tipos de trabajo (según género), oportunidades y limitaciones de carrera laboral, formación y capacitaciones y prácticas o políticas de conciliación trabajo y familia en las empresas.*

Desde el punto de vista de las oportunidades internas, en el estudio se explica que para el desarrollo profesional de las personas influye mucho la cultura organizacional que exista en la empresa, desde la estructura jerárquica donde se sabe que mientras más chica sea la empresa la probabilidad de ascenso de una mujer es mucho menor, otro factor que influye es la imagen de género que existe en la empresa por parte de la alta dirección y la visión sobre el rol o características específicas del género femenino o el nivel de importancia que tiene el trabajo para ellas. En este aspecto, se cree que una de las mayores dificultades para que las mujeres puedan avanzar en las empresas no es su falta de conocimientos técnicos, si no su comportamiento o actitud frente a instancias de sociabilidad y red de contactos internos; es en este último aspecto que gracias a las redes de contacto interna y externas los hombres tienden a moverse más de empresas y cargos que las mujeres.

En cuanto a la formación en las empresas se consideran 2 tipos de capacitaciones, una que está orientado al desempeño del cargo y otra que sirve para el desarrollo profesional; cada organización tiene políticas claras en cada ámbito pero los segundos se asocian más a que cada empleado debe costearlo lo que obstaculiza las decisiones de hacerlas si se considera que las mujeres se encuentran en los cargos que menos renta perciben. Por otro lado, los cursos orientados a mejorar el desempeño individual o competencias del puesto de trabajo se asocian a dedicar tiempo adicional al laboral y muchos empleados, sobre todo las mujeres, lo consideran un obstáculo al momento de conciliar trabajo y familia; además de la percepción de no estar comprometidas con la empresa o falta de interés por hacer bien el trabajo.

El último punto a considerar es la conciliación trabajo familia o lo que se asocia al Rol remunerado (laboral) y rol familiar de la mujer, ya que en la sociedad en general aún se asume que es responsabilidad de la mujer cumplir el rol del cuidado de los hijos lo que disminuye en cierta forma el desarrollo profesional de este género por tener que cumplir responsabilidades netamente consideradas femeninas (naturalización de roles) y que en cierta forma muchas están dispuestas a privilegiar la familia por sobre el desarrollo profesional ganando menos por tener menos responsabilidades. Esta variable quizás es la que se considera más difícil de cambiar ya que no solo es un cambio organizacional el que se tiene que producir, sino también cultural a nivel de país y sociedad, donde se entienda que la igualdad de género es en todos los ámbitos y tiempo. Desde este punto de vista son las empresas las que tienen una responsabilidad importante de instaurar políticas y procesos al interior de ellas que promuevan esta conciliación y velen porque sea transversal a los cargos y niveles jerárquicos.

Otra visión importante a considerar en la investigación debe ser las características principales que tienen las mujeres ejecutivas actuales que nos ayude a dilucidar cuales son aquellos mitos o realidades que tenemos sobre el desarrollo profesional de las mujeres, entendiendo cómo son, que buscan en las organizaciones, sus líderes y cuáles son sus características principales para ejercer un liderazgo propio. Un estudio reciente del centro de estudios de Price Waterhouse Cooper (2016) sobre el Liderazgo femenino entrega este tipo de datos que son importantes de comentar; por ejemplo, un 54% de las mujeres encuestadas asumió su primer rol de liderazgo antes de los 30 años, más de la mitad de las entrevistas dedica en promedio un 10% de su tiempo mensual en fortalecer sus redes de trabajo. El 30% de las mujeres ha tenido lagunas laborales entre 12 y 24 meses, y los motivos

principales fue la maternidad, por traslados al extranjero del cónyuge y por último cesantía, lo que evidencia que el rol de la mujer en la familia es importante y la sociedad lo enmarca como algo natural (Cumplir rol de madre y esposa).

En este estudio además se destaca que las características principales del grupo de análisis es que son: responsables, Perseverantes, poseen un estilo liderazgo innato y alto compromiso con las organizaciones donde se desempeñan, no obstante, dentro de ellas, buscan posicionarse y ser valoradas por sus competencias, donde sientan un liderazgo apoyador que las motive a dar lo mejor de sí para enfrentar nuevos desafíos y desarrollar su máximo potencial (son ambiciosas profesionalmente). Quieren estar en organizaciones con buena reputación y que tengan una preocupación real por los trabajadores y la sociedad. Cerca del 70% considera que para proyectar sus carreras y ascender a posiciones de alta complejidad es necesario un modelo *laboral más flexible* que facilite el desarrollo integral y haga compatible los roles de madre, pareja y profesional. El 61% están dispuestas a apoyar el crecimiento del país, participando de algún rol público ya sea en ministerios, Corfo o SERNAM.

Por otro lado, el artículo 1.a de la Convención sobre Discriminación en el empleo y la ocupación – Discrimination (Employment and Occupation) Convention- de 1958 define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia realizada en base a la raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad u origen social, que tiene el efecto de anular o perjudicar la igualdad de oportunidades y tratamiento en el empleo u ocupación” (ILO, 2003: 15-16). Sin embargo, hay consideraciones o acciones laborales que realizan las organizaciones que son no discriminatorias y que pueden ser las características propias del trabajo (esfuerzo físico) o los méritos individuales (Ribas Bonet, 2005).

La Organización Internacional del Trabajo (2003: 19-21) distingue la discriminación directa frente a la discriminación indirecta. “La discriminación es directa cuando las regulaciones, leyes y políticas excluyen explícitamente o sitúan en desventaja a trabajadores en base a características como la opinión política, el estado civil o el sexo”. Por el contrario, “la discriminación indirecta puede ocurrir cuando las normas y prácticas aparentemente neutrales tienen efectos negativos en un número desproporcionado de miembros de un grupo con independencia de si cumplen o no los requerimientos del trabajo”. Lo anterior nos hace pensar en cómo implícitamente con las políticas internas de la organización estamos influyendo en que se perciba mayormente la segregación muchas veces sin querer hacerlo,

mostrando cierta desventaja entre las mujeres por creerlas menos dispuestas a asumir desafíos laborales más exigentes.

Dado todo lo recogido y leído es factible pensar que el impulsar el trabajo femenino y hacer que sea más equitativo en las organizaciones no es solo responsabilidad de ellas, sino que tiene que existir un empuje social a través de políticas organizacionales y públicas claras que lleven a cambios culturales en la sociedad y por ende en las empresas como también las ideas y mentalidad propia de la mujer, logrando desafiarlas y romper el paradigma que no pueden llegar a “ciertos” cargos por ser mujeres.

Esto llevado a la realidad de Bci se analizará cómo estos tipos de paradigma y la segregación vertical influyen en el proceso y políticas de **Desarrollo de carrera** que involucra los sub procesos de *Selección, capacitación y compensaciones*, haciendo que las mismas mujeres se marginen o se auto discriminen de postular o pensar en tener altos cargos en la organización. Estos subprocesos serán definidos y explicados en el siguiente punto.

7 Análisis de información y diagnóstico

7.1 Recolección de información

En este punto, expondré y explicaré cómo se realizó el levantamiento de información, tanto cualitativo como cuantitativo, para conocer la realidad al interior de la organización en estudio, de tal forma de obtener un diagnóstico claro para una futura intervención desde el punto de vista de la Teoría (Marco teórico) y la Metodología (Marco metodológico), con fuentes *indirectas* (entorno, industria, país) y *directas* (información propia de la empresa) permitiendo un mayor conocimiento de lo que pasa en la industria financiera, los tipos de segregación que existen, la distribución por género en el mundo laboral y conocer las políticas y procedimientos que existen en la organización en estudio.

Para cada tipo de información se podrá contar con datos cualitativos y cuantitativos, lo que entregará una profundización en ambos mundos que enriquezca la investigación.

Desde la visión de los datos indirectos, la información del entorno y realidad país, nos permite una mirada general de la situación actual de la industria y cómo se percibe el trabajo femenino al interior de las organizaciones, profundizando en el tema de la equidad de género y la segregación de alguna de sus formas para así identificar ciertos patrones o indicadores que se repiten en las distintas empresas y asimilar que la cultura del país influye en algunos aspectos en la cultura de las organizaciones.

Con respecto a los datos directos, se obtuvo información cualitativa de los procesos y subprocesos asociados a lo que se denomina **Desarrollo de carrera**, principales hallazgos de las entrevistas realizadas a 4 mujeres en la organización en cargos de jefatura y un focus group a mujeres con cargos administrativos y operativos. Por el lado cuantitativo analizaremos los principales resultados de la última encuesta de Clima Organizacional efectuada en octubre 2015 en Bci, además de segmentar y establecer el universo general de hombres y mujeres en Bci al cierre de año 2015 para así conocer el universo de intervención.

7.1.1 Información Cuantitativa

Para poder realizar un diagnóstico coherente y claro para la investigación utilizaremos datos cuantitativos entregados por la empresa y que tienen relación con:

- ✓ Demografía de Bci al cierre del año 2015.
- ✓ Resultados de la última encuesta de Clima organizacional (datos 2015).
- ✓ Resultados estudio First Job 2015 (Ranking mejores empresas para trabajar para jóvenes profesionales).
- ✓ Resultados Trust index (Encuesta clima) de Great place to work 2016.
- ✓ Resultados encuesta de Liderazgo 2015.
- ✓ Porcentaje de mujeres que ingresaron a la organización durante el 2015.
- ✓ Movilidades al interior de Bci en el 2015.
- ✓ Horas promedio de capacitación entregadas en el año 2015 por género.
- ✓ Ingresos a la empresa durante 2015.

Esta información se utilizará desde 2 perspectivas; primero, como datos específicos que nos ayude a obtener un diagnóstico de la realidad de la mujer en la organización en función de la demografía asociada a la edad, cargos, lugar de trabajo y segundo como información de la percepción de los colaboradores en cuanto al clima y cultura organizacional que los lleva a estar dentro de las mejores empresas para trabajar porque se considera dentro del análisis el ámbito de desarrollo profesional.

Lo anterior nos lleva a perfilar e identificar cuáles son los grupos específicos en la organización que están más conformes con los temas de desarrollo profesional, permitiendo ver la diferencia en la percepción por género, cargos, edad y antigüedad en la empresa, permitiendo orientar las conclusiones y recomendaciones a trabajar mejor en esos subgrupos.

Actualmente la empresa cuenta con 5.892 mujeres, que corresponde al 56% de la dotación total distribuidos en distintos cargos a nivel nacional. De este grupo la mayoría tiene una edad promedio de 38 años y el 72% se encuentra en la Región metropolitana.

Los cargos administrativos (operaciones y comerciales) junto a los ejecutivos de cuenta y comercial son los que presentan una mayor cantidad de mujeres, sin embargo, desde el punto de vista del porcentaje por cargo la distribución se ve marcada en las secretarías (100% mujeres); cargos part time de cajero (89%) y la fuerza de venta (74%) dando a entender que dentro de la organización se da una segregación horizontal - Más mujeres en cargos definidos para mujeres por la sociedad – que se produce en forma natural y por la dinámica de la industria financiera.

A nivel de Gerencias, la presencia de mujeres también está definida por el tipo de trabajo y las profesiones que son específicas para cumplir las funciones; no es de extrañarse que el área de Gestión de personas esté dentro de ellas junto con el área comercial que contempla la fuerza de venta.

Con el paso de los años, el ingreso de la fuerza laboral femenina en la organización ha ido en aumento, al cierre 2015 ingresaron un total de 847 mujeres que equivale al 56% del total de ingresos en el año.

Cuadros, tablas y gráficos se detalle en el Anexo N°3: Datos cuantitativos Bci.

7.1.2 Información Cualitativa

Procesos y políticas:

Bci tiene como visión ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse. Dado lo anterior se puede entender las políticas asociadas a la no discriminación y sobre todo a la equidad de género en el interior de la empresa, donde se busca más el talento que las características asociadas a género, raza, nacionalidad, edad, etc.

En la actualidad y para esta investigación revisaremos las políticas asociadas a los procesos que se entienden forman parte del **Desarrollo de carrera**, donde están involucrados de Selección y reclutamiento, Capacitación y Compensaciones.

- **Desarrollo de carrera:** Es una política de Bci que va asociado a las oportunidades de desarrollo interno ya que existe claridad de cuáles son las condiciones que debe cumplir

el colaborador para poder optar a un desarrollo en Bci. En este punto es importante señalar que para que exista una real oportunidad deben coincidir que exista vacante disponible, interés del colaborador por postular y conocimientos técnicos necesarios.

Por otro lado, los tipos de desarrollo que existen en la empresa son: **Movimientos horizontales**, relacionados a un cambio de área del colaborador por un cargo del mismo nivel de responsabilidad (ejemplo del área de Operaciones a Riesgo o al área Comercial), **crecimiento en el cargo** donde un colaborador asume nuevas responsabilidades dentro del mismo cargo que desempeña para así desarrollar nuevas habilidades técnicas y competencias asociadas para seguir una carrera de ascenso, por último existen los **ascensos** los cuales son generalmente cambios de nivel de responsabilidad y en su mayoría asume jefaturas.

Cabe señalar que esta política de desarrollos va en estrecha relación con una compensación monetaria, la cual establece que puede obtener un incremento de entre 5% y 20%, dependiendo del nivel actual del colaborador que se desarrolla y buscando la equidad interna del equipo donde llega el colaborador.

Dentro de este marco de acción existen instancias que potencian y ayudan a la gestión del desarrollo interno y son los programas de Mentoring, jóvenes profesionales, coaching ejecutivo y cursos específicos de visión estratégica; estos programas cuentan con cupos por año para distintos colaboradores y que son elegidos según criterios establecidos y proyección dentro de la organización. Estos son indistintos al género, pero si existe diferencia en los cargos que se pueden considerar (de ejecutivos hasta gerentes).

La participación de mujeres en el programa de Mentoring es baja ya que está orientado a los cargos gerenciales, donde el grupo es mayoritariamente hombres, del total de participantes, diez (10) al año, sólo dos (2) cupos que equivale al 20% fueron mujeres en el 2016; por otro lado, en el programa de jóvenes profesionales la distribución es más homogénea alcanzando un 60% hombres y 40% mujeres en el 2016.

- **Reclutamiento y selección:** Es un proceso 100% realizado en forma interna y se diferencian 2 grandes tipos. **Reclutamiento externo** (búsqueda externa) y **reclutamiento interno** (búsqueda interna conocido como oportunidades de desarrollo). Para nuestra investigación nos centraremos sólo en el reclutamiento interno.

En Bci, este proceso inicia con el Reclutamiento, específicamente cuando existe una vacante disponible (ya sea por incremento de planta o reposición). Existe la normativa que no se pueden hacer búsquedas en simultáneo para el mismo cargo, por lo tanto, es importante que el líder o jefe que solicita la búsqueda tenga claridad de qué es lo que busca para así los especialistas de Selección puedan recomendar la mejor opción. Todas las vacantes se informan vía correo electrónico a los colaboradores con información clara sobre las funciones principales a realizar (descripción de cargo), conocimientos técnicos que debe poseer el candidato y sugerencia de carreras o cargos en Bci junto con la fecha de cierre de recepción de postulaciones. Cabe señalar que las políticas para postular a cualquier cargo son: Antigüedad 2 años en el cargo actual, evaluaciones de desempeño bueno o superior en los últimos 2 periodos y tener la autorización de la jefatura para postular a otros cargos.

Posteriormente viene la selección, donde el ejecutivo a cargo recibe todos los curriculum y filtra las condiciones de la política mencionadas anteriormente; si cumple todas las condiciones el colaborador es invitado a entrevista con el jefe que solicita la vacante. Se debe entrevistar a todos los postulantes y de ahí se elige la terna de donde saldrá el colaborador definitivo. En caso de no encontrar ningún candidato se da inicio al proceso de reclutamiento externo.

Las políticas de reclutamiento y selección son claras y específicas en no discriminar por género, raza o nacionalidad, lo cual es observado y auditado por el área de contraloría de la organización en forma anual. Cabe señalar que al año 2015 el 56,13% de los ingresos al banco fueron de mujeres y equivale a 847 en total. De este número el alto porcentaje de contrataciones fueron para el área de la fuerza de venta con 17,9% y los ejecutivos comerciales con 16,5%. Los cargos de jefaturas ocupados por alguna mujer equivalen a un 1,5%, 13 cargos del total.

Cargo	Total	%
Administrativos Apoyo	75	8,9%
Administrativos Negocio	97	11,5%
Cargos con asignación de caja	146	17,2%
Cargos Part-Time con asignación de caja	40	4,7%
Cargos Servicio	1	0,1%
Ejecutivo Comercial	140	16,5%
Ejecutivos Apoyo	82	9,7%
Ejecutivos de Cuentas	97	11,5%

Ejecutivos de Empresas	1	0,1%
Ejecutivos Tecnología	3	0,4%
Fuerza Ventas	152	17,9%
Jefaturas	9	1,1%
Jefe Plataforma	1	0,1%
Jefes Oficina	3	0,4%
TOTAL GENERAL	847	

Tabla 2: Distribución de ingreso de mujeres por cargos año 2015

Fuente: Elaboración propia

- **Capacitación:** Es un proceso importante para Bci en todos los temas de desarrollo y contribución al crecimiento de los colaboradores de la organización en los ámbitos de Cultura, liderazgo, conocimientos técnicos y competencias conductuales. Lo anterior debe hacerse en función de los focos estratégicos del año para fortalecer cada una de las temáticas. Este proceso inicia con la Detección de necesidades de capacitación (DNC) donde los Ejecutivos de Capacitación tienen reuniones con los Gerentes de área para levantar las necesidades específicas en función de sus objetivos del año para determinar cuáles son las temáticas a profundizar y definir la cantidad aproximada de colaboradores que deberían asistir.

Una vez definido y aprobado el plan el área de Capacitación empieza a desarrollar los contenidos y según el presupuesto es la decisión si se hacen en forma presencial o remota optimizando los tiempos y capacidad según las necesidades de otras áreas. Durante el año se planifica la ejecución de los cursos invitando a los respectivos colaboradores a asistir a los talleres (capacitación presencial) o realizar los cursos en la plataforma virtual (cursos e-learning).

Género	Promedio horas anuales
Femenino	34,75
Masculino	34,95
TOTAL GENERAL	34,84

Tabla 3: Horas de capacitación por género año 2016

Fuente: Memoria integrada Bci 2016

- **Gestión del desempeño:** Este es un proceso continuo que se da al interior de la organización y tiene que ver con el desarrollo profesional de los colaboradores y que tiene como hito más importante la **Evaluación de desempeño**. Esta gestión es responsabilidad tanto de los líderes como los colaboradores para asegurar la continuidad del proceso, estableciendo hitos durante el año que lleven a mejorar el performance de cada uno en búsqueda de mejores oportunidades a interior de la Organización.

La Evaluación de desempeño es un proceso formal que se realiza en función de las competencias definidas para los cargos y así conocer la brecha entre lo esperado y real de las conductas que deben presentar los colaboradores en su quehacer diario. Este hito es importante para el Desarrollo de carrera ya que es uno de los input utilizados al momento de evaluar postulaciones a otros cargos. Esta evaluación termina con una categoría asignada (Insatisfactorio, regular, bueno, Excelente y sobresaliente) que le permitirá generar planes de trabajo en conjunto con la jefatura.

Se ha podido visualizar que en la organización no existe mayor diferencia entre las evaluaciones realizadas a hombres y mujeres, sin embargo, existe una tendencia a que las líderes mujeres evalúen en forma más exigente a sus equipos, lo que lleva a una percepción negativa sobre el estilo de liderazgo generando cierta disconformidad en el grupo y sobre todo en los hombres.

- **Compensaciones:** Si bien las compensaciones en Bci son un reflejo del desempeño individual, es prioridad para la organización respetar los principios de equidad interna y competitividad externa, lo cual implica la mantención de una estructura de remuneraciones que armonice la competitividad de las compensaciones, con el nivel de responsabilidad y contribución del cargo en ella. Lo anterior se logra con la metodología o Sistema HAY, la cual se basa en la descripción y evaluación de cargos que existen. Con esta metodología se define la importancia relativa de los cargos en función de su contribución a los resultados finales de la organización, lo que permite obtener altos grados de certeza para una administración de las compensaciones basada en el concepto de Equidad Interna y competitividad externa.

Para asegurar la **Equidad interna** existe una escala de remuneraciones que considera los grados jerárquicos internos de la Evaluación de Cargos y el posicionamiento

competitivo de las remuneraciones para cada cargo homologado en cada nivel el cual en conjunto con el puntaje Hay del cargo se determina el Punto Medio (P.R.M.). para luego definir la banda salarial por nivel de responsabilidad, la cual va del A- al C+.

Por otro lado, la **Competitividad externa** se asegura con los estudios de renta y mercado que se compran a empresas especialistas en el tema y así ir regulando las bandas salariales en los cargos comparables y homologables.

Según lo revisado, todos estos procesos tienen relación entre ellos y deben funcionar en sincronía para poder cumplirlos, sin embargo, existe cierta percepción en la empresa que sí o sí cada dos (2) años uno debe cambiarse de cargo y no necesariamente es así ya que muchas veces las necesidades del negocio no están alineadas con la de los colaboradores. En la siguiente figura se puede ver la relación que existe entre cada Subproceso.

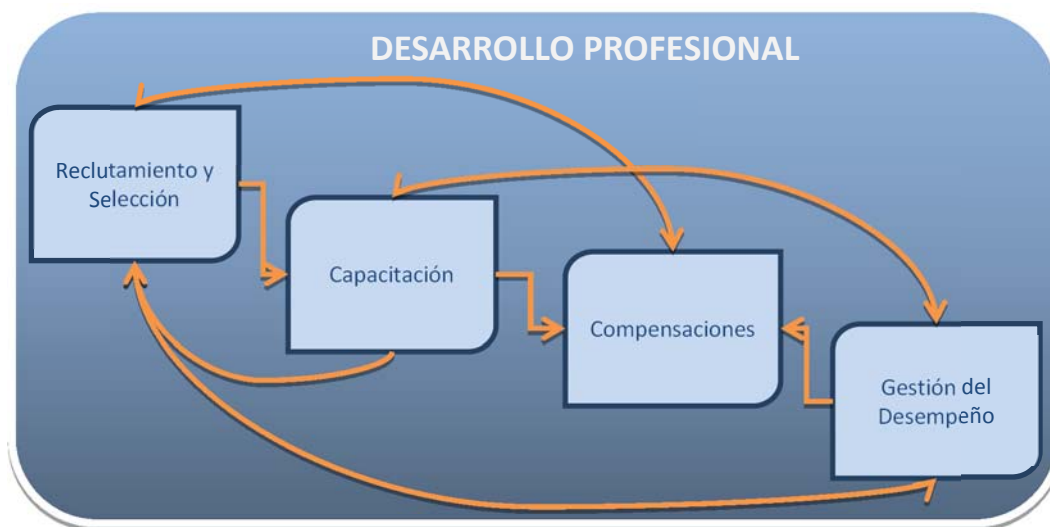


Figura 1. Desarrollo Profesional y sub procesos en Bci.

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se evidencia mejor en las entrevistas y focus realizadas como parte de la investigación.

Entrevista semi estructurada

- Grupo estudio: 4 mujeres líderes en Bci
- Cargos: Jefatura operaciones, Jefatura Comercial, Subgerente, Gerente

- Promedio reportes directos: 3 (en el caso de la Gerente tiene un total de 20 colaboradores en su área)
- Promedio Edad: 40 años (mín.: 35 y máx. 48)
- Promedio Antigüedad en la empresa: 11 años (mín:8 y máx:15)
- Promedio tiempo en su cargo actual: 4,25 años (mín:3 y máx:6)
- Profesión: Ingeniero Comercial o Civil industrial. (mín:3 y máx:6)
- Cuestionario realizado a todas las entrevistadas: Ver Anexo N° 4

Los temas tratados en la entrevista se enmarcaron en conocer:

- ✓ Cuáles han sido los obstáculos más presentes en su vida profesional para desarrollarse en la empresa y llegar al cargo donde están ahora.
- ✓Cuál es su opinión sobre las políticas vigentes que existen en Bci para los Desarrollo de carrera.
- ✓ Como ven el mercado laboral en general para la mujer.
- ✓ Cuáles creen han sido buenas técnicas para potenciar su desarrollo profesional.
- ✓ Para mayor claridad de la información se colocará solo las siglas de los nombres en algunos comentarios textuales.

En relación a los obstáculos, el 100% de las mujeres opinó que la maternidad es considerada un obstáculo por el periodo fuera que está la mujer y después cuando se reincorpora tiene los permisos por enfermedad que vuelve inestable el regreso. Desde su punto de vista esta “imagen” no es solo en las empresas sino también en la sociedad, donde se ve que es normal que una mujer no vuelva en el periodo establecido del post natal e incluso te tildan de “mala madre o mujer” si dejas a tu hijo tan pequeño. “Uno tiene que lidiar con las críticas dentro y fuera de la empresa”, comenta AS.

El 75% considera que una buena técnica para avanzar profesionalmente es el apoyo de la pareja, la familia y en cierta forma los líderes que tuvieron en su momento, ya que es vital contar con una red interna y externa que apoye en el crecimiento individual. “Tengo una red en casa que me ayuda con el cuidado de mis hijos, en ellos confío y me apoyo para sentirme que trabajo tranquila” comenta una de las entrevistadas; “Considero importante que la empresa donde trabajo posee políticas de conciliación trabajo y familia, lo que disminuye el estrés o sentirme una mamá culposa”, comenta JT.

Sobre las políticas vigentes de Desarrollo de carrera, un 100% de las entrevistadas las conocen y creen que están bien comunicadas en la empresa ya que además es parte de su rol como líder el mantener informado a sus equipos, sin embargo en el caso de la Gerente comenta que en los colaboradores de toda la Gerencia existe una percepción que las oportunidades de desarrollo no están presentes y que las vacantes se llenan con asignación directa que nada tiene que ver con la Meritocracia; además creen que estas políticas de no son “justas” para hombres y mujeres, ya que existen instancias como la evaluación de desempeño y los incrementos de renta por mérito que dependen del tiempo de trabajo efectivo (Para acceder a ambos procesos los colaboradores deben haber estado menos de 180 días fuera del trabajo).

Cuando les preguntamos sobre cómo ven el futuro de la mujer en el ámbito laboral, todas coinciden que se deben hacer cambios importantes a nivel país que promueva y equilibre la igualdad de condiciones para ocupar cargos directivos y por ende nivelar las rentas percibidas. Comprenden que eso lleva tiempo por lo que hay que empezar en las organizaciones, impulsando la participación de las mujeres por sus conocimientos y capacidades técnicas más que por una cuota establecida que produce una discriminación igual hacia los hombres.

Focus group

- Grupo estudio: 6 mujeres de distintas áreas del Bci.
- Cargos: Asistente de operaciones, cajero, Ejecutivo comercial, Ejecutivo de apoyo, Ejecutivo Teleservicio, secretaria.
- Promedio Antigüedad en la empresa: 11,2 años (mín:6 y máx:20)
- Promedio tiempo en su cargo actual: 5,5 años (mín:2 y máx:9)
- Profesiones: Técnico en administración, Ingeniero comercial, Técnico en Recursos humanos, Relacionador público, sin estudios.

El focus fue realizado en instalaciones de la empresa un jueves en la tarde durante la jornada laboral, se invitó a 8 personas y asistieron solo 6, las cuales no se conocían y venían de áreas y lugares distintos de la Región metropolitana. Para mayor claridad de la información se colocará solo las siglas de los nombres en algunos comentarios textuales.

El objetivo del focus fue:

- ✓ Conocer su experiencia y percepción en cuanto al desarrollo profesional que han tenido en Bci.
- ✓ Que piensan de las políticas de desarrollo y de conciliación trabajo y familia que promueve Bci
- ✓ Creen que en Bci existe alguna discriminación de género para ocupar cargos de liderazgo (segregación vertical).

Para el 67% de las colaboradoras dentro de Bci se han podido desarrollar y dentro de este grupo el 50% fueron movimientos laterales y el otro 50% desarrollo en el mismo cargo, lo que las llevó a tener mayores responsabilidades y adquirir nuevos conocimientos del negocio bancario a lo cual se sienten agradecidas. Para ellas los cambios de cargos se demoraron en ocurrir ya que en su mayoría no cumplía las condiciones de tener las evaluaciones de desempeño mínimo (2 según política del banco) ya que tuvieron periodos de ausencia por licencias pre y post natal que les impedían cumplir ese hito relevante.

Si bien ellas son ejemplo de desarrollos en Bci, su entorno ve lejano las oportunidades de cambio, “sobre todo si eres del área de operaciones, además las opciones dentro de las mismas áreas son escasas, y cuando se revisan las oportunidades de desarrollo en el mail no queda claro las funciones ni de qué área es por lo que muchas veces no postulan” comenta AS.

En cuanto a los beneficios y políticas de conciliación de trabajo y familia los encuentran algo positivo y que van de la mano para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, “Aquí tenemos beneficios únicos pensados en la etapa de maternidad”; “Los beneficios son importantes para hacerte sentir bien dentro de la empresa, pero muchas veces los jefes no respetan los horarios y genera que uno vaya desencantándose”. Si bien el 100% de las colaboradoras conoce bien cuáles son los beneficios hay algunos que no se atreven a pedirlos porque los consideran medio burocrático el solicitarlo ya que necesitan aprobación de la jefatura o evaluaciones de desempeño superior a buena.

Un hecho importante que manifiestan otras colaboradoras es que existe un cierto temor a pedir la autorización del jefe para postular, sienten que es como una traición y que puede ser un arma de doble filo ya que “si me quiero ir me pueden dejar fuera de los incrementos de renta o mi próxima evaluación de desempeño no será buena” indica una participante.

7.2 Análisis de información

En este punto, se explicará y relacionará toda la información recolectada y revisada en el punto anterior para poder entender mejor la realidad que existe en la organización con respecto al desarrollo de carrera que se promueve al interior y cómo los procesos internos influyen implícitamente en una segregación vertical de género.

La discriminación por razones de género en esta organización se puede analizar desde los siguientes puntos de vista:

- Comunicación de las políticas.
- Ejecución de los procesos.
- Percepción de los colaboradores.

Con respecto a la **Comunicación**, en la revisión de antecedentes se ve que las políticas están formalmente establecidas en la normativa vigente, la cual está disponible para todos los colaboradores en la intranet corporativa, sin embargo, según lo conversado con las mujeres en las entrevistas y el focus existe ciertas dudas con respecto a las condiciones específicas de postulación, sobre todo al tiempo mínimo de permanencia en el cargo y cantidad de evaluaciones de desempeño realizadas ya que muchas mujeres por temas de maternidad están fuera del banco más de 180 días hábiles lo que las imposibilita de tener una evaluación de desempeño formal y posterga cualquier opción de postular a algún otro cargo dentro de la organización.

La comunicación es algo permanente que se hace en la empresa a través de distintos mecanismos (intranet, correo electrónico con oportunidades de desarrollo, recordatorio a líderes para ejecución de algún proceso específico como evaluación de desempeño, invitaciones a capacitaciones, entre otros) para llegar a todos los colaboradores y mantenerlos al tanto de lo que pasa en la empresa como son específicamente las oportunidades de desarrollo, invitando a participar a quienes cumplan las especificaciones técnicas para postular al cargo. Es importante señalar que esta información se envía vía correo electrónico a todo Chile permitiendo que postulen colaboradores de regiones si así quisieran.

Si analizamos este aspecto en función de la segregación vertical podemos revisar que la información es transversalmente comunicada para todos los colaboradores no presentando

mayor inconveniente para la participación de mujeres en los procesos de reclutamiento y selección.

En relación con los **Procesos**, vemos según lo expuesto al inicio, que están claramente definidos y estandarizados para que todos los colaboradores cuenten con las mismas posibilidades de ejecutarlos para así poder gestionar su propio desarrollo profesional al interior de la organización, asegurando que no exista discriminación alguna. Estos procesos son continuos en el tiempo y se refleja en algunos datos al cierre de 2015, donde podemos encontrar que un 56% de los desarrollos o movilidades fueron de mujeres, existe un promedio de 34,75 horas anuales de capacitación formal e ingresaron a la organización en 847 mujeres que equivale a un 55,8% del total.

Sin embargo, al analizar los procesos por separados podemos observar ciertas señales que pueden afectar el Desarrollo de carrera de las mujeres al interior de la organización y que muchas veces son consideradas discriminatorias pudiendo ser mito o realidad que se transforman en hipótesis a validar si se quisiera expandir la investigación siguiendo un método inductivo:

- ✓ El tiempo mínimo en la organización para poder tener una evaluación de desempeño o metas del periodo de tiempo laboral afecta la posibilidad de las mujeres en su desarrollo de carrera.
- ✓ Las técnicas o calibración en la evaluación de desempeño que realizan los líderes para los colaboradores son distinto para los hombres y mujeres.
- ✓ Las colaboradoras que trabajan en forma remota (lejos de sus jefaturas) tienen evaluaciones de desempeño distintas a los que trabajan en el mismo lugar físico.
- ✓ Los líderes prefieren elegir candidatos masculinos en los procesos de selección internos.
- ✓ Las mujeres reciben menos capacitaciones que los hombres por estar periodos largos fuera de la empresa o no tener el mismo tiempo disponible en la jornada laboral.
- ✓ Los incrementos de renta por mérito y postulaciones a becas de perfeccionamiento en las mujeres se ven afectados por la ausencia de la evaluación de desempeño y metas en algún periodo (condiciones mínimas para tener el beneficio).
- ✓ Las mujeres se encuentran en el rango más bajo de la escala salarial que los hombres.

Por último tenemos que si bien la **Percepción** de los colaboradores en cuanto al *Desarrollo de carrera* es alto (Ver Anexo N° 3) hay un factor importante a considerar que tiene que ver

con la meritocracia y a quienes se les entrega los ascensos ya que cerca de un 28% de las colaboradoras de la organización considera que éstos se dan por favoritismo o llevarse bien con las jefaturas versus el 25% del género masculino, dando la señal que no se cumple la política definida y que existe cierta discriminación en los procesos asociados al desarrollo de carrera. A su vez, cuando vemos la dimensión *Compensaciones* el género femenino es mucho más crítico en cuanto a la percepción de equidad interna de su remuneración en comparación con las responsabilidades del cargo y sus compañeros; marcando diferencias promedio de 4 puntos porcentuales con el género masculino.

Lo anterior nos hace pensar que ante la misma comunicación que se realiza para toda la Corporación, el género femenino aún se siente discriminado en temas de desarrollo de carrera y por ende en renta, generando una sensación de inequidad que se debe trabajar al interior de la organización.

Cabe señalar que la encuesta de Clima organizacional es una de las herramientas más valorada y utilizada como información dentro de la Organización ya que es un instrumento único y generado de forma interna para conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a su bienestar y satisfacción en cuanto a las políticas y procedimientos que se realizan en la empresa. De esta forma los resultados son utilizados en las definiciones de planes de acción para ir mejorando año a año el resultado que lleve a cumplir la visión de *ser la mejor empresa para trabajar y desarrollarse de Chile*.

7.2.1 Aspectos del Magister en el análisis de información

A continuación, se presentará un análisis de la información desde la perspectiva de los conocimientos adquiridos en el Magister de Gestión de personas y dinámica organizacional.

Se sabe que el proceso de desarrollo de carrera en Bci se entiende como un proceso continuo y transversal a la organización, donde se entregan iguales oportunidades a todos los colaboradores basados en la meritocracia y el buen desempeño de cada uno.

Para el análisis y propuesta de intervención de este trabajo de investigación en el tema de compensaciones se revisó y trabajó con el curso *Incentivos y evaluación de desempeño*, para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó la metodología enseñada en *investigación y acción*, para los temas del entendimiento de la organización el curso

Relaciones colectivas del trabajo y para profundizar en cómo realizar una consultoría el curso estrategias y cambios en organizaciones.

Por otro lado, entender la dinámica organizacional de la empresa y analizar la situación actual nos permite identificar si es una organización sana para poder implementar los cambios propuestos, ya que eso facilitará que los colaboradores estén más receptivos a los cambios y disminuyan las resistencias propias que aparecen.

Cada uno de estos cursos nombrados, además de los otros, que, si bien no son utilizados directamente, aportan una metodología y marco teórico para poder desarrollar mejor la propuesta de intervención.

Dado lo anterior es factible utilizar la información y conocimientos entregados en los distintos cursos del programa ya que ayudan en la identificación comprensión y conclusiones del problema entendiendo formas de investigación, análisis, metodologías y teorías que nos lleva a explicar si se cumple o no nuestra hipótesis.

8 Propuesta de intervención

En este punto, se expondrán algunas sugerencias de intervenciones que se pueden realizar en la organización en función de la información recolectada y analizada. Si bien no todo se aplicará durante el periodo de realización de la investigación si se entregará la información a la empresa para analizar la factibilidad de realizarlos en el corto y mediano plazo.

Según los últimos antecedentes y datos recogidos de la empresa en la última encuesta de Clima organizacional, entrevistas, focus y datos cuantitativos se percibe que la evolución de la inserción laboral femenina dentro de la organización va en aumento en los cargos administrativos, fuerza de venta y operativos, sin embargo aún existe una brecha hacia los cargos de jefaturas y alta gerencia, donde las oportunidades de desarrollo que se presentan son menores y con presencia de cierta Segregación vertical en cuanto a la “historia” y estructura piramidal existente dentro de la Cultura organizacional, la cual en el último tiempo ha ido cambiando dando pie por ejemplo al ingreso de la primera mujer al directorio.

Las sugerencias de intervención se entregaran en base a la generación y estructuración de un **Modelo integral de Desarrollo de carrera** dentro de la organización, que permita de alguna u otra forma disminuir la segregación vertical que se percibe en los mandos medios y que afectan a la satisfacción general de las mujeres, considerando en forma integral todos

los subprocesos involucrados para una mayor conexión y sinergia entre ellos, de tal forma que para el caso de esta investigación las colaboradoras conozcan y comprendan cuáles son las políticas, condiciones y propuestas disponibles para cada una. Así mismo, las ideas propuestas de mejoras están pensadas en función del impacto económico y la resistencia al cambio que exista al interior de la organización.

El desarrollo de carrera para las mujeres debe considerar espacios de comunicación y relación entre todas de tal forma de buscar la interacción, apoyo y fraternidad en el trabajo para así generar una red interna de contactos que propicie la integración de la mujer y propicie que puedan ser conocidas dentro de la organización para futuras oportunidades que se presentan.

Si bien la cultura organizacional en Bci es muy masculina (altos cargos directivos son ocupados por hombres) a nivel de Gerentes y mandos medios ya se empieza a presenciar mayor igualdad en la cantidad de hombres y mujeres presentes lo que hace pensar que se cuenta con una base sólida para ocupar altos cargos y de donde se debe eliminar el sego de género para darle prioridad al talento.

Dado lo anterior, el grupo específico para realizar las intervenciones debe ser el grupo de mujeres que están en *mandos medios (Jefaturas o supervisores)* para así ir desarrollando nuevas habilidades que las ayude en su crecimiento profesional. Este desarrollo de habilidades no va solo en temas técnicos, si no también debe orientarse a habilidades gerenciales y conocimiento del negocio.

Es importante considerar que para poder trabajar este modelo y lograr implementarlo dentro de la organización es importante contar con una definición formal por parte de la alta administración sobre las formas de trabajar con el grupo específico de mujeres, declarando la igualdad y equidad de género en las políticas internas evitando de alguna forma la discriminación positiva en el mediano y largo plazo.

8.1 Reclutamiento y selección:

Este es uno de los procesos más claros dentro de la organización puesto que posee políticas formales y que son conocidas por todos los colaboradores a través de las oportunidades de desarrollo que se comunican semanalmente y en forma transversal.

Como se definió en el punto 7.1.2, existe una política de reclutamiento interno, lo cual es válido para cualquier vacante que se presente en las distintas áreas de la empresa, y de

esta forma promover el desarrollo de personas. Se sabe que en promedio, el 10% de los colaboradores tienen algún desarrollo en el año lo cual nos hace pensar que se puede fortalecer este punto y aumentar esta cuota buscando algunas mejoras.

Dado lo anterior, una intervención propia sería la de Búsquedas proactivas al interior de la organización que esté en función de los intereses de colaboradores, estudios realizados y experiencia, de tal forma que se pueda hacer una búsqueda mas dirigida para las vacantes y que sea un apoyo para el trabajo de los ejecutivos de selección y que se eliminen los sesgos por género, disminuyendo la segregación vertical que existe en la organización.

Para ello se puede:

- Creación de un LinkedIn interno con datos actualizados de estudios, recomendaciones, últimas evaluaciones de desempeño y reconocimientos. Consiste en tener una base de datos con toda la información curricular actualizada de los colaboradores que permita conocer su experiencia y habilidades (técnicas y funcionales) de su trayectoria laboral como también recomendaciones por parte de sus pares o líderes anteriores dentro de la misma empresa; es una especie de portal de trabajo donde la responsabilidad de mantenerla actualizada es de los mismos colaboradores.

Esta información será la base para el reclutamiento interno, de donde se podrá obtener los perfiles correctos utilizando filtros de búsqueda más específicos según el cargo que se busca, disminuyendo y optimizando los tiempos de los ejecutivos de selección por tener candidatos idóneos.

El objetivo principal es poder tener toda la información de los colaboradores consolidado en un único sistema para poder realizar cruces de información para análisis de los candidatos.

- Formato de presentación de candidatos (Perfiles laborales) a líderes sin información de género o nombre en las fichas para evitar sesgo alguno al momento de la búsqueda de un colaborador para vacantes disponibles en los equipos de trabajo. Esto implica mejorar los formatos de los perfiles que se le entregan a los jefes quitando cierta información específica que nos de ciertas luces de un candidato.

Se propone reemplazar la información personal de nombre completo por un nombre genérico de “Candidato N° 1”, “Candidato N° 2”, etc., eliminar la edad y estado civil. Desde el ámbito de lo laboral se eliminará el nombre de la Universidad o centro de formación técnica donde haya estudiado dejando solo el título obtenido junto con el año en que lo obtuvo. Ver ejemplo en Anexo N° 5: Perfil laboral para oportunidad de desarrollo.

Con este nuevo formato se busca disminuir el sesgo o prejuicios que se producen por conocer el género y la posibilidad de futuras maternidad que haga discontinuo el trabajo.

- Definición de competencias funcionales para los distintos cargos; esta propuesta consiste en que se pueda definir a nivel corporativo las competencias funcionales para los cargos principales en la empresa, de tal forma de tener claridad de los requisitos técnicos para ocupar un cargo específico. Lo anterior también es una ayuda para el proceso de levantamiento de necesidades de capacitación (DNC) ya que se tendrá claridad de las brechas existentes en los colaboradores para estructurar un plan mucho más claro que no sea impuesto. Dado el alcance de un proyecto de este tipo se debe considerar que no se puede realizar en el tiempo que se realiza esta investigación por lo que debe ser considerado como un proyecto por separado donde deben participar directamente las áreas de Reclutamiento y selección, Capacitación y Compensaciones.

8.2 Capacitación:

Es importante considerar que dentro de esta organización la Capacitación es un proceso asociado al crecimiento y mejora de los colaboradores en temas específicos del negocio o habilidades gerenciales que aportan al desempeño individual y del equipo por lo tanto se considera como una inversión que es transversal para todos y que no tiene cuota por género.

La capacitación entregada a los colaboradores apoya al desarrollo de carrera de los colaboradores puesto que entrega herramientas nuevas y conocimientos para poder tomar nuevos desafíos en la organización; desde este punto de vista las capacitaciones concretas y bien dirigidas influye en que vaya disminuyendo la brecha de segregación vertical ya que da la misma oportunidad a hombres y mujeres para realizarlas.

Este es un proceso formal que conlleva la planificación y organización anual de cada Gerencia en la organización, la que actualmente se realiza en cascada descendente, es decir los Gerentes toman la decisión final y va en función de las necesidades del negocio para ese año que lleven el cumplimiento de los objetivos sin tener la opinión de los colaboradores o las necesidades funcionales para el cargo.

Dado lo anterior, es importante que este proceso esté dentro del modelo integral de desarrollo y que considere, sobre todo:

- Definición de competencias funcionales; como se describe en el punto anterior, es importante contar con una definición clara de este tipo de competencias por cargo, así como también existen de las competencias corporativas para así tener información de la real necesidad que existe por cada cargo de la empresa. Lo anterior facilita el proceso de DNC e incentiva la nivelación de conocimientos en todos los miembros del equipo.
- Programas de capacitación específicos para grupos de mujeres que potencie el desarrollo femenino en la organización con temas asociados a las habilidades gerenciales y red interna de contactos para así aumentar la visibilidad de las candidatas ya que según lo visto en el Marco teórico esta red de contactos entrega cierto status a quienes la integran, facilitando la comunicación y colaboración entre el grupo logrando un empoderamiento que lleve a poner en el ambiente laboral la importancia de contar con líderes femeninos que den otra visión a la forma de trabajar.

Esta red en primera instancia debe estar enfocada a las mujeres líderes de mandos medios, que va en aumento y podrían ser posibles sucesiones de Gerentes y disminuir la segregación horizontal y vertical existente en los niveles más altos de la organización.

El objetivo de este programa es ampliar la red de contactos internos para las mujeres, entregar nuevos conocimientos de habilidades gerenciales y hablar de los temas actuales del país y de la empresa para conocer mejor el resto de la población femenina que existe.

8.3 Compensaciones:

En relación a las compensaciones, existen dentro de la organización políticas claras y transversales que buscan la equidad interna y externa para todos los colaboradores según cargos y nivel de responsabilidad definido.

La equidad interna implica que no exista diferencias tampoco por género, por lo que en esta investigación se propone que la organización pueda definir una política de Compensación Total que incluya recompensas intangibles para todos los colaboradores como también la transparencia de información en cuanto al nivel de responsabilidad de los cargos, para así disminuir la percepción de injusticia o inequidad específicamente en el segmento femenino.

Lo anterior implica:

- Trasparentar y comunicar los niveles de responsabilidad de cada cargo junto con los mínimos y máximos de las bandas salariales de cada uno. Esta acción permite que los colaboradores sepan realmente como están encasillados sus cargos y entre que montos pueden moverse, calculando en que percentil están dentro de ella. Si bien no es común que los colaboradores hablen de sus rentas es importante considerar que esta transparencia fija expectativas y con ello permite que cada uno visualice mejor su camino a seguir dentro de la organización, permitiendo que cada uno pueda hacerse cargo de su plan de carrera al interior de la empresa.
- Revisar los beneficios asociados a maternidad para que no sean exclusivos de la mujer propiciando la co responsabilidad e igualando los beneficios tanto para hombres como mujeres. Esto consiste en que la organización no haga diferencia en los beneficios que entrega tanto para mujeres como hombres y que en su mayoría tiene que ver con la maternidad.

Por ejemplo, actualmente las mujeres que vuelven del post natal tienen un beneficio de “Regreso paulatino”, el cual consiste en que el primer mes de regreso se pueden retirar 4 horas antes de la jornada, al mes siguiente 3 horas antes y así sucesivamente hasta que se llegue a 1 hora menos apoyando la conciliación trabajo y familia, lo anterior, y para igual condiciones se podría pensar en una alternativa para hombre, la cual podría ser que los 3 primeros meses de vida de su hijo, el colaborador pueda salir 1 hora antes del horario formal independiente si la cónyuge trabaja o no.

Lo anterior, ayudará a cambiar la mentalidad interna en cuanto a la mujer y la maternidad, disminuyendo la segregación vertical ya que la visión de los líderes será que cualquiera puede hacer uso del beneficio y no ser mal visto siendo un desafío el poder estimular que los hombres tomen los beneficios de co-responsabilidad en la crianza y cuidado de los hijos.

- Programas de conciliación trabajo – familia, consiste en entregar a los colaboradores de la organización distintas acciones que ayuden a la conciliación del trabajo con la familia y que va más allá de entregar aportes económicos para colegiaturas o matrículas. Se propone que desde el área de Oferta de valor se estructure un pack específico que tenga

beneficios monetarios como no monetarios que apoyen a que los colaboradores puedan cumplir su rol de trabajador y de padre o madre de familia; por ejemplo; permisos especiales en fechas específicas de los hijos, talleres para padres y madres con temas para la crianza, educación y conocimiento de los hijos, bonos pensados para la educación de los hijos, entre otros.

Este programa deberá ser comunicado y conocido en la organización, trabajando desde primera línea la estimulación a que los colaboradores lo conozcan y puedan cada día utilizar estas instancias.

8.4 Gestión del desempeño:

Este proceso implica la gestión anual del desempeño de los colaboradores y que tiene dentro de sus actividades la evaluación de desempeño anual; actualmente este trabajo se realiza en función de las competencias (conductas específicas) definidas para el cargo según el diccionario vigente y que forman parte de los procesos de selección y reclutamiento también.

Actualmente la evaluación de desempeño se realiza en forma anual y es descendente (del líder al colaborador) donde cada líder hace un resumen de cómo el colaborador ha desarrollado y mostrado las competencias en el año, en su trabajo diario, de tal forma de dar un feedback objetivo y claro. Las competencias están perfiladas según cargos y no hace distinción de género, lo cual apoya que no exista segregación alguna desde el punto de vista del género de los colaboradores.

Según lo revisado en la política de la empresa, para que un colaborador tenga una evaluación de desempeño formal debe cumplir ciertas condiciones y que tienen relación con la antigüedad en el cargo y tiempo de trabajo en el año. Lo anterior nos hace pensar que en el caso de las mujeres esta última condición es difícil de cumplir por el periodo de pre y post natal que existe (211 días de permiso maternal) y el máximo de tiempo permitido de ausencia es de 180 días.

Analizando la información anterior, podemos deducir que la evaluación de desempeño gatilla 2 procesos internos que tienen relación con la equidad de género y son: El desarrollo de carrera y el incremento de renta por mérito.

Ambos procesos están ligados tanto a la segregación vertical como a la horizontal respectivamente, lo que nos hace pensar que mientras más mujeres hayan sin evaluación

de desempeño en la organización es más difícil que se acorten las brechas entre la ocupación femenina y los salarios.

Para poder disminuir esta brecha se propone:

- Revisar las condiciones para realizar las evaluaciones de desempeño en el caso de mujeres que tuvieron ausencias por maternidad para que no sean consideradas excepciones.

Esto quiere decir que habría que replantearse el periodo de tiempo mínimo exigido para la realización de la evaluación de desempeño para los colaboradores o definiendo objetivos de corto plazo (mensuales o trimestrales) para así tener evaluaciones acotadas y mucho más objetivas en el periodo de la revisión del desempeño.

- Generar instancias de Mapeos para los mandos medios y así establecer nuevas condiciones para las políticas de sucesión; actualmente se hace solo a nivel gerencial disminuyendo la opción de candidatos y centrándose en el grupo que ahora es mayoritariamente hombres.

Estos mapeos deben servir también para calibrar las evaluaciones de todos los colaboradores (hombres y mujeres) permitiendo que se pondere la opinión de los otros líderes dando una visión más amplia del desarrollo de las competencias.

Lo anterior lleva a la organización a tener evaluaciones consecuentes y libres de sesgo de un líder que puede presentar favoritismo alguno.

9 Intervención, piloto y Gestión del cambio

En este punto se tratará de explicar cómo realizar la intervención en la organización en función de las propuestas sugeridas realizando el detalle de cómo realiza un piloto acompañado de la gestión del cambio necesario para que se pueda concretar.

El piloto solo podrá ser aplicado a algunas propuestas del punto 8, ya que algunos por si solo ya son proyectos nuevos que escapan del alcance de esta investigación por lo que deben trabajarse por separado y con consultoras externas que apoyen su desarrollo.

Dado lo anterior, las iniciativas que pueden tener un piloto son las siguientes:

- Gestión del desempeño.
- Compensación total.
- Formato de presentación de candidatos (Perfiles laborales).

En estos tres (3) casos, el alumno investigador actuará como un consultor interno, lo cual tiene una ventaja importante que es contar con la información real y precisa durante todo el proyecto y la desventaja de que al estar inserto en la organización se puede perder un poco de objetividad al momento de hacer los análisis.

El trabajar estos tres (3) puntos nos llevará a responder nuestra pregunta de investigación, la cual está asociada a si las mejoras en los procesos del desarrollo de carrera influyen en que disminuya la segregación horizontal y vertical en la empresa.

Cabe señalar que esta propuesta de intervención debe ir acompañada de un trabajo de Gestión del cambio a nivel de la organización que permita que los colaboradores interioricen por qué se está haciendo y cuáles son los beneficios de llegar al nuevo estado, tanto para ellos como para la organización y no se sienta como algo impuesto.

Cuando hablamos de colaboradores también consideramos al grupo específico de los líderes de la empresa, que son los principales protagonistas de que el cambio de mentalidad, debido a los cambios en los procesos, ocurran en la organización y perduren en el tiempo.

Para ellos se debe realizar un trabajo específico, el cual se apoyará en el concepto de “Academia Líder” que actualmente tiene Bci. Esta academia capacita y promueve el sello distintivo de ser un Líder integral Bci, entregando herramientas e información asociada a su rol dentro de la empresa. Dado lo anterior es una alternativa importante a considerar para la comunicación estratégica.

Este trabajo consiste en preparar un plan comunicacional para líderes explicando los cambios en procesos y la importancia que tienen para la organización el realizarlos. Este plan debe contener la visión de la alta administración en cuanto a la igualdad de género en todos los niveles y algunos ejemplos de acción son:

- Definir como Sponsor del proyecto al Gerente General.
- Crear un video a los colaboradores con mensaje del Gerente General.

- Enviar mail a los líderes con información de reforzamiento para transmitir información a los colaboradores.
- Construir un panel de métricas con indicadores asociados a los procesos modificados para hacer seguimiento y conocer la evolución de los cambios planteados.
- Generar bajadas de información a nivel de Gerencias de primer reporte con métricas sobre el desempeño de las distintas acciones asociadas a disminuir a segregación vertical.

Por otro lado, se debe realizar un piloto que permita evaluar el impacto de los cambios realizados en los procesos e ir validando que las propuestas sugeridas son efectivas o no. El tiempo que debe mantenerse el piloto debe ser entre 3 y 6 meses. Para la implementación de este piloto debemos:

- Identificar grupo de estudio y/o área donde se implemente.
- Definir el o los procesos a intervenir.
- Elegir un sponsor del equipo directo responsable para apoyar la gestión del cambio.
- Definición de los objetivos y alcance del cambio
- Definir los Kpis que apoyaran la validación de la efectividad de los cambios.
- Definir el tiempo de duración del piloto.
- Preparar la comunicación para transmitir a los grupos.
- Preparar al equipo de Gestión de personas para ser los embajadores del cambio y capacitando en las nuevas acciones que deberían hacer.
- Cotizar con proveedores desarrollos o cambios tecnológicos que apoyen las iniciativas.
- Desarrollar mini encuestas que sirvan de monitoreo de cómo se va entendiendo y aplicando el cambio.

10 Conclusiones

En esta sección se entregarán los principales hallazgos de la investigación y su relación con el objetivo general y específicos en forma hipotética ya que por el tiempo no se pudo realizar ningún piloto al interior de la empresa.

Como se definió al inicio, el propósito de esta investigación es poder visualizar cómo se da la segregación ocupacional en Bci en relación a las brechas por género y cómo la segregación vertical influye en los procesos internos de Bci asociados al desarrollo de

carrera, por lo que la literatura analizada va en función de cómo está el país y la industria en este aspecto para después contrarrestarla con la realidad de la organización en estudio como fuente de información directa como también la auditoría de recursos humanos que se realizó. Un último estudio muestra que a nivel nacional la brecha de sueldo entre hombres y mujeres a aumentado, pasando de un 24,8% en octubre 2001 a 46,1% en octubre de 2015 (Instituto nacional de estadísticas de Chile, 2016).

En la auditoría de recursos humanos realizada se detectó que si bien existen políticas y procedimientos creados por la empresa y que a su vez son comunicados en el interior de ella aún existe cierta disconformidad con respecto a la realidad de lo que ocurre en el desarrollo de carrera (según dato de dimensión "Desarrollo" de la encuesta de Clima organizacional 2015), lo que nos hace pensar que los colaboradores sienten inequidad en cuanto a los desarrollos internos que hay y que con ello permite que se de algún grado de segregación vertical y horizontal.

Según lo definido en el punto 7.1.2 el proceso de desarrollo de carrera contempla los subprocesos de Reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones y gestión del desempeño, los cuales son comunicados transversalmente en la organización explicitando asegurando la equidad interna y externa para todos sin importar el género; lo anterior nos hace pensar que la segregación vertical no se da por la falta de comunicación sino que otros factores que pueden estar asociados más a la ejecución de los procesos internos por parte de las áreas especialistas de Gestión de personas.

Analizando la segregación horizontal en función de la información real de la empresa en estudio, en el año 2015 la distribución de mujeres en los distintos cargos de Bci se concentra en 4 ocupaciones que pertenecen al área comercial (Administrativos negocio, fuerza ventas, ejecutivos de cuenta y ejecutivo comercial), concentrando al 49,7% del total de mujeres que actualmente trabajan en la empresa, lo que nos lleva a pensar que existe una segregación horizontal con sesgo femenino en cargos que en todas las industrias son principalmente realizadas por mujeres por sus características propias del género que las hace más empáticas y con facilidad de trabajar en temas asociados al trato con clientes.

Por otro lado, en las entrevistas y focus group realizados se percibe que la segmentación laboral y la segregación por género está presente en Bci, la cual en conjunto con la cultura organizacional existente, refleja la existencia de la feminización de ciertos cargos al interior sin ser impuestos por la alta dirección; cabe señalar que, a nivel nacional estos cargos

(asociados a la fuerza de venta) son frecuentemente ocupado por mujeres ya que existe mayor flexibilidad de horario para compatibilizar la vida familiar que sigue siendo un tema de país asociado al rol de la mujer – madre y que influye en el proceso de desarrollo de carrera.

Desde otra perspectiva, podemos comentar que la segregación horizontal puede provocar una segregación vertical y por ende inequidad en las rentas percibidas, por ejemplo, en Bci el 59,34% de los cargos de jefaturas son ocupados por hombres mientras que el 40,66% solo por mujeres, lo que nos hace pensar que existe diferencia ya que las mujeres quedan estancadas en cargos de menores ingresos, siendo que tienen las mismas competencias pero no pueden postular a los otros cargos que tienen mayor nivel de responsabilidad y por ende renta.

Dado lo anterior, un punto importante a considerar que influye en la segregación vertical es el modelo de gestión de desempeño vigente en la empresa, ya que involucra el feedback constante y la evaluación de desempeño anual, que como vimos en el punto 8.4, esta última tiene condiciones específicas para poder realizarla y que no todos los colaboradores cumplen (ejemplo Mujeres con periodos de pre y post natal) generando que exista cierta percepción de injusticia dentro de la empresa sobre todo en el segmento femenino.

Según lo revisado, la empresa y su cultura organizacional está marcada por una mentalidad ejecutiva, donde la alta dirección y cargos gerenciales siguen siendo en su mayoría hombres, no obstante, esta situación podría cambiar con el paso de los años ya que en la actualidad podemos encontrar más mujeres en mandos medios lo cual apunta a ser una nueva generación de talentos que en forma natural va a ir en ascenso.

La igualdad de condiciones tanto para hombres como mujeres va más allá de solo declararla, sino también en la forma en que se ejecutan los procesos al interior de la organización, resguardando que el criterio definido para cada proceso no perjudique a ningún género y sean lo más transversales, justos y claros para que faciliten el desarrollo de carrera.

Todo lo anterior nos hace pensar que las nuevas exigencias del mundo laboral hacen un llamado a revisar, analizar y ajustar los valores de la cultura organizacional, las políticas y prácticas de Recursos humanos en las empresas para así disminuir la brecha de género que existe en su interior, logrando la diversidad en todos los procesos internos que lleven finalmente a la equidad de género y disminuir la segregación horizontal y vertical que existe en la organización de estudio.

ANEXOS

ANEXO N° 1: RESUMEN AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Para tener una confirmación de la problemática en investigación se decidió aplicar la auditoría de RRHH específicamente el sub sistema de *Diversidad y equidad de en oportunidades*. Este análisis arroja un resultado global que permite identificar el foco de trabajo dentro de este sub sistema para así analizar y revisar las hipótesis planteadas.

El proceso consiste en entrevistar a un experto del tema en la empresa, lo cual nos llevó a conversar con la Gerente de Procesos y Compensaciones obteniendo un puntaje total de **187** (Ver cuadro y detalle de respuestas), lo cual según la caracterización la Gerencia de Gestión de personas de Bci está funcionando mejor de lo que se cree pero aún tiene oportunidades de mejorar ya que debe adaptarse a los cambios rápidos que ocurren en la sociedad, tecnología y regulaciones del país.

I	LEYES Y REGULACIONES	SI	NO	NO APLICA
1	¿Existe un encargado en el departamento d RRHH responsable de la revisión y difusión de legislaciones, decisiones de tribunales y regulaciones nuevas y modificadas que puedan impactar los procedimientos y políticas de la Organización con respecto al tratamiento igualitario y la acción afirmativa?		X	
2	¿Son las actividades, procedimientos y políticas de empleo igualitario revisadas regularmente para asegurar que se encuentren en conformidad con las regulaciones y legislaciones en curso?	X		
3	¿Se han exhibido prominentemente los posters requeridos sobre OEI y acoso sexual para ser vistos por todos los empleados y postulantes?		X	
II	EEO/ACCIÓN AFIRMATIVA	SI	NO	NO APLICA
4	¿Existe un puesto en el departamento de RRHH responsable de asegurar que la Organización cumpla con todas las regulaciones y leyes de		X	
5	¿Tiene la Organización una política de oportunidades de empleo igualitarias y anti-acoso?	X		
6	¿Tiene la Organización algún procedimiento para que los empleados puedan ser indemnizados por violaciones a la política de oportunidades de empleo igualitario de la Organización?	X		
7	Si su respuesta a las 2 preguntas anteriores fue “si” ¿Se han distribuido y comunicado los materiales a los empleados?		X	
8	¿Qué porcentaje de los supervisores y administradores han sido capacitados en qué es lo que constituye acoso sexual y la implementación adecuada de la política de empleo igualitario de la		75%	
9	Al terminar la capacitación ¿se les pide a los administradores y supervisores que firmen una declaración sobre su participación en la capacitación y la comprensión de las políticas y procedimientos de OEI de la Organización?			X
10	¿Con qué frecuencia se les pide a los supervisores y administradores que participen en estas capacitaciones?			X
11	¿Qué porcentaje de empleados han sido capacitados en cómo presentar		0%	
12	¿Con qué frecuencia se les pide a los empleados que participen en estas capacitaciones?	1 VEZ AL AÑO		
13	Al terminar la capacitación ¿se les pide a los administradores y supervisores que firmen una declaración sobre su participación en la capacitación y la comprensión de cómo presentar un reclamo?		X	
14	¿Se investigan las quejas de los empleados en casos de oportunidades de	X		

15	Si su respuesta a la pregunta previa fue "si" ¿Se comunican los resultados de las investigaciones al empleado que presentó la queja?	X		
16	¿Se les asegura a los empleados que presentan reclamos por oportunidades de empleo igualitario que no sufrirán represalias por presentar un reclamo?	X		
17	¿Todos los avisajes de empleo de la Organización la definen como un Empleador que ofrece igualdad de oportunidades?	X		
18	¿Se ha informado a todas las compañías de reclutamiento y las agencias de empleo utilizadas por la Organización que ésta es un empleador de	X		
19	¿Se ha encuestado, o se han usado otros métodos para recolectar las opiniones de los empleados, para determinar cómo se sienten los empleados en relación al trato justo e igualitario de la Organización?	X		
20	¿Se revisan regularmente las estadísticas de empleo para determinar si existen áreas de aparente trato desigual?	X		
21	¿Se han revisado los medios de selección (tests, entrevistas, etc) para asegurar que son relativos al trabajo, válidos y no discriminatorios?	X		
22	¿Se ha revisado el formulario de postulación de empleo para asegurar que es relativo al trabajo, válido, legal y no discriminatorio?	X		
23	¿Se revisan las decisiones de transferencia, asignación, destitución, término de contrato y ascenso de empleados para asegurar que son no discriminatorios?	X		
24	¿Se entregan informes regulares a los administradores senior de la Organización en relación a la conformidad con las políticas de acoso sexual y empleo igualitario y los procedimientos de reclamo de la	X		
25	¿Tiene la Organización un procedimiento para que los empleados soliciten un lugar adecuado para sus requerimientos físicos?		X	
26	¿Tiene la Organización acceso continuo a consejo legal externo o interno	X		
27	Si su respuesta a la pregunta anterior fue "si" ¿Se utiliza un especialista en las áreas de acoso sexual y cumplimiento de empleo igualitario como consejero legal?		X	
III PERCEPCIONES		NOTA		
29	En una escala de 1-9 (1 = bajo, 5 = típico, 9 = alto) , ¿Cuán bien cree usted que el departamento de RRHH se está desempeñando en oportunidades de empleo igualitario?	7		
30	En una escala de 1-9 (1 = bajo, 5 = típico, 9 = alto), ¿Cuán bien cree usted que los empleados del departamento de RRHH sienten que el departamento se	9		
31	En una escala de 1-9 (1 = bajo, 5 = típico, 9 = alto), ¿Cuán bien cree usted que los clientes del departamento de RRHH en la Organización sienten que el departamento se está desempeñando en oportunidades de empleo	5		

TOTAL PUNTAJE

187

En particular, las mejoras están enfocadas a las actividades principales de un responsable de mantener los procedimientos y acciones concretas para trabajar en temas comunicacionales y procesos internos de trabajar temas de inequidad de oportunidades laborales o acoso sexual.

Cabe señalar que Bci cuenta con distintas instancias donde los colaboradores pueden manifestar sus inquietudes frente a estos temas, lo cual hace que exista un conocimiento a nivel organizacional de los mecanismos internos, sin embargo, aún existe el temor de que la información no es tan confidencial y muchos no se atreven a hablar por miedo a represarías. Algunas de las instancias son:

- Comité de ética: Órgano responsable de velar por la administración de las normas del Código de Ética, fue creado en 1996 con una función netamente normativa, regulatoria y moderadora de las prácticas éticas para el cumplimiento de los fines y la aplicación de las políticas de la Corporación asociados a los valores corporativos. Cabe señalar que al ser un organismo regulador no sanciona, si no que recomienda como actuar frente a las situaciones. Sesiona en forma periódica, y a lo largo del año recibe, además, consultas o denuncias *on line*, para resolver situaciones urgentes de mayor complejidad.
- Bci te escucha: Canal abierto, expedito y confidencial, para reportar cualquier hecho que, a juicio del Colaborador, impacte en la sana convivencia, el buen clima laboral y conductas atentatorias a la honra y dignidad de las personas. Este canal permite adoptar medidas de control, resguardando la identidad del colaborador que denuncia y sancionando a quienes se vean involucrados en los hechos reportados.

ANEXO N° 2: CARTA GANTT

1	ETAPA 1: Recolección de información	mar,14 jun	mié,31 ago
1.1	Definición del Marco teórico	mar,14 jun	vie,29 jul
1.1.1	Revisión documentos relacionados al mundo financiero en Chile	mar,14 jun	vie,24 jun
1.1.2	Análisis de investigaciones similares	lun,04 jul	vie,29 jul
1.1.3	Revisión bibliográfica de las distintos tipos de segregación	mar,14 jun	vie,29 jul
1.1.4	Revisión bibliográfica de las políticas públicas asociadas a la inclusión femer	vie,01 jul	vie,29 jul
1.2	Reunión con cliente (Bci)	jue,21 jul	mié,31 ago
1.2.1	Reunion con Guadalupe Caballero (Desarrollo de Personas) para levantamien	lun,01 ago	lun,01 ago
1.2.2	Reunión con responsables de los procesos involucrados (Desarrollo de carrer	jue,04 ago	jue,04 ago
1.2.3	Reunión con responsables de los procesos involucrados (Sucesión)	mié,10 ago	mié,10 ago
1.2.4	Reunión con responsables de los procesos involucrados (Evaluación de desen	mar,16 ago	mar,16 ago
1.2.5	Entrevista con otras áreas involucradas (Compensaciones)	vie,19 ago	vie,19 ago
1.2.6	Entrevista con otras áreas involucradas (Oferta de valor)	lun,22 ago	lun,22 ago
1.2.7	Revisar nómina para entrevistas con personas claves	mié,31 ago	mié,31 ago
1.2.8	Entrevista 1 - Mujeres en cargo de jefaturas	jue,21 jul	jue,21 jul
1.2.9	Entrevista 2 - Mujeres en cargo de jefaturas	mié,27 jul	mié,27 jul
1.2.10	Entrevista 3 - Mujeres en cargo de jefaturas	mar,02 ago	mar,02 ago
1.2.11	Entrevista 4 - Mujeres en cargo de jefaturas	vie,12 ago	vie,12 ago
1.3	Definición de hipótesis	mar,16 ago	mié,31 ago
1.3.1	Identificar hipótesis	mar,16 ago	vie,19 ago
1.3.2	Plantear y revisar objetivos específicos	lun,22 ago	mié,31 ago
2	ETAPA 2: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	mié,06 jul	lun,22 ago
2.1	Revisión estudios internos Bci	mié,06 jul	vie,29 jul
2.1.1	Análisis resultados encuesta Clima Bci (últimos 3 años)	mié,06 jul	vie,08 jul
2.1.2	Análisis estudios externos renta comprados por Bci (último año)	lun,18 jul	vie,29 jul
2.2	Análisis cualitativo de entrevistas	vie,12 ago	lun,22 ago
2.2.1	Revisión entrevistas	vie,12 ago	vie,19 ago
2.2.3	Conclusiones de entrevistas	lun,22 ago	lun,22 ago
2.3	Validación de hipótesis	mar,23 ago	mié,31 ago
2.3.1	Revisión con objetivos específicos y general	mar,23 ago	mié,31 ago
2.3.2	Conclusión integrada	vie,26 ago	mié,31 ago

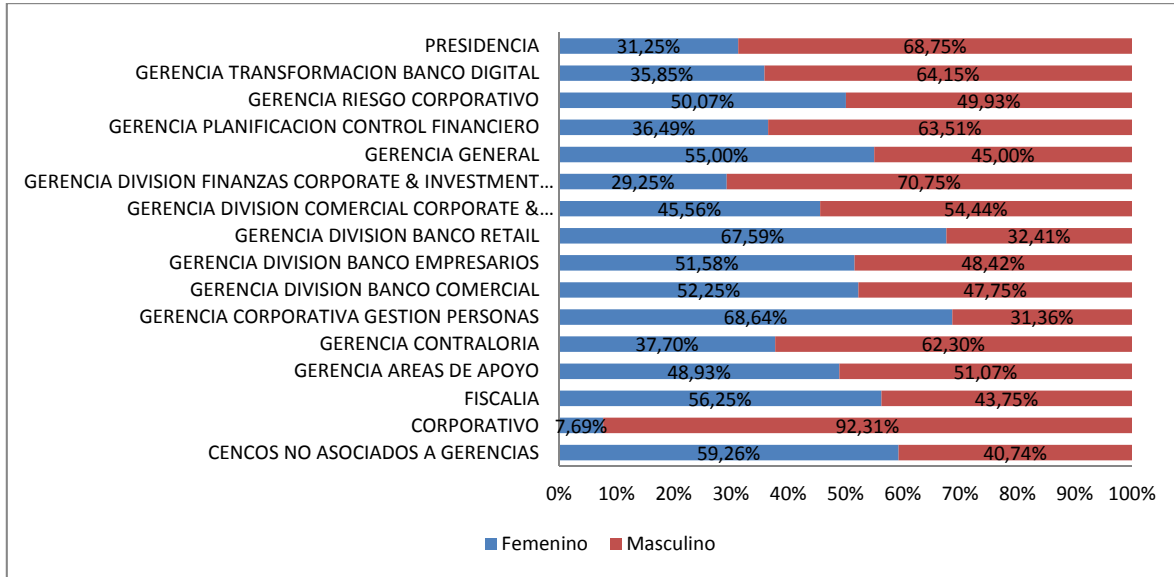
ANEXO N° 3 DATOS CUANTITATIVOS BCI

1. Distribución de cargos por género

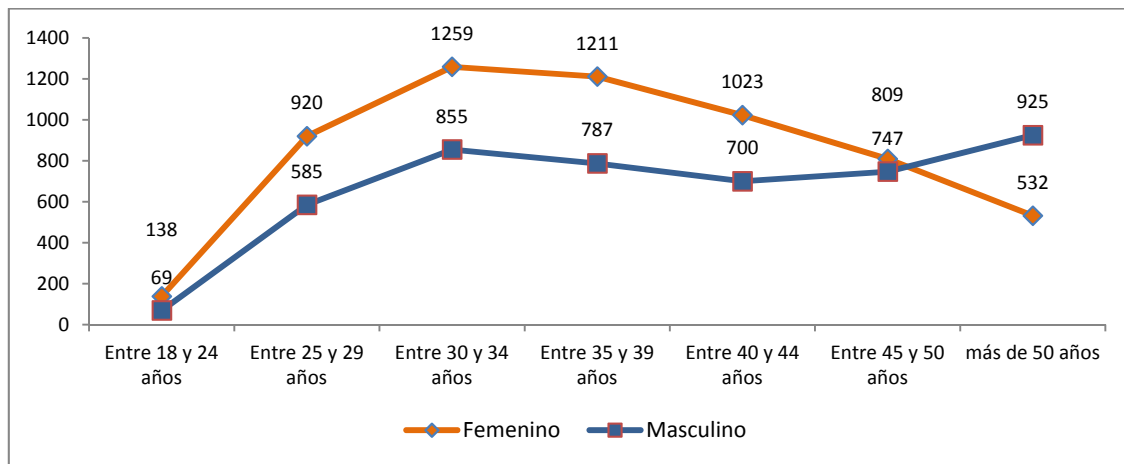
Cargos	Femenino	Masculino
ADMINISTRATIVOS APOYO	791	478
ADMINISTRATIVOS NEGOCIO	623	223
CARGOS CON ASIGNACION DE CAJA	764	323
CARGOS MEDIO TIEMPO CON ASIG. DE CAJA	16	2
CARGOS SERVICIO	8	54
EJECUTIVO COMERCIAL	762	497
EJECUTIVO CORPORATE	35	86
EJECUTIVOS APOYO	759	722
EJECUTIVOS DE CUENTAS	801	499
EJECUTIVOS TECNOLOGIA	46	192
FUERZA VENTAS	740	254
GERENTES	31	179
GERENTES EQUIPO GERENCIAL	1	12
JEFATURAS	209	305
JEFE PLATAFORMA	48	71
JEFES OFICINA	127	183
JEFES SERVICIO CLIENTES	38	108
SECRETARIAS	52	
SUBGERENTES	36	75
VIGILANTES	5	405
Total general	5892	4668

En esta tabla se evidencia que los cargos con mayor cantidad de mujeres son los cargos administrativos y los ejecutivos de cuenta que es el core del negocio de la Organización.

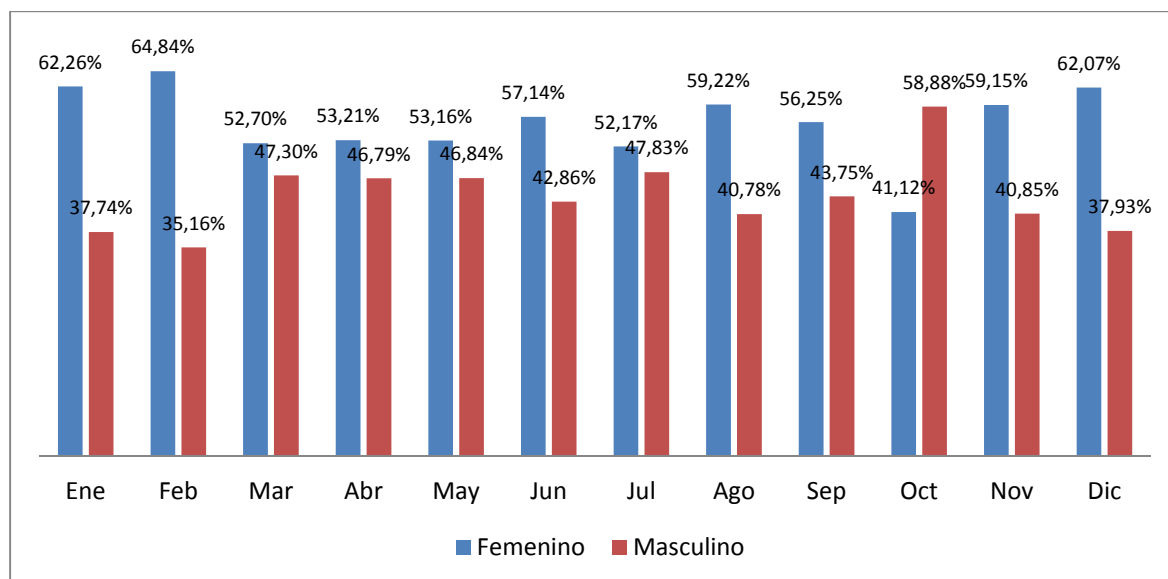
2. Distribución de hombres y mujeres en Gerencias



3. Distribución de género por rango edad



4. Porcentaje de Mujeres que ingresaron a Bci en el 2015

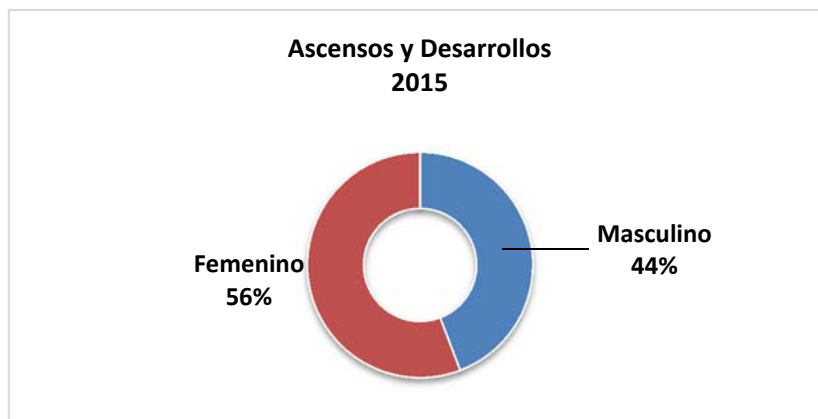


Del total de ingresos a Bci en el año 2015, podemos decir que el 55,81% corresponde a mujeres y el 44,19% a hombres.

5. Desarrollo profesional en Bci durante 2015

Este indicador nos muestra como es el desarrollo profesional (movimientos horizontales, crecimiento en el cargo y ascensos) y de las mujeres en Bci en relación a los hombres, lo cual da cuenta de la importancia de mantener la equidad de género en y la ausencia de discriminación laboral en la empresa. El siguiente gráfico muestra el porcentaje separado por género.

ASCENSOS Y DESARROLLOS			
	Masculino	Femenino	Total general
Ascenso	368	441	809
Ascenso sin Ppto.	21	5	26
Desarrollo	227	331	558
Total	616	777	1393
	44%	56%	100%



6. Capacitaciones realizadas en el 2015

Desde el punto de vista de la capacitación, en Bci se genera un plan anual asociado a los cargos y objetivos estratégicos independientes de quién es la persona que lo ocupe, para así asegurar que no exista ningún tipo de discriminación y todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de capacitarse. El promedio de horas por género es el siguiente (*):

Promedio de horas de capacitación anuales por sexo	
Sexo	Total
Femenino	34,75
Masculino	34,95
Total general	34,84

(*) Dato informado en Memoria integrada de Banco Crédito e Inversiones 2015

7. Resultados encuesta Clima Organizacional 2015.

Dimensión: Desarrollo

Evolución de resultados a nivel Corporación

(DESA) DESARROLLO	INV	2013	2014	2015
En esta Gerencia, tengo facilidades para acceder a los cursos de capacitación (talleres o cursos presenciales, cursos e-learning, academia bcicl, etc.)		87,8%	86,0%	88,1%
Para ser ascendido en esta Gerencia, importan más las amistades y la buena voluntad de los jefes que los méritos personales	*	34,6%	31,7%	26,8%
En esta Gerencia se da prioridad a los empleados internos para ocupar una vacante en un cargo		81,6%	80,8%	82,3%
Pienso que esta Gerencia está comprometida con el entrenamiento y capacitación de sus colaboradores		86,9%	88,4%	89,0%
En la Corporación Bci existen requisitos claros para postular a otros cargos		87,0%	87,3%	91,9%
Para ascender dentro la Corporación Bci es requisito haber demostrado una evaluación de desempeño sobresaliente		90,5%	90,2%	90,1%

Evolución de resultados 2015 por género

(DESA) DESARROLLO	INV	Femenino	Masculino
En esta Gerencia, tengo facilidades para acceder a los cursos de capacitación (talleres o cursos presenciales, cursos e-learning, academia bcicl, etc.)		87,9%	88,4%
Para ser ascendido en esta Gerencia, importan más las amistades y la buena voluntad de los jefes que los méritos personales	*	28,0%	25,4%
En esta Gerencia se da prioridad a los empleados internos para ocupar una vacante en un cargo		81,7%	82,9%
Pienso que esta Gerencia está comprometida con el entrenamiento y capacitación de sus colaboradores		88,9%	89,1%
En la Corporación Bci existen requisitos claros para postular a otros cargos		91,5%	92,3%
Para ascender dentro la Corporación Bci es requisito haber demostrado una evaluación de desempeño sobresaliente		89,1%	91,3%

Dimensión: Compensaciones

Evolución de resultados a nivel Corporación

(COMP) COMPENSACIONES	INV	2013	2014	2015
Mi remuneración es similar a otros cargos de igual responsabilidad dentro de la Corporación Bci		56,3%	56,3%	88,6%
En comparación con cargos de igual responsabilidad en otras empresas similares, mi remuneración es igual o superior	*	43,7%	41,3%	63,5%
En esta empresa o gerencia de la Corporación Bci, los aumentos de sueldo están directamente relacionados al desempeño individual		70,9%	76,4%	59,8%
Los beneficios que tiene la Corporación Bci, son mejores que los que ofrece el mercado		73,3%	75,1%	80,1%
Considero que mi remuneración es adecuada en relación a las responsabilidades de mi cargo		50,0%	55,7%	77,6%
Conozco la política de compensaciones del Bci		80,2%	83,8%	58,7%

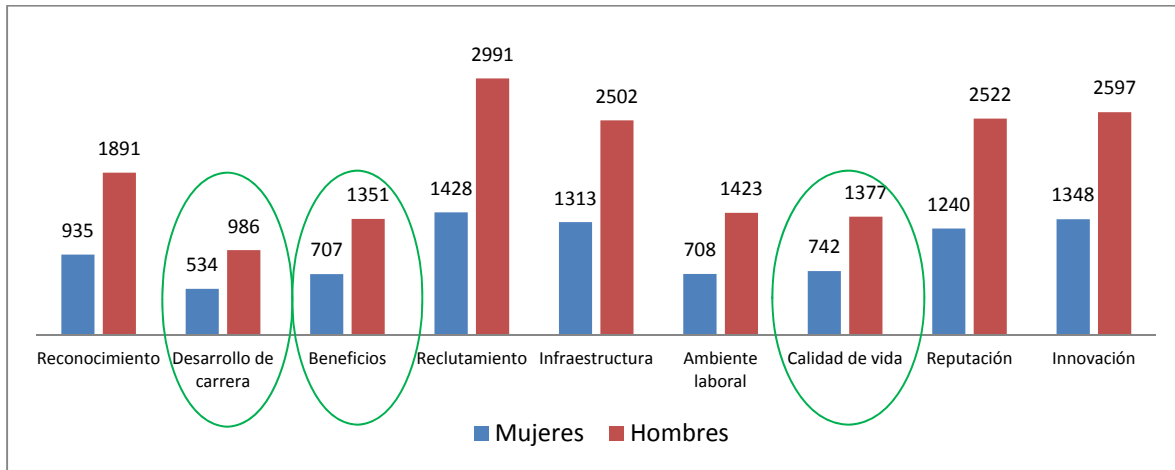
Evolución de resultados 2015 por género

(COMP) COMPENSACIONES	INV	Femenino	Masculino
Mi remuneración es similar a otros cargos de igual responsabilidad dentro de la Corporación Bci		87,6%	89,7%
En comparación con cargos de igual responsabilidad en otras empresas similares, mi remuneración es igual o superior	*	61,4%	65,8%
En esta empresa o gerencia de la Corporación Bci, los aumentos de sueldo están directamente relacionados al desempeño individual		57,9%	61,8%
Los beneficios que tiene la Corporación Bci, son mejores que los que ofrece el mercado		76,9%	83,8%
Considero que mi remuneración es adecuada en relación a las responsabilidades de mi cargo		77,6%	77,6%
Conozco la política de compensaciones del Bci		56,6%	61,1%

8. Resultados encuesta First Job

Esta es una encuesta enfocada al grupo de jóvenes profesionales en las empresas y que por primera vez se realizó en Bci en el año 2016. Este grupo es el denominado Millenials o generación Y (Nacidos desde 1980 en adelante).

Para este segmento el **Desarrollo de carrera** es uno de los aspectos más importantes para elegir la mejor empresa para trabajar, indistinto del género como se ve en el gráfico siguiente:



Hay que considerar que mientras más bajo es el número es mayor la preferencia, ya que el estudio indica que cada colaborador debe marcar su preferencia siendo 1 el de mayor preferencia y 9 el de menor preferencia.

Por otro lado, en este ámbito de estudio, se ve que la visión general de este segmento de colaboradores tiene dudas o desconoce las políticas de desarrollo que existen en Bci y es transversal al grupo de estudio, es decir no hay mayor diferencia entre hombres y mujeres

Ítem - Desarrollo de Carrera	2016
Tengo posibilidades reales de ascender en la Compañía	66%
Existen políticas y/o criterios claros de movilidad de cargos en la organización	67%
Tengo claridad sobre en qué consisten los programas de desarrollo de carrera en mi empresa	59%

9. Resultados Trust Index Great place to work 2016.

La encuesta de Great place to work es un estudio que busca medir el nivel de Bienestar que tienen los colaboradores en la empresa de acuerdo a las relaciones que existen al interior de ella. En el cuadro siguiente se ve el resumen por dimensión diferenciado por género:

	Femenino	Masculino
Media global	84	85
Credibilidad	86	86
Respeto	83	84
Imparcialidad	80	82
Orgullo	87	87
Camaradería	86	87

La dimensión de **imparcialidad** es la que mayor diferencia tiene entre las respuestas de mujeres y hombres visualizando que las primeras son las que tienen menor satisfacción en relación a la igualdad de oportunidades, la equidad y justicia mostrada por los líderes en la organización.

A nivel general, la dimensión imparcialidad es la que se encuentra más baja dentro del estudio y si vemos el detalle, observamos que las preguntas o ítem específicos están asociados a temas relacionados a la investigación que es el desarrollo profesional y la meritocracia, además del componente de remuneración por el trabajo realizado.

	2014	2015	2016
IMPARCIALIDAD	81	82	81
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	63	65	67
Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	54	56	55
Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.	80	80	80
Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.	90	90	89
Los jefes evitan el favoritismo.	76	76	74
La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.	93	93	93
Los ascensos se les dan a quienes más los merecen.	73	71	71
La gente es tratada justamente sin importar su sexo.	93	93	93
La gente es tratada justamente sin importar su edad.	91	92	91
Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	92	93	92

Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	86	86	84
--	----	----	----

10. Resultados encuesta Liderazgo 2015

A continuación, se muestran los resultados corporativos obtenidos en la última encuesta de Liderazgo centrado en las preguntas relacionadas al rol del líder en el desarrollo de sus colaboradores. Es la percepción general de cómo los colaboradores ven que los líderes están desarrollando a sus equipos.

	2013	2014	2015
Resultado General	88,13	90,07	90,7
Mi jefe me entrega feedback oportuno de cómo estoy haciendo mi trabajo y como puedo mejorar.	85,91	87,97	88,72
Mi jefe me entrega feedback de manera periódica de cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar.	S/C	89,52	87,46
El feedback que me entrega mi jefe sobre mi desempeño es útil.	86,51	88,60	89,79
Mi jefe apoya y promueve el desarrollo de conocimientos y competencias, entrenándonos en terreno si es necesario.	86,13	87,42	88,41
Mi jefe planifica y apoya el desarrollo de sus colaboradores, considerando las necesidades del Bci, los intereses y habilidades de los colaboradores.	87,48	89,19	89,87

ANEXO N° 4: CUESTIONARIO UTILIZADO EN ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

Cuestionario Semi estructurado

Desarrollo profesional de mujeres en Bci

N° Entrevistada _____
 Cargo actual _____
 Tiempo Cargo actual _____
 Cantidad reportes _____
 directos _____
 Antigüedad en la _____
 empresa _____
 Edad _____

Dimensión	Pregunta	Respuesta
Principales obstáculos	¿Cuáles han sido los obstáculos que has encontrado en tu camino profesional?	
	¿Por qué crees que fueron obstáculos?	
	¿Crees que pudiste hacerlo distinto?	
Políticas de Desarrollo profesional en Bci	¿Conoces las políticas de desarrollo que existen en Bci?	
	¿Estás de acuerdo con ellas?	
	¿Crees que las políticas son conocidas por los colaboradores en general?	
Visión de la mujer en el mercado laboral	¿Cómo ves la inserción de la mujer en el ámbito laboral en Chile?	
	¿Crees que la sociedad en general está facilitando que la	

	mujer ingrese al mercado laboral?	
	¿Crees que en Bci la mujer está bien posicionada?	
Estrategia para desarrollo profesional	¿Cuáles han sido tus mecanismos de ayuda para avanzar en tu carrera profesional?	
Comentarios general		

ANEXO N° 5: PERFIL LABORAL PARA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

CANDIDATO N° 1

e-mail: Juan.soto@bci.cl

RESUMEN LABORAL

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile con experiencia
en _____

EXPERIENCIA LABORAL EN BCI

⇒ Enero 2015 a la Fecha: Jefe de Unidad XXXX

Jefe de unidad con 2 personas a cargo, reportando directamente al Gerente de Desarrollo Organizacional, las funciones principales están orientadas a:

- _____
- _____
- _____
- _____

⇒ **Enero 2012 a Enero 2015: Ejecutivo de apoyo**

- _____
- _____
- _____

EXPERIENCIA LABORAL FUERA DE BCI

⇒ Junio 2007 a Diciembre 2011: Ingeniero Senior de Gestión

- _____
- _____
- _____

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

2016 – 2017 Magíster en Gestión de Personas y Dinámica organizacional
Santiago - Chile

2011 Diplomado Six Sigma – Black
Belt
Santiago - Chile

2007 - 2009 Magíster en Gestión de Negocios
Santiago - Chile

1997 a 2002 Ingeniería Civil Industrial
Santiago – Chile

CURSOS Y SEMINARIOS

- Curso de inglés en el Instituto de idiomas Tronwell de Santiago
- Microsoft Office (Excel, Word, Power ponint i Project) a nivel avanzado.
- Uso a nivel usuario modulo MM de SAP.
- Curso Evaluación y preparación de proyectos realizado en la Universidad Católica de Chile – 2013.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] “La integración de un enfoque de género en Chile”, 2015, investigación para informe “Measuring Women’s Financial Inclusion: The Value of Sex-Disaggregated Data” de la CEPAL.
- [2] Estudio “Brechas de género del mercado laboral en el sistema financiero” (2015); Unidad de desarrollo de mercados, Departamento de productos financieros e industria bancaria de la dirección de estudios; ©Superintendencia de Bancos e instituciones financieras – Chile.
- [3] John H. McConnell, “Auditando tu departamento de Recursos Humanos”, 2011.
- [4] Verónica Riquelme G., 2013, “Actuaciones y políticas de género en empresas del sector bancario”, Departamento de productos financieros e industria bancaria de la dirección de estudios; ©Superintendencia de Bancos e instituciones financieras – Chile.
- [5] Alvaro Krause, Paula Castro y Rodrigo Herrera, 2007, “Discriminación y Segregación laboral”, Ministerio de Planificación de Chile.
- [6] Amalia Mauro, 2004, “El empleo en el sector financiero en Chile. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones”, Unidad Mujer y Desarrollo proyecto CEPAL/GTZ “Políticas laborales con enfoque de género”.
- [7] Centro de estudios PriceWaterhouseCooper, 2016, “Estudio Liderazgo Femenino”.
- [8] María Antonia Ribas Bonet, 2005, “Desigualdades de género en el mercado laboral: Un problema actual”.
- [9] Merlin Patricia Grueso Hinojosa, 2009, “La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secreto a voces”.
- [10] S. Husenman, 2003, “Resistencias al cambio”.