



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS ESTRATÉGICAS DEL SERVICIO CIVIL PARA
AUMENTAR LA POSTULACIÓN DE MUJERES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

NICOLE FERNANDA ZÚÑIGA FUENTES

PROFESOR GUIA:
JUAN CUMSILLE LATRACH

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
DARINKA RADOVIC SENDRA

SANTIAGO DE CHILE
2023

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Nicole Fernanda Zúñiga Fuentes
FECHA: 2023
PROFESOR GUÍA: Juan Cumsille Latrach

ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS ESTRATÉGICAS DEL SERVICIO CIVIL PARA AUMENTAR LA POSTULACIÓN DE MUJERES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El presente informe contiene los resultados de la investigación realizada para el Servicio Civil de Chile, con el objetivo de aumentar la participación femenina en la postulación y ocupación de cargos de Alta Dirección Pública. Un estudio inicial identificó que solo un 33% de los cargos de alta dirección eran ocupados por mujeres, y la participación histórica de mujeres en postulaciones al sistema era de aproximadamente un 23%. Se identificaron barreras sociales y culturales que dificultan la postulación de mujeres a puestos de liderazgo.

Para abordar este desafío, el Servicio Civil implementó medidas en 2022, incluyendo cambios en la estrategia de convocatoria y programas de liderazgo femenino. Aunque se han observado algunos resultados favorables en 2023 en la participación de mujeres en cargos de primer nivel, la brecha de género persiste y es necesario enfocar esfuerzos para cerrarla.

Esta investigación se centró en identificar medidas y estrategias útiles e implementables para el Servicio Civil, a fin de fomentar la participación femenina en puestos de alta dirección. Se llevó a cabo un análisis comparativo de proyectos e iniciativas en organizaciones dentro y fuera de Chile, tanto del sector público como privado, que hayan logrado la equidad de género en puestos directivos, para finalmente elaborar recomendaciones sustentadas, además, en entrevistas a profesionales, análisis de encuestas y de datos actualizados.

El informe concluye que, aunque las medidas implementadas por el Servicio Civil son un avance positivo, aún no son suficientes para alcanzar la paridad de género. Se sugiere implementar estrategias adicionales, como establecer metas y cuotas de género, promover la transparencia en los procesos de selección y el monitoreo de resultados. Además de seguir potenciando los programas que ya existen como mentorías y capacitaciones.

Cerrar la brecha de género en los cargos directivos no solo es un tema de equidad y justicia básica respecto al rol de la mujer en la sociedad, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad del sector público y del país en general. Por lo tanto, se insta al Servicio Civil a comprometerse con la transversalización de la perspectiva de género y adoptar medidas concretas para lograr una representación equitativa de mujeres en puestos de liderazgo en el sector público de Chile.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero a mis padres Janet e Iván quienes han sido mis grandes pilares en la vida, por estar siempre a mi lado. A mi mamá por su apoyo y amor incondicional en cada paso que he dado, por confiar en mí siempre, y a mi papá por su gran dedicación, por enseñarme lección tras lección y por las tardes que pasábamos resolviendo juegos matemáticos. Los amo.

A mi hermanito por siempre sacarme una sonrisa y por mostrarme lo bonito que es ser una hermana mayor, tu felicidad es la mía.

A mi pareja que ha sido un apoyo en todos los sentidos posibles, pese a la distancia siempre estuvo presente. Gracias por darme la paz que necesitaba.

También a los grandes amigos que hice en mis años en Beauchef, estoy segura de que no importa donde nos lleve la vida a cada uno, siempre nos volveremos a ver.

Al personal y profesores de la Facultad, especialmente a mis profesores guía, fue un honor realizar este trabajo bajo su tutela.

A todos los que me acogieron mientras estudié en Santiago, hicieron que no me sintiera tan sola.

Muchas gracias a todos...

TABLA DE CONTENIDO

1) INTRODUCCIÓN	1
2) DESCRIPCIÓN DE OPORTUNIDAD Y JUSTIFICACIÓN	2
3) OBJETIVOS	11
4) MARCO CONCEPTUAL	12
1) CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE GÉNERO Y DISCRIMINACIÓN.....	12
2) REVISION DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO.....	14
3) LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN MIXTA Y DEL ANÁLISIS COMPARATIVO.....	15
5) METODOLOGÍA	17
6) ALCANCES	18
7) INVESTIGACIÓN	19
1) BENCHMARKING	19
1) PAÍSES LIDERES	19
2) PAÍSES AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	26
3) EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO.....	29
2) SET SE BUENAS PRÁCTICAS	35
3) ENTREVISTAS	37
4) PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	40
5) HIPÓTESIS.....	40
6) ANÁLISIS COMPARATIVO	41
1) DEFINIR LOS OBJETOS DE COMPARACIÓN	41
2) SELECCIÓN DE LOS CASOS	41
3) ESTABLECER CRITERIOS DE COMPARACION	41
4) ANALIZAR Y COMPARAR INFORMACIÓN RECOPIADA	42
7) ANÁLISIS DE ENCUESTA	44
8) ANÁLISIS DE IMPACTO MEDIDAS	48
8) ANÁLISIS GLOBAL DE RESULTADOS	52
9) RECOMENDACIONES	55
10) CONCLUSIONES	57
11) BIBLIOGRAFIA	59
12) ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, tanto los gobiernos como las empresas han mostrado un gran interés en promover el liderazgo de las mujeres en puestos de alto nivel y en los consejos directivos. Esto se debe a que se ha demostrado que la diversidad de género trae consigo muchos beneficios para las organizaciones. Numerosos estudios han encontrado una relación positiva entre la presencia de más mujeres en roles de toma de decisiones y un mejor crecimiento económico. Por ejemplo, el informe de McKinsey & Company, "Diversity Wins: How Inclusion Matters" (2020), revela que las empresas con una mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen más posibilidades de obtener mejores resultados financieros.

En Chile, hemos observado avances significativos en la integración de la igualdad de género en las políticas nacionales. Ejemplos notables incluyen la Ley No 20.348 de 2009, que garantiza la igualdad salarial; la creación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en 2014; y, más recientemente, la promulgación de la Ley No 21.356 en 2021, que establece la representación de género en los directorios de empresas públicas y sociedades del Estado. Sin embargo, a pesar del compromiso del gobierno con la promoción de la diversidad de género, aún queda camino por recorrer para lograr la representación paritaria en los puestos de liderazgo, tanto en el sector público como privado. El estudio "Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe" realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo revela que la participación femenina en Chile es solamente del 34,9% en los puestos de liderazgo del sector público, hasta el año 2022.

Un estudio titulado PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP) realizado por el CSP de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile en 2021, además de determinar que solamente un 33% de los cargos de Alta Dirección pública eran ocupados por mujeres, también concluyó que la baja participación de este grupo comienza principalmente desde la postulación, aunque en general las mujeres presentan buenos resultados una vez que ingresan a los concursos, la realidad es que no estarían llegando suficientes candidatas a la postulación, por lo que el Servicio Civil en el año 2022 toma medidas para incentivar la postulación de mujeres.

Este estudio de investigación tiene como objetivo identificar y analizar medidas y estrategias exitosas implementadas en otras organizaciones que puedan ser aplicables y beneficiosas para el Servicio Civil. A través del análisis comparativo, se busca evaluar las acciones ya implementadas en base a la planificación estratégica actual y determinar si están en línea y son coherentes con aquellas adoptadas por otras organizaciones que han alcanzado una paridad satisfactoria en sus puestos directivos y ejecutivos.

El propósito fundamental es ayudar a orientar las decisiones, acciones y esfuerzos presentes y los que se tomen en adelante. Se pretende contribuir a la promoción de la igualdad de género y a la ampliación de oportunidades para las mujeres en los roles de liderazgo del sector público.

2. DESCRIPCIÓN DE OPORTUNIDAD Y JUSTIFICACIÓN

El Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente o Presidenta de la República a través del Ministerio de Hacienda. Su misión es: “fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos/as directivos/as, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos/as”.

Para el cumplimiento de su quehacer institucional, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones:

- Subdirección de Alta Dirección Pública, que desarrolla e implementa acciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública e implementa programas de inducción y acompañamiento para quienes tienen altos cargos directivos.
- Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas, que supervisa, coordina y perfecciona la Gestión de Personas en la Administración Civil del Estado, mediante el diseño de políticas y la dictación de normas en este ámbito.

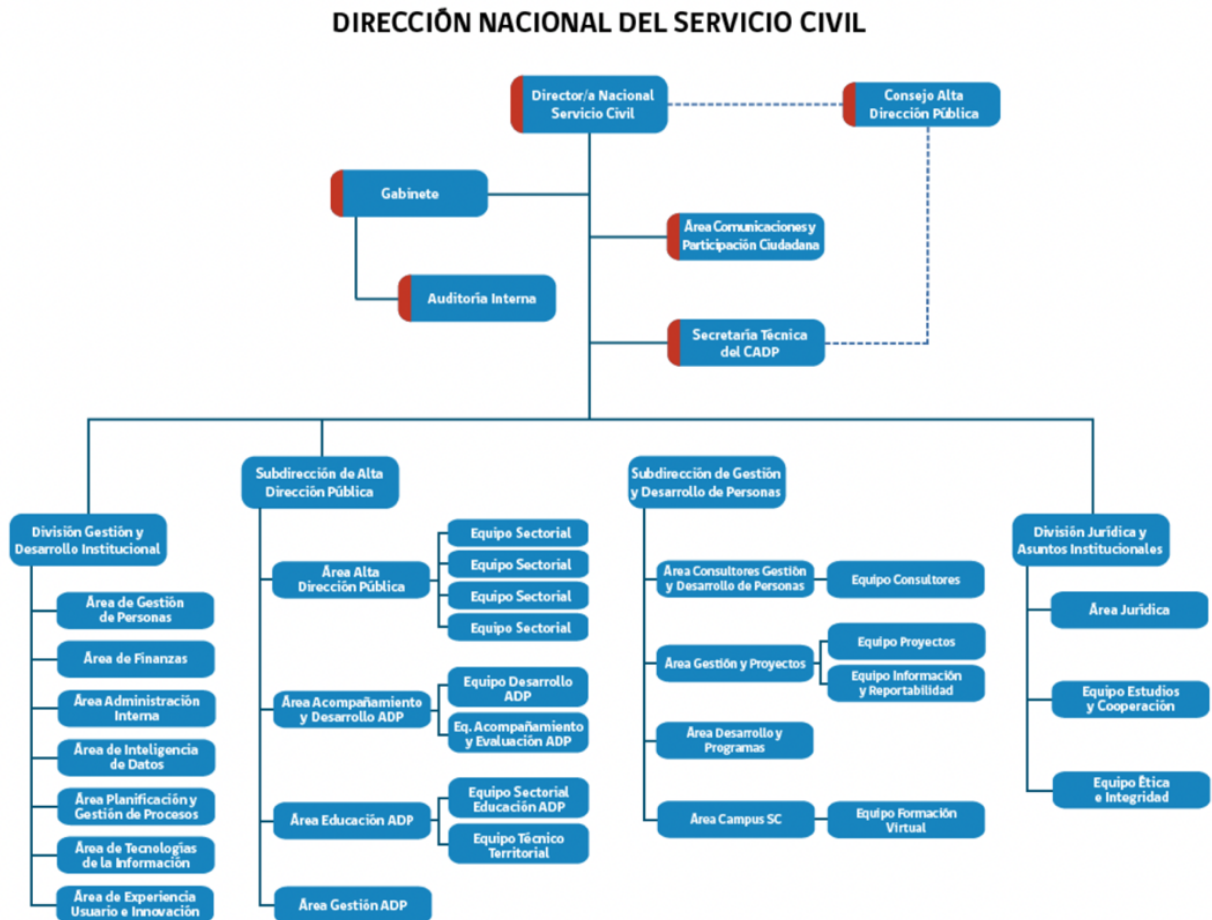
El Servicio Civil tiene además las siguientes áreas de apoyo: División de Gestión y Desarrollo Institucional, División Jurídica y de Asuntos Institucionales, Área de Comunicaciones y Participación Ciudadana, Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública, Unidad de Auditoría Interna y Gabinete de Dirección.

Desde su creación en 2003, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) busca proporcionar a las instituciones del Estado, a través de procesos de selección públicos y transparentes, líderes y gestores altamente capacitados que puedan ejecutar de manera eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad, estos son directivos para cargos de confianza exclusiva de segundo y primer nivel, en instituciones del Estado, organismos autónomos, empresas públicas y municipios, a través de concursos públicos y transparentes.

El Sistema de ADP contempla la selección de dos categorías de cargos: los de primer nivel jerárquico, que ocupan posiciones directivas subordinadas a la autoridad política, y los de segundo nivel jerárquico, que dependen del nivel anterior. De acuerdo con la información del Servicio Civil, los cargos de primer nivel jerárquico corresponden principalmente a los Altos Directivos Públicos, quienes suelen ser jefes de servicio, como los Directores Nacionales de Servicios, Directores de Servicios de Salud, Directores de Servicios de Vivienda y Urbanismo Regionales, Superintendentes y Directores de los Servicios Locales de Educación (SLE). Los cargos de segundo nivel, por otro lado, incluyen a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del SC.

El SADP comenzó con 688 cargos y ha ampliado gradualmente su alcance y ámbito de acción, no solo incluyendo nuevos servicios públicos del gobierno central, sino también otros organismos del Estado y del ámbito municipal, que utilizan la ADP, llegando así a más de 5.000 cargos a la fecha.

Figura 1. Organigrama Dirección Nacional del Servicio Civil.



Fuente: Página web Servicio Civil

En cuando al Proceso de Selección ADP, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) cuenta con varios actores que participan en los procesos de selección, a continuación, se mencionan los más relevantes:

- Postulantes: Personas interesadas en ocupar los cargos de alta dirección pública que se encuentran en convocatoria.
- Consultor/a sectorial ADP: Profesional encargado de la gestión administrativa del proceso de selección de los postulantes.
- Consultora externa: Empresa especializada en reclutamiento y selección, encargada de evaluar y buscar postulantes en los procesos de selección del Sistema. Son evaluadas por el CADP, los comités de selección y los consultores sectoriales ADP.

- Profesionales expertos: Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en los Comités de Selección. Aseguran el adecuado funcionamiento de los Comités de Selección, resguardando los principios del Sistema.
- Comité de selección: Responsable de conducir los procesos de selección de altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico. Está compuesto por un/a representante del jefe superior del Servicio, designado/a por éste, un/a Representante Ministerial y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de éste (profesional experto). Este/a último/a es quien preside el comité.
- Consejo de Alta Dirección Pública: Cuerpo colegiado, autónomo, creado por ley que junto con la Dirección Nacional del Servicio Civil integra la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública. Se compone de cinco miembros, incluyendo al Director/a Nacional (quien lo preside) y cuatro Consejeros/as que son designados por períodos de seis años. Responsable de los concursos de primer nivel jerárquico.
- Autoridad gubernamental: Propone el perfil de selección y participa de la determinación de renta, el nombramiento (y/o rechazo a la nómina) y la remoción de los Altos Directivos Públicos que son de exclusiva confianza.

A continuación, se detallan las etapas del proceso de Selección para el Sistema de Alta Dirección Pública:

1. Planificación: Primera sesión del comité, firma de acuerdo de confidencialidad, preaprobación del perfil de selección y entre otras tareas, se realiza la evaluación de contratar el servicio de búsqueda, si es que aplica.
2. Convocatoria: Llamado a participar de un proceso de selección. Se realiza publicación del proceso de selección en la web del Servicio Civil, un diario nacional y avisos en páginas web institucionales. Se informan: funciones del cargo, perfil profesional, aptitudes requeridas, desafíos y lineamientos del cargo, nivel de remuneraciones, plazo para la postulación y cómo acreditar los requisitos.
Se lleva a cabo la segunda sesión del comité, donde el CADP aprueba el perfil de selección y se presentan las empresas consultoras.
3. Admisibilidad: Consultor/a sectorial del Servicio Civil revisa y analiza los antecedentes curriculares de los candidatos/as.
4. Evaluación:
 - a. Análisis curricular: A través de la Metodología de Análisis Curricular, las consultoras externas identifican cercanía al perfil buscado, la calificación de los candidatos se basa en su trayectoria, experiencia técnica y gerencial, así como en los criterios establecidos por el comité de selección. Una vez finalizada esta etapa, se lleva a cabo la tercera sesión del Consejo o comité de selección, en la que se conocen los resultados del análisis, su clasificación y se define el conjunto de candidatos que seguirán adelante en el proceso, todo esto en un marco de confidencialidad.
 - b. Evaluación Gerencial: Implica que empresas consultoras de evaluación y búsqueda entrevisten a los candidatos que aprobaron la etapa previa para valorar su

experiencia profesional, cercanía a los requisitos técnicos del cargo, conocimiento del mismo, motivación, valores y principios. Para continuar a la siguiente etapa, llamada Evaluación por Competencias, los candidatos deben obtener una nota igual o superior a la de análisis curricular (Calificado en la etapa anterior) y un calce de motivación del 50% o más (que se califica en esta etapa).

- c. Evaluación por competencias: Se determina la idoneidad de los candidatos a través de entrevistas estructuradas por competencias y la recolección de referencias laborales. Un candidato será considerado idóneo si tiene un calce total de entre el 75% y el 100%, además de cumplir con cada una de las competencias con un porcentaje superior al 50% y contar con dos referencias laborales positivas.

En la cuarta sesión del Consejo, tras la evaluación gerencial y por competencias, se presenta un informe estandarizado con el número de candidatos, desistencias y distribución del porcentaje de calificación. En esta sesión, también se evalúa si se cumplen los requisitos para utilizar el mecanismo de Gestión de Candidatos, en caso de haber 5 o menos candidatos entrevistables (idóneos e idóneos con observaciones) o habiendo 6 o más candidatos todos en categoría idóneos con observaciones, el Comité de Selección deberá solicitar al CADP se pronuncie respecto de si utilizará el mecanismo de Gestión de Candidatos contemplado en la Ley N°19.882" que considera la inclusión de candidatos que han compuesto nóminas para cargos de naturaleza equivalente en los últimos veinticuatro meses, o bien, incorporar a altos directivos públicos en ejercicio o no, que hayan ejercido por al menos dos años y cuyo cumplimiento de su convenio de desempeño haya sido igual o superior al 90 por ciento (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2020).

5. Entrevista del Comité o el Consejo: Se convoca a los candidatos que superaron la etapa anterior para una entrevista y califica con una nota de Apreciación Global, que reúne las calificaciones de las etapas anteriores. Las nóminas finales pueden estar compuestas por 3 o 4 candidatos/as, que deben tener una nota igual o superior a 5,0. Se evalúa además el trabajo de las empresas consultoras.
6. Nombramiento: A cargo del jefe de Servicio para el segundo nivel y del Presidente/a de la República, para primer nivel. Se informa al Presidente/a del CADP, al Ministro/a y el candidato/a nombrado/a.

Este proceso se realiza en un promedio de menos de 70 días, los cargos de confianza exclusiva tienen una duración de tres años, renovables hasta dos veces por el mismo plazo, siempre y cuando se cumplan las evaluaciones y el convenio de desempeño. Sin embargo, la autoridad competente puede removerlos en cualquier momento que lo considere necesario, a excepción de los primeros seis meses del período presidencial, en los que debe comunicarse previamente y por escrito con el CADP, y fundar su solicitud por mérito o pérdida de confianza.

El estudio PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA realizado por el CSP de la Universidad de Chile el año 2021, reveló que mujeres postulan a menos concursos que los hombres, representando un 32% de las personas que se

postulan a los concursos, y un 23% de todas las postulaciones realizadas, además la participación histórica de mujeres en postulaciones al SADP se ubica en torno a un 25%, con una tendencia relativamente estable a lo largo de la última década. Una vez que las mujeres ingresan al concurso presentan buenos resultados en general, pero el hecho de que no postule igual porcentaje de mujeres y hombres resulta en que al final del proceso existan menos nombramientos de mujeres.

En la búsqueda de incentivar la postulación femenina, el Servicio Civil ha implementado una serie de medidas de acuerdo a su planificación estratégica para del año 2022. Dentro de la Agenda de Género diversidad e inclusión, se encuentran proyectos cuyo objetivo es aumentar la participación de mujeres y otros grupos subrepresentados en el Estado, estos son:

- "Más Mujeres", Liderazgo en el sector público: Continuar fortaleciendo la Red de Mujeres Líderes con el objetivo de empoderar y visibilizar a las mujeres en roles directivos del Estado. Esto se logrará mediante herramientas de desarrollo, retroalimentación en concursos, mentorías de mujeres en cargos directivos y la identificación temprana de talentos.
- Selecciones y nominaciones más diversas: Implementar acciones para reducir las barreras y sesgos de género en la postulación, selección y nombramiento de mujeres en la Alta Dirección Pública y cargos directivos o profesionales. Esto incluye un monitoreo más detallado y preventivo, acciones de difusión, mejoras en los procesos y la adopción de medidas propuestas por la Mesa de Género y otras instancias.
- Plan Nacional de Género y Diversidad: Desarrollar un programa de formación en género y diversidad dirigido a funcionarios/as de la Administración Central del Estado y empleados/as municipales. El objetivo es incorporar la perspectiva de género en el desempeño de la función pública.
- Pioneros: Nombre Social e identificación en base al género: Promover la no discriminación en el acceso a la función pública permitiendo el registro del nombre social y la identidad de género en los portales de postulación a prácticas y empleos en el Estado. Además, se brindará formación y apoyo a las instituciones en la implementación de estas medidas en los procesos de selección.
- Norma de Aplicación general de Equidad de Género: Diseñar contenidos para una Norma de Aplicación General que complemente los estándares establecidos por las 11 normas vigentes. El objetivo es mejorar las políticas y prácticas de gestión y desarrollo del personal en el ámbito estatal.
- Mejoras a la inclusión laboral de personas con discapacidad: Desarrollar una agenda de iniciativas para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad en el Servicio Civil. Esto implica concienciar sobre la importancia de la inclusión, mejorar el acceso y desarrollo de estas personas en roles directivos y cumplir con la Ley de Inclusión Laboral en el Estado, en colaboración con instituciones públicas y privadas.

Bajo este lineamiento estratégico, se han implementado las siguientes medidas concretas durante el año 2022:

- “Más Mujeres”, Liderazgo en el sector público: El programa cambia de nombre en base a la necesidad de fortalecer comunicacionalmente la convocatoria y el desarrollo del programa en la gestión pública. Se amplió la participación a 150 nuevas guiadas, acompañadas esta vez por mentoras del Servicio Civil, formadas en el programa del año 2020, conjuntamente se incorporaron 25 nuevas mentoras. La red actualmente está compuesta por aproximadamente 400 mujeres funcionarias públicas.
- Selecciones y nominaciones más diversas: Con el fin de abordar las brechas de participación de las mujeres en el SADP, durante el año 2022 se realizaron las siguientes acciones:
 - Nuevo avisaje de convocatorias a cargos del SADP. A partir del mes de mayo 2022 los avisos de convocatorias a concursos incorporaron en su diseño las estadísticas de postulaciones de mujeres e imágenes de las directivas recientemente nombradas.
 - Campaña “Mujeres para Liderar” y constitución de red de embajadoras de concursos ADP. La campaña reunió a consejeras de Alta Dirección Pública, directivas, ministras, subsecretarias y otras autoridades, quienes invitaron a las mujeres a participar de los procesos de selección del Sistema. Se constituyó una alianza con ocho organizaciones públicas y privadas, las que ejercen el rol de “embajadoras” e invitan a mujeres a sumarse a la Alta Dirección Pública, estas son; ONU Mujeres, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Chile Mujeres, REDMAD, ODEGI, Asociación Red De Investigadoras, Observatorio de Género y Equidad y Woom Up.
 - Incorporación de lenguaje inclusivo en plataformas y documentos del Servicio Civil. A partir del mes de julio, se dispuso el uso de lenguaje inclusivo o neutro en los portales de postulación del SADP, Empleos Públicos, Prácticas Chile y Directore/as para Chile. Además, se incorporó el lenguaje inclusivo en los documentos utilizados en procesos de reclutamiento, selección, acompañamiento y desarrollo de las y los Altos Directivos Públicos.
 - Capacitación en materia de género a las y los participantes del proceso de reclutamiento y selección de cargos del SADP; jornadas y talleres para incorporar la perspectiva de género en el marco del SADP, respecto del ejercicio del liderazgo directivo y la identificación de estereotipos y sesgos de género, dirigidas a las y los profesionales expertos del Consejo ADP, a empresas consultoras que realizan la evaluación de postulantes, representantes de ministerios y servicios públicos en los comités de selección y al Equipo Directivo de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
 - Implementación de acuerdo del Consejo ADP para propiciar mayores grados de equidad de género en la postulación de mujeres. Todos los Comités de Selección deban estar integrados por, al menos una mujer, con el fin de contribuir a reducir eventuales sesgos de género en los procesos de selección de segundo nivel jerárquico.
- Plan Nacional de Género y Diversidad: Se implementó un proyecto de formación en género y diversidad para trabajadores. Incluye un plan de capacitación escalonado de 3 años, con

enfoque en territorio, derechos humanos, interseccionalidad e interculturalidad. El objetivo es que los participantes adquieran conocimientos sobre la importancia de la perspectiva de género y diversidad, tomen conciencia y comprendan cómo aplicar estos conceptos en su trabajo, lo que facilitará la elaboración de estrategias para abordar los desafíos actuales.

- Pioneros: Se implementó la opción de nombre social e identificación de género, con el fin de eliminar las barreras de ingreso para personas LGTBIQ+. Además, se diseñó una encuesta para evaluar la experiencia de los usuarios que utilizaron estas nuevas opciones en las plataformas de postulación.
- Norma de aplicación general de Equidad de Género: Se llevaron a cabo dos talleres con la participación de diversas personas de la institución, quienes compartieron sus opiniones y perspectivas desde sus roles y áreas. El objetivo fue recopilar experiencias y conocimientos para definir los contenidos y posibles instrumentos de la Norma de Aplicación General en materia de género que será establecida por el Servicio Civil.
- Mejoras a la inclusión laboral de personas con discapacidad: Se creó un equipo de trabajo con miembros de las Subdirecciones, así como de la DGDI, y se llevaron a cabo dos talleres para establecer el propósito y la hoja de ruta del proyecto. Además, se desarrolló un instrumento de evaluación para recopilar la experiencia de las personas con discapacidad al utilizar el portal de postulación ADP.

En particular, el problema identificado para emprender este proyecto de investigación radica en la baja participación de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección pública chileno, y que a pesar de las iniciativas y acciones implementadas por el Servicio Civil, la presencia de mujeres en los cargos de alto nivel aún no es suficiente para lograr la paridad.

Lamentablemente, esta no es una situación que se dé únicamente en la ADP de Chile. En todo el mundo, las mujeres conforman el 43% de la fuerza laboral, pero sólo ocupan el 36% de los cargos gerenciales en el sector privado y de los puestos de funcionariado en el sector público. En cuanto a los cargos en los consejos de dirección, a nivel global, sólo el 18,2% son ocupados por mujeres, según el Global Gender Gap Report de 2020, elaborado por el World Economic Forum.

De acuerdo con los datos del estudio "Mujeres en Alta Dirección 2020" de la consultora chilena Acción Empresas, el porcentaje de mujeres líderes en el sector privado en Chile es del 12,5%. Este porcentaje deja en evidencia una realidad desigual en términos de género en la alta dirección empresarial en el país. El estudio "Mujeres líderes en el sector público de América latina y el Caribe" publicado el año 2022, identificó a Chile con un 34,9% de participación de mujeres en puestos de liderazgo público lo que se considera una participación baja y por debajo del promedio de la región, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 1



Fuente: Estudio Mujeres líderes en el sector público de América latina y el caribe, BID.

Esta carencia limita la plena utilización del talento y las posibles oportunidades de mejora que podrían beneficiar a la administración pública chilena. A continuación, se mencionan los beneficios de promover la inclusión de mujeres en los cargos directivos y la alta línea ejecutiva de las empresas y organizaciones:

1. **Diversidad de perspectivas y experiencia:** Las mujeres aportan perspectivas y experiencias únicas al directorio, lo que puede ayudar a la empresa a tomar decisiones más informadas y a considerar una gama más amplia de opciones estratégicas. (Fuente: Catalyst, "Why Diversity Matters", 2018)
2. **Mayor rendimiento financiero:** Las empresas con una mayor representación de mujeres en sus juntas directivas tienden a tener un mejor rendimiento financiero que las empresas con juntas directivas menos diversas. (Fuente: Peterson Institute for International Economics, "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study", 2016)
3. **Mejor gestión de riesgos:** Las mujeres tienden a ser más cautelosas en la toma de decisiones y a tener en cuenta un abanico más amplio de riesgos potenciales, lo que puede ayudar a las empresas a evitar errores costosos. (Fuente: Harvard Business Review, "Women Directors Change How Boards Work", 2011)
4. **Mayor satisfacción de los empleados:** Las empresas con una mayor representación de mujeres en sus juntas directivas también tienden a tener una mayor satisfacción de los empleados y una cultura empresarial más positiva. (Fuente: Deloitte, "The Value of Board Diversity in the US", 2016)
5. **Mejora de la imagen de la empresa:** Una mayor diversidad en la junta directiva puede mejorar la imagen de la empresa y su reputación entre los clientes y la comunidad. (Fuente: McKinsey & Company, "Diversity Matters", 2015).

Por esto, es importante promover y aumentar la participación de mujeres en todos los sectores del mundo laboral y sobre todo en los altos cargos, pues además de que la igualdad de género es un derecho humano fundamental, esta que los países que tienen mayor participación de mujeres en altos cargos son países más prósperos y en todos los ámbitos promueven una sociedad más sana, desde la reducción de la pobreza hasta la promoción de la salud, educación y protección. Además, la presencia de mujeres en los cargos directivos consigue promover tanto la llegada de nuevo talento a la empresa como la retención del ya existente.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Realizar una investigación para determinar medidas estratégicas y tácticas que sean útiles e implementables para el Servicio Civil y que permitan enfocar los esfuerzos futuros y los ya existentes, con el fin de contribuir a aumentar la postulación y la participación de las mujeres en los altos cargos públicos.

Objetivos Específicos:

- Identificar las barreras de género que impiden que las mujeres postulen a puestos de liderazgo, con el fin de comprender los fenómenos, motivos y circunstancias que estarían limitando el acceso de las mujeres a la ADP.
- Identificar proyectos e iniciativas de organizaciones dentro y fuera de Chile, tanto del sector público como privado, que hayan logrado la equidad de género en los directorios y altos puestos ejecutivos, para elaborar un set de buenas prácticas sobre equidad de género.
- Realizar un análisis comparativo entre las buenas prácticas encontradas y el proceso de selección del Servicio Civil, analizando las medidas implementadas por el SC, con el fin de encontrar similitudes y diferencias, tomando en cuenta las variables contextuales de cada caso.
- Elaborar una propuesta de medidas estratégicas específicas para fomentar la participación de las mujeres en puestos de alta dirección en el sector público.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE GÉNERO Y DISCRIMINACIÓN

A continuación, se mencionan elementos relevantes sobre género, extraídos principalmente del Glosario de Género de la fundación PRODEMU, el cual presenta una selección de conceptos sobre el enfoque de género:

- Género: Es una red de creencias, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian a hombres y mujeres a través de un proceso de construcción social. Estas características las elaboran las sociedades a partir de la diferencia sexual anatómica y fisiológica.
- Sexo: El sexo se refiere a las diferencias y características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de los seres humanos que los definen como hombres o mujeres; son características con las que se nace.
- Barrera de Género: Impedimento administrativo, legal, social o cultural, que obstaculiza el acceso, uso, control y beneficio a hombres y mujeres a determinados bienes y servicios.
- cualquier obstáculo o limitación que impide a las personas por su género, especialmente a las mujeres, tener acceso a las mismas oportunidades, recursos y derechos que los hombres en diferentes áreas de la vida, como el trabajo, la educación, la política, la salud, entre otras.
- Brecha de Género: Son patrones desiguales (estadísticas) de desigualdad o diferencia en oportunidades, recursos, derechos, responsabilidades y poder entre hombres y mujeres. Esta brecha se manifiesta en diversas áreas de la vida, como el acceso al empleo y la educación, la participación en la política y la toma de decisiones, la remuneración salarial, la carga de trabajo no remunerado, la violencia de género, entre otros.

Se presenta un repaso de conceptos importantes sobre discriminación, que estarían relacionados con el impedimento del ascenso de las mujeres a los altos cargos, a los cuales se hace alusión en libro *Lean In* de Sandberg S. (2013).

- Discriminación vertical o techo de cristal: Es un concepto que se utiliza para describir una barrera invisible pero muy real que limita el avance profesional de las mujeres y otros grupos subrepresentados en ciertos campos laborales. Esta metáfora se refiere a la idea de que, aunque pueden ver los trabajos y las oportunidades de promoción que hay en lo alto de la escalera, estas personas encuentran que sus avances se detienen en un techo de cristal invisible que les impide avanzar más allá de cierto nivel jerárquico. Este fenómeno se puede observar en muchos campos laborales, pero es especialmente común en aquellos que históricamente han sido dominados por hombres, como la política, los negocios, la ciencia y la tecnología.
- Precipicio de cristal: Concepto relacionado con el "techo de cristal" que se refiere a la tendencia de las mujeres y otros grupos subrepresentados a experimentar un mayor riesgo de fracaso y crítica en los niveles más altos de la jerarquía laboral. A diferencia del techo

de cristal, que impide a las mujeres y otros grupos subrepresentados llegar a los niveles superiores de la jerarquía laboral, el precipicio de cristal se refiere a la situación en la que estas personas pueden alcanzar los niveles más altos de la organización, pero enfrentan mayores riesgos y obstáculos para mantenerse en esos puestos.

- Discriminación horizontal o muralla de cristal: Esta metáfora describe una barrera invisible que impide a las mujeres acceder a ciertos campos laborales o sectores, incluso si están altamente calificadas y tienen la experiencia necesaria. Se refiere a las barreras culturales y estructurales que existen en algunos sectores laborales y que limitan el acceso de las mujeres a ciertos puestos y oportunidades. Estas barreras pueden incluir la cultura masculina dominante en ciertos sectores, los estereotipos de género que asocian ciertos trabajos con habilidades "femeninas" o "masculinas", y la falta de modelos a seguir femeninos en algunos campos laborales.
- Sexismo benevolente: El sexismo benévolo se refiere a una actitud o comportamiento que parece positivo o bien intencionado hacia las mujeres, pero que en realidad perpetúa la discriminación de género y mantiene la desigualdad entre hombres y mujeres. En otras palabras, es una forma de sexismo que se presenta como positiva, pero que en realidad es perjudicial para las mujeres y limita su capacidad de ser tratadas con igualdad y respeto. El sexismo benévolo puede tomar muchas formas, como cuando se elogia a una mujer por ser "dulce" o "amable", o cuando se espera que las mujeres asuman ciertos roles y comportamientos tradicionales, como ser cuidadoras o amables. También se puede manifestar en la creencia de que las mujeres son más emocionales o menos capaces en ciertas áreas, lo que puede limitar sus oportunidades y capacidad para progresar en sus carreras.
- Síndrome del impostor: Según Sheryl Sandberg el síndrome del impostor es una sensación de que no se merece el éxito obtenido, de que se ha llegado a donde se está por pura suerte y no por habilidad o mérito propio. Es una sensación común en muchas personas, pero en particular en mujeres, que a menudo se sienten menos seguras y menos merecedoras de su éxito que sus colegas masculinos. Sandberg argumenta que este síndrome puede impedir que las mujeres avancen en sus carreras y asuman roles de liderazgo. Algunos estudios han encontrado que el síndrome del impostor afecta a ciertos grupos de personas con mayor frecuencia, como las mujeres y las personas de minorías étnicas. Un estudio de 2019 publicado en la revista *Social Science & Medicine* encontró que las mujeres tienen más probabilidades de experimentar el síndrome del impostor debido a las barreras sociales y culturales que enfrentan en el lugar de trabajo.

Además de que en el libro *Lean In* la autora aborda la brecha de género en el liderazgo empresarial, también ofrece consejos y reflexiones para las mujeres que aspiran a posiciones de liderazgo. Algunas de las principales conclusiones del libro son:

- Las mujeres a menudo se auto limitan: Sandberg argumenta que las mujeres a menudo no buscan oportunidades de liderazgo y se auto limitan debido a la falta de confianza en sí mismas, el miedo al fracaso y la preocupación por el equilibrio entre la vida laboral y personal.

- La importancia de tener una red de apoyo: Destaca la importancia de tener una red de apoyo tanto personal como profesional. La autora enfatiza que las mujeres deben apoyarse mutuamente y ayudarse a avanzar en sus carreras.
- La importancia de hablar sobre el género en el lugar de trabajo: Sandberg argumenta que para abordar la brecha de género en el liderazgo empresarial, se debe hablar abiertamente sobre el género en el lugar de trabajo y abordar los estereotipos de género y los prejuicios inconscientes.
- La necesidad de adoptar una mentalidad de "Lean In": La autora utiliza la frase "Lean In" para referirse a la necesidad de que las mujeres se involucren más en el trabajo y tomen la iniciativa en la toma de decisiones y en la búsqueda de oportunidades de liderazgo.

4.2. REVISIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Lussier define el liderazgo en su libro "Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades", como la capacidad de influir en los demás para lograr objetivos comunes. Según su enfoque, el liderazgo se puede dividir en tres categorías: liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo laissez-faire:

1. El liderazgo autocrático implica tomar decisiones de manera independiente sin consultar a los subordinados. Este tipo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones de crisis donde se requiere una respuesta rápida y decisiva.
2. El liderazgo democrático se enfoca en la toma de decisiones en grupo, donde el líder busca la opinión y la participación activa de los subordinados en la toma de decisiones. Este enfoque suele ser efectivo en entornos donde se valora la creatividad y la innovación.
3. El liderazgo laissez-faire es aquel en el que el líder delega en gran medida la toma de decisiones en sus subordinados. Este enfoque puede ser efectivo cuando el equipo tiene un alto grado de competencia y experiencia.

Lussier también destaca la importancia de las habilidades interpersonales, la capacidad de comunicación efectiva y la capacidad de motivar y guiar a los demás para ser un líder efectivo. Además, enfatiza la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a la situación y al equipo en cuestión.

El concepto de liderazgo de nivel 5 fue introducido por Jim Collins en su libro "Empresas que sobresalen" (Good to Great), y se refiere a un tipo de liderazgo altamente efectivo y transformacional, que se enfoca en el bienestar de la organización y sus empleados, en lugar de buscar el logro de metas personales o la obtención de poder.

Un líder de nivel 5 se caracteriza por tener las siguientes cualidades:

1. Humildad: Los líderes de nivel 5 son humildes y evitan el culto a la personalidad, dando crédito a los demás por los logros de la organización.

2. **Determinación:** Son altamente determinados y se enfocan en alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización, en lugar de buscar el éxito personal a corto plazo.
3. **Empatía:** Tienen la capacidad de entender las necesidades de los empleados y actuar en consecuencia, creando un ambiente de trabajo saludable y motivador.
4. **Competencia profesional:** Poseen una gran habilidad técnica y una amplia experiencia en su campo de trabajo, lo que les permite tomar decisiones informadas y estratégicas.
5. **Visión estratégica:** Son capaces de desarrollar una visión clara y a largo plazo para la organización, y de inspirar a los demás para que la sigan.

Como se puede apreciar, no hay un único estilo de liderazgo que sea exclusivo de las mujeres u hombres, ya que el liderazgo no está determinado por el género, sino por las habilidades, características y competencias individuales del líder.

Sin embargo, algunos estudios como "Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sugieren que las mujeres tienden a emplear con más frecuencia un estilo de liderazgo transformacional, que se enfoca en motivar y empoderar a los miembros del equipo para lograr objetivos comunes, y que a menudo se asocia con resultados positivos en términos de compromiso del equipo, satisfacción y productividad. También se ha encontrado que las mujeres tienden a ser más participativas y democráticas en su estilo de liderazgo, fomentando la colaboración y la toma de decisiones compartida con los miembros de su equipo. Esto puede ser particularmente efectivo en entornos donde se valora la creatividad y la innovación.

Es importante destacar que no todas las mujeres son iguales en cuanto a su estilo de liderazgo, y que cada persona es única y puede tener un enfoque diferente en función de sus características personales y su experiencia.

4.3. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN MIXTA Y DEL ANÁLISIS COMPARATIVO

El libro "Metodología de la investigación" de Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) ofrece una metodología completa para la investigación en diversas disciplinas. A continuación, se presentan los pasos generales propuestos en esta metodología:

- Planteamiento del problema de investigación:** Identificar y definir claramente el problema que se desea investigar, estableciendo los objetivos y las preguntas de investigación.
- Revisión de la literatura:** Realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema de investigación para conocer los antecedentes, teorías y hallazgos relevantes.
- Diseño de la investigación:** Determinar el enfoque (cuantitativo, cualitativo o mixto), la población o muestra, las variables, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis.

- Recopilación de datos: Recolectar los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación, utilizando técnicas y herramientas apropiadas. Esto puede incluir encuestas, entrevistas, observación, análisis de documentos, entre otros.
- Análisis de datos: Realizar el análisis de los datos recolectados utilizando técnicas estadísticas, análisis de contenido, análisis temático u otras técnicas relevantes según el enfoque de investigación seleccionado.
- Interpretación de resultados: Analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir del análisis de datos, considerando los objetivos y las preguntas de investigación. Identificar patrones, tendencias, relaciones o diferencias significativas.
- Elaboración del informe de investigación: Redactar el informe final de la investigación, incluyendo una introducción, revisión de literatura, metodología, resultados, discusión de hallazgos y conclusiones. También se pueden incluir recomendaciones y reflexiones adicionales.

Del libro de Jordi Caïs. (2002). Metodología del análisis comparativo, se desprende la estrategia comparativa que se utilizará en la presente investigación, llamada "Estudio de casos" la cual implica el análisis detallado de uno o varios casos individuales con el fin de realizar comparaciones entre ellos. En este enfoque, se seleccionan casos específicos que representan diferentes condiciones, contextos o resultados relacionados con el fenómeno de interés, se debe considerar su aplicación a cada caso particular en un problema concreto de investigación, como recomienda el autor. Se propone seguir la siguiente metodología del análisis comparativo:

1. Definir los objetos de comparación: Es necesario establecer claramente qué se va a comparar y en qué dimensiones se va a hacer la comparación.
2. Selección de los casos: Seleccionar los casos que se van a comparar, teniendo en cuenta la relevancia de los casos y la calidad de la información disponible.
3. Establecer criterios de comparación: Es importante establecer criterios de comparación claros y precisos para poder analizar y comparar los casos de forma sistemática y objetiva.
4. Recopilación de información: Se debe recopilar la información necesaria sobre cada uno de los casos a comparar, utilizando fuentes diversas como documentos, entrevistas, encuestas, etc.
5. Análisis de la información: Se debe analizar y comparar la información recopilada utilizando los criterios de comparación establecidos previamente, buscando similitudes y diferencias significativas entre los casos.
6. Presentación de resultados: Se deben presentar los resultados de la comparación de forma clara y rigurosa, utilizando tablas, gráficos o cualquier otro medio que facilite la visualización de los datos.
7. Interpretación de resultados: Finalmente, se debe interpretar los resultados obtenidos y extraer conclusiones relevantes, teniendo en cuenta las limitaciones del análisis comparativo realizado.

5. METODOLOGÍA

1. Definir proyecto de investigación y plantear problema: La primera parte se trata sobre definir el proyecto, sus alcances y plantear el problema u oportunidad a investigar siguiendo la Metodología de Investigación Mixta.
2. Recolección de bibliografía: Sigue una etapa de recolección y revisión de bibliografía atinente al tema, se espera contar con bibliografía de distintos autores sobre equidad de género y liderazgo, con el fin de nutrir el Marco teórico y conceptual de la investigación, adicionalmente se realizarán entrevistas y un benchmarking preliminar sobre la participación femenina en la Alta Dirección de otros países y organizaciones, para tener un mayor conocimiento de la situación actual.
3. Formular hipótesis de la investigación: Posterior a la recolección de información, siguiendo la metodología de la investigación mixta, se plantea una o varias hipótesis que se buscarán corroborar o refutar a través del proceso de investigación, se maneja una hipótesis a priori que puede o no cambiar a medida que avance la investigación.
4. Análisis Comparativo: En este punto de la investigación se utilizará la metodología propuesta del análisis comparativo para realizar una comparación lo más completa posible entre lo que se está haciendo en el Servicio Civil chileno y otros lugares tanto dentro como fuera del país, en el sector público y privado, tomando en cuenta el contexto de cada uno. Además, se profundizarán los benchmarking realizados en la etapa 2, en esta etapa se busca encontrar las principales similitudes y diferencias de los casos.
5. Análisis de Datos: En esta etapa se espera contar con los datos actualizados 2023 de las postulaciones y nombramientos SADP, con el fin de evaluar las medidas tomadas hasta la fecha, incluyendo en el análisis una encuesta que tiene por objetivo identificar las distintas barreras de género que están teniendo las mujeres actualmente en la postulación, proceso y al ejercer su cargo.
6. Análisis global y resultados: Luego, de acuerdo a la Metodología de la Investigación Mixta, se realiza un estudio de toda la información y antecedentes obtenidos como parte de la investigación, se deben extraer los principales resultados del proceso investigativo, sintetizando y ordenando. Esta etapa considera además refutar o corroborar hipótesis y su objetivo principal es exponer los resultados sobre el cruce de información obtenida en las etapas anteriores.
7. Elaboración de recomendaciones: Proponer posibles recomendaciones en base los hallazgos y resultados obtenidos, tomando en cuenta la factibilidad de implementación del Servicio Civil.
8. Conclusión: Después de realizar las etapas anteriores se realiza la presentación de conclusiones finales, es importante para resumir los resultados más importantes de la investigación y para destacar las implicaciones prácticas de los hallazgos obtenidos.

6. ALCANCES

Se restringe a aquellos estudios y documentos de acceso público y aquellos entregados por el Servicio Civil.

Los datos de postulaciones y nombramientos ADP que se utilizaran para fines de esta investigación son hasta junio del 2023.

7. INVESTIGACIÓN

7.1. BENCHMARKING

Se decidió dividir el benchmarking en tres categorías:

1. Países líderes a nivel mundial en participación femenina en la Alta Dirección pública
2. Países que presenten buenos resultados en equidad de género y participación femenina en los cargos de liderazgo del sector público, y que se encuentren dentro de América Latina y el Caribe.
3. Empresas privadas, que cuenten con presencia en Chile y que hayan logrado incluir paridad de género en sus directorios y alta línea ejecutiva.

7.1.1 PAISES LIDERES

A continuación, se mencionan algunos países que se destacan por su promoción de la equidad de género y la participación femenina en el sector público, según diferentes estudios (mencionados al final de la lista).

- Islandia: Islandia ha sido reconocida por tener una de las mayores brechas de género cerradas a nivel mundial y una alta participación de mujeres en puestos de liderazgo en el sector público.
- Noruega: Noruega también se ha destacado en la promoción de la igualdad de género y la participación de las mujeres en la alta dirección y el sector público.
- Suecia: Suecia ha sido reconocida por su enfoque en la igualdad de género y la participación de las mujeres en todos los niveles de la administración pública.
- Nueva Zelanda: Nueva Zelanda ha implementado políticas y programas para promover la equidad de género en el sector público y aumentar la participación de las mujeres en roles de liderazgo.
- Finlandia: Un país líder en la promoción de la igualdad de género en la administración pública, con una amplia participación de las mujeres en roles de liderazgo.

Fuentes:

- Foro Económico Mundial. (2021). Global Gender Gap Report 2021.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2019). Gender Equality in Public Administration: Policies and Practices in Europe.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). Government at a Glance 2021.
- Evans, L. (2018). Women in Public Administration: A Global Perspective.

ISLANDIA

En Islandia, las mujeres ocupan el 41,7% de los puestos de ministros y el 47,6% de los puestos de subsecretarios. Además, el 39,7% de los diputados y el 47,5% de los senadores son mujeres. En el poder judicial, el 51,1% de los jueces son mujeres y el 45,5% de los miembros de la Corte Suprema son mujeres. (Fuente: OCDE 2020)

1. Cuotas de género: Según la Ley de Igualdad de Género, al menos el 40% de los miembros de los consejos de administración deben ser de cada género. Esta medida se implementó en 2013 y ha contribuido a un aumento significativo en la representación de las mujeres en los consejos de administración en Islandia. Requisito de igualdad de género en las listas de candidatos para elecciones políticas.
2. Políticas de licencia parental equitativa: En el 2000, Islandia aprobó una baja de maternidad y paternidad de nueve meses, equitativa y obligatoria, tres meses para la madre, tres meses para el padre y los otros tres a repartir como los progenitores desearan. Y esto recibiendo un 80% del salario.
3. Divulgación de datos de género: Las empresas en Islandia están obligadas a divulgar datos sobre la representación de género en sus consejos de administración y alta dirección. Esto promueve la transparencia y la rendición de cuentas en materia de igualdad de género en el ámbito empresarial.
4. Ley de Igualdad de Remuneración: Para abordar la brecha salarial de género la Ley de Igualdad de Remuneración de 2018 exige que las empresas con más de 25 empleados demuestren la igualdad salarial entre hombres y mujeres o enfrenten sanciones económicas.
5. Publicidad y difusión: Los comités encargados de los procesos de selección han llevado a cabo campañas de publicidad y difusión específicas para fomentar la participación de las mujeres en los procesos de selección. Estas campañas buscan crear conciencia sobre las oportunidades disponibles, eliminar barreras y motivar a las mujeres a postularse para altos cargos. Se toma en cuenta que el mensaje y contenido sean positivos y motivadores, que los medios de comunicación lleguen a un gran número de personas sobre todo a candidatas de interés, además de realizar eventos, conferencias, alianzas y colaboraciones.
6. Revisión de sesgos y criterios de selección: Los comités de selección han revisado y modificado los criterios de selección para asegurarse de que no haya sesgos de género. Han evaluado cuidadosamente los requisitos y competencias necesarias para los puestos y han eliminado aquellos que pudieran excluir o desfavorecer a las mujeres injustamente. Además, se han enfocado en valorar la diversidad de experiencias y habilidades.
7. Capacitación y sensibilización: Los comités de selección han brindado capacitación y sensibilización a sus miembros sobre la importancia de la igualdad de género en los altos cargos. Esto incluye la formación en la identificación y superación de sesgos inconscientes durante los procesos de selección, así como la promoción de prácticas inclusivas y equitativas.
8. Monitoreo y seguimiento: Se ha implementado un monitoreo y seguimiento de los avances hacia la paridad de género en los altos cargos. Los comités de selección han establecido

indicadores y metas para evaluar y medir el progreso en la participación de las mujeres. Esto permite identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas si es necesario.

Fuentes:

- European Institute for Gender Equality. (2023). [European Institute for Gender Equality]. Recuperado de <https://eige.europa.eu/>
- Ministry of Welfare, Iceland (2023). Recuperado de <https://www.government.is/ministries/ministry-of-health/>

NORUEGA

Según la OCDE en el año 2022 en Noruega, las mujeres ocupan el 53,9% de los puestos de ministros y el 51,7% de los puestos de subsecretarios. Además, el 40,7% de los diputados son mujeres y el 42,3% de los senadores son mujeres. En el poder judicial, el 51,1% de los jueces son mujeres y el 45,5% de los miembros de la Corte Suprema son mujeres.

Noruega ha implementado diversas acciones concretas para promover la equidad de género en los altos cargos de la dirección pública. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

1. Ley de Igualdad de Género en los Consejos de Administración: En 2003, Noruega introdujo una ley que requiere que las empresas cotizadas en bolsa tengan al menos un 40% de mujeres en sus consejos de administración. Las empresas que no cumplen con esta cuota pueden enfrentar sanciones y la posibilidad de disolución. Noruega también ha establecido cuotas de género en el ámbito político.
2. Establecimiento de un Fondo para la Promoción de las Mujeres en la Investigación y la Alta Dirección: Noruega ha creado un fondo que brinda apoyo financiero a proyectos e iniciativas que promueven la igualdad de género en la investigación y la alta dirección.
3. Programas de Mentoring y Redes de Apoyo: El gobierno noruego ha respaldado programas de mentoring y ha fomentado la creación de redes de apoyo para mujeres en la alta dirección. Algunos de estos programas son:
 - a. Programa de Mentoring Líderes del Futuro (Future Leaders Mentoring Program)
 - b. Programa de Mentoring del Centro de Investigación para la Igualdad de Género (CORE): Conecta a mujeres académicas y profesionales con mentores experimentados en su campo.
 - c. Programa de Mentoring de la Asociación Noruega de Mujeres Ejecutivas (DNV)
4. Iniciativas para fomentar la igualdad de género en el sector público: Esto incluye el establecimiento de directrices y recomendaciones para promover el equilibrio de género en los nombramientos de altos cargos y la promoción de la igualdad salarial.
 - a. Programa de Permiso de Paternidad Generoso: Noruega cuenta con un permiso de paternidad generoso que permite a los padres tomar un tiempo considerable de licencia para cuidar de sus hijos recién nacidos. Esto fomenta la corresponsabilidad en el cuidado infantil y contribuye a romper estereotipos de género relacionados con los roles parentales.

- b. Estrategia Nacional de Igualdad de Género: Establecida para el período 2020-2023. Esta estrategia tiene como objetivo abordar las desigualdades de género en áreas como el trabajo, la educación, la violencia de género y la representación política.
4. Sensibilización y promoción: Se han llevado a cabo campañas de sensibilización para fomentar la participación de las mujeres en la política y los altos cargos públicos. Estas campañas buscan eliminar estereotipos de género, promover modelos a seguir y resaltar la importancia de la diversidad y la representación equitativa en la toma de decisiones.
5. Revisión de los procesos de selección: Se han revisado y ajustado los procesos de selección para garantizar que sean equitativos y no discriminatorios. Esto implica examinar los criterios de selección, eliminar sesgos de género y promover la diversidad en los paneles de selección.

Fuentes:

- Ministry of Welfare, Iceland (2023). Recuperado de <https://www.government.is/ministries/ministry-of-health/>
- Norwegian Ministry of Children and Equality. *Gender Equality in the Boardroom*. Recuperado de <https://www.regjeringen.no/en/dep/bfd/id298/>
- Norwegian Ministry of Education and Research. *Gender Equality in Research*. Recuperado de <https://kifinfo.no/en/content/mandate-committee-gender-balance-and-diversity-research-kif>
- Norwegian Ministry of Local Government and Modernisation. *Gender Equality in Public Sector Leadership*. Recuperado de <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/Ministry-of-Local-Government-and-Modernisation/id762385/>
- Norwegian Association of Executive Women (DNV). *Mentoring Program* .
- Confederation of Norwegian Enterprise (NHO). *Future Leaders Mentoring Program*. <https://www.decpl.nl/friends/nho-confederation-of-norwegian-enterprise-4617>
- CORE. *Mentoring Program*.
- The Norwegian Labour and Welfare Administration. Parental Leave. Recuperado de <https://www.regjeringen.no/en/dep/bfd/organisation/tilknyttede-virksomheter/Norwegian-Labour-and-Welfare-Organizatio/id426155/>

NUEVA ZELANDA

En Nueva Zelanda, las mujeres representan el 50% de los ministros y el 41,7% de los subsecretarios. Además, el 40,1% de los diputados son mujeres y el 48,3% de los senadores son mujeres. En el poder judicial, el 40,6% de los jueces son mujeres y el 43,5% de los miembros de la Corte Suprema son mujeres. (Fuente: OCDE 2020)

1. Políticas de cuotas: Se establece el objetivo de lograr que las mujeres ocupen al menos el 45% de los puestos en los directorios de empresas estatales al 2021.
2. Marco legal: El país ha establecido un marco legal para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. La Ley de Igualdad de Oportunidades de Empleo prohíbe la

- discriminación de género y exige que las empresas tomen medidas proactivas para promover la igualdad de oportunidades.
3. Compromisos de las empresas: Muchas empresas en Nueva Zelanda han asumido compromisos voluntarios para aumentar la representación de mujeres en los altos cargos. Por ejemplo, algunas empresas se han unido a la campaña "Diversidad en los Directores" para establecer objetivos y promover la diversidad de género en sus directorios.
 4. Programas de desarrollo y capacitación: Estos programas incluyen mentorías, capacitación en habilidades directivas y oportunidades de networking.
 - a. Programme for Women in Leadership (PWL) - Ministry for Women: Este programa del Ministerio de la Mujer de Nueva Zelanda se enfoca en desarrollar el liderazgo de las mujeres en el sector público. Proporciona oportunidades de mentoría, capacitación y desarrollo de habilidades para mujeres que ocupan o aspiran a puestos de liderazgo en el ámbito público.
 - b. Women's Mentoring Network - Local Government New Zealand: Esta red de mentoría se centra en el ámbito de los gobiernos locales en Nueva Zelanda. Conecta a mujeres líderes y profesionales en el sector público local con mentoras experimentadas que pueden brindar orientación y apoyo en el desarrollo de sus carreras.
 - c. Women in Public Sector (WIPS) - State Services Commission: WIPS es una red que promueve el liderazgo y el avance de las mujeres en el sector público en Nueva Zelanda. Organiza eventos, conferencias y programas de mentoría para fortalecer las habilidades de liderazgo y fomentar la equidad de género en los altos cargos públicos.
 5. Transparencia y divulgación de información: Nueva Zelanda promueve la transparencia y la divulgación de información sobre la representación de género en los altos cargos. Las empresas están incentivadas a informar sobre las medidas que han tomado para mejorar la diversidad de género y a publicar datos sobre la representación de mujeres en sus estructuras directivas.
 6. Inclusión de políticas de igualdad de género en los procesos de contratación y promoción: Políticas y prácticas de Recursos Humanos del Gobierno de Nueva Zelanda.

Fuentes:

- Ministry for Women. (s.f.). *Programme for Women in Leadership (PWL)*. Recuperado de <https://women.govt.nz/women-and-leadership>
- Local Government New Zealand. (s.f.). *Women's Mentoring Network*. Recuperado de <https://gwn.govt.nz/news-resources/resources/tools-and-guides/>
- State Services Commission. (s.f.). *Women in Public Sector (WIPS)*. Recuperado de
- New Zealand Government. (s.f.). *Políticas y prácticas de Recursos Humanos*. Recuperado de

SUECIA

En Suecia, las mujeres representan el 52,4% de los ministros y el 45,8% de los subsecretarios. Además, el 46,7% de los diputados son mujeres y el 49,2% de los senadores son mujeres. En el poder judicial, el 47,8% de los jueces son mujeres y el 62,5% de los miembros de la Corte Suprema son mujeres. (Fuente: OCDE 2020)

1. Ley de Cuotas: Suecia introdujo una ley de cuotas en 2003 que exige a las empresas cotizadas en bolsa tener al menos el 40% de mujeres y el 40% de hombres en sus juntas directivas. Esta ley ha sido efectiva para aumentar la representación de mujeres en puestos de liderazgo en las empresas.
2. Programa de Mentoría para Mujeres: El Gobierno sueco ha implementado programas de mentoría específicos para mujeres, como el programa "Kraftsamla", que conecta a mujeres con experiencia en liderazgo con mujeres en etapas tempranas de sus carreras profesionales. Estos programas ofrecen orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres.
 - a. Programa Kvinnokarriär: Es un programa del gobierno sueco que tiene como objetivo fomentar el liderazgo y el avance de las mujeres en el sector público. Proporciona oportunidades de desarrollo profesional, mentoría y capacitación específicamente dirigidas a mujeres que buscan avanzar en sus carreras en el sector público.
 - b. Red de Mujeres en el Sector Público: Es una red profesional que reúne a mujeres que trabajan en el sector público en Suecia. Proporciona un espacio para compartir conocimientos, experiencias y oportunidades de networking, así como también organiza eventos y actividades relacionadas con el avance de las mujeres en el sector público.
 - c. Programa Top Women Sweden: Es un programa que identifica y promueve a mujeres líderes en el sector público en Suecia. Proporciona oportunidades de mentoría, capacitación y desarrollo de habilidades.
3. Medidas de Transparencia y Divulgación: Las empresas en Suecia están obligadas a divulgar información sobre la composición de género en sus juntas directivas y en los niveles de liderazgo. Esto promueve la transparencia y permite un seguimiento y evaluación de los avances en la equidad de género.
4. Promoción de la Licencia Parental Compartida: En Suecia, los padres tienen derecho a una licencia parental conjunta de hasta 480 días (16 meses). De estos, 90 días están reservados específicamente para cada uno de los padres, y los días restantes pueden ser compartidos de la manera que prefieran.
5. Promoción de la igualdad de género en los procesos de selección del Servicio Civil y sector público: Política de Igualdad de Género y Diversidad del Gobierno Sueco.

Fuentes:

- Ministry of Employment, Sweden. (2023). *Gender Equality in Sweden*. Recuperado de <https://www.government.se/government-policy/gender-equality/>
- Swedish Government Offices. (2018). *Gender Equality Policy in Sweden*.
- Swedish Institute. (s.f.). *The Swedish Gender Equality Model*.

FINLANDIA

Finlandia ha implementado diversas acciones concretas para promover la equidad de género en los altos cargos. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

1. Establecimiento de cuotas de género: En 2005, Finlandia se convirtió en uno de los primeros países en implementar una cuota de género para los consejos de administración de empresas estatales y municipales. Según la ley, al menos el 40% de los miembros de los consejos de administración deben ser de cada género.
2. Programa de Mujeres a la Alta Dirección: El gobierno finlandés ha desarrollado el programa "Naiset johtoon" (Mujeres a la Alta Dirección) para promover la participación de las mujeres en puestos directivos. El programa ofrece mentorías, capacitación y redes de apoyo para las mujeres interesadas en ocupar altos cargos.
3. Monitoreo y seguimiento de la equidad de género: Las autoridades finlandesas realizan un seguimiento regular de la representación de mujeres en los altos cargos y publican informes periódicos. Esto permite evaluar el progreso y tomar medidas correctivas en caso de incumplimiento de las cuotas de género.
4. Promoción de la igualdad en el sector público: Políticas y directrices específicas para fomentar la igualdad de género en el sector público. Esto incluye promover la igualdad de oportunidades, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la eliminación de sesgos de género en los procesos de reclutamiento y promoción.
5. Programa Mujeres al Poder (Women Leaders): El programa "Mujeres al Poder" es una iniciativa del gobierno finlandés que tiene como objetivo aumentar la representación de mujeres en los altos cargos de las empresas. Proporciona herramientas y apoyo para el desarrollo de habilidades de liderazgo y promueve la red de mujeres líderes.
6. Políticas de Licencia Parental Equitativa: El sistema de licencia parental permite a ambos padres tomar tiempo de licencia remunerada, promoviendo así una mayor corresponsabilidad en el cuidado de los hijos.
7. Estrategia Nacional para la Igualdad de Género: Establece medidas y objetivos para abordar las desigualdades de género en diversos ámbitos, incluyendo el liderazgo y la toma de decisiones.
8. Incentivos para las organizaciones públicas y privadas que promueven la diversidad y la igualdad de género: Programa de Certificación de Igualdad de Género.
9. Campañas de sensibilización y educación sobre igualdad de género en el ámbito laboral: Iniciativas del Ministerio de Empleo y Economía.

Fuentes:

- The Ministry of Justice, Finland (2023). Gender Equality. Recuperado de https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-impact-assessment/finland?language_content_entity=en
- Finnish Innovation Fund Sitra. (s.f). *Women to the Top*.
- Ministry of Social Affairs and Health, Finland - Gender Equality. Recuperado de <https://stm.fi/en/gender-equality>
- Ministry of Social Affairs and Health. (s.f). *Women Leaders Program*.

- Finnish Social Insurance Institution - *Parental Leave in Finland*. (s.f). Recuperado de <https://www.norden.org/en/info-norden/parental-benefits-finland#:~:text=Parental%20allowance%20for%20one%20child,allowance%20at%20the%20same%20time>.
- Fuente: Ministry of Social Affairs and Health - *National Gender Equality Strategy*
- Government of Finland - Gender Equality.

7.1.2. PAISES AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Según el estudio del BID "Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe", entre los países cercanos en la región, fueron reconocidos como paritarios o avanzando hacia la paridad en el sector público los siguientes:

PANAMÁ

1. Medidas de paridad de género en la conformación de juntas directivas y altos cargos de empresas públicas y privadas en Panamá. Establece que al menos el 30% de los miembros de las juntas directivas deben ser mujeres.
2. Ley No. 6 de 2019: Esta ley promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y establece medidas para prevenir y sancionar la discriminación por razón de género. Busca eliminar las barreras que limitan la participación de las mujeres en puestos de dirección y liderazgo.
3. Decreto Ejecutivo No. 153 de 2019: Este decreto crea el Programa Nacional para el Desarrollo Integral de la Mujer, el cual tiene como objetivo promover la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y su participación en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el sector público.
4. En Panamá, existen varios programas de mentoría para mujeres líderes tanto en el sector público como en el sector privado. Algunos de ellos son:
 - a. Programa de Mentoring del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): El PNUD en Panamá ha implementado un programa de mentoría para mujeres líderes en el sector público. El programa busca fortalecer las habilidades de liderazgo y promover la participación activa de las mujeres en puestos de toma de decisiones.
 - b. Programa Mujer Líder del Ministerio de la Mujer de Panamá: El Ministerio de la Mujer en Panamá ha desarrollado el programa Mujer Líder, el cual incluye actividades de mentoría y capacitación para promover el liderazgo y empoderamiento de las mujeres en distintos ámbitos, incluyendo el sector público.
 - c. Programa de Mentoring de la Asociación Panameña de Ejecutivas de Empresas (APEDE): La APEDE cuenta con un programa de mentoría dirigido a mujeres líderes y ejecutivas en el sector privado. El programa busca fortalecer las habilidades de liderazgo y promover el desarrollo profesional de las participantes.
 - d. Programa de Mentoring del Centro de Liderazgo para Mujeres de la Ciudad del Saber: El Centro de Liderazgo para Mujeres de la Ciudad del Saber en Panamá ofrece un programa de mentoría para mujeres líderes en diversos campos. A través de este

programa, se establecen relaciones de mentoría entre mujeres líderes experimentadas y mujeres en etapas tempranas de sus carreras.

- e. Sensibilización y capacitación: Se han llevado a cabo programas de sensibilización y capacitación dirigidos tanto a los responsables de los procesos de selección como a los candidatos. Estas iniciativas buscan crear conciencia sobre la importancia de la diversidad de género y combatir los sesgos y estereotipos que puedan influir en la selección de candidatos.

Fuentes:

- Asamblea Nacional de Panamá. (2017). Ley No. 648 de 28 de junio de 2017. Por la cual se establece la paridad entre hombres y mujeres en los cargos de elección popular. Recuperado de https://www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF_WEB/2017/2017_648_0800.PDF
 - Gaceta Oficial de Panamá. (s.f.). Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28647/A/76888.pdf>
 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Panamá. (s.f.). Sitio web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Panamá. Recuperado de <https://www.pa.undp.org/>
 - Ministerio de la Mujer de Panamá. (s.f.). Sitio web del Ministerio de la Mujer de Panamá. Recuperado de <https://www.ministeriodelamujer.gob.pa/>
 - Asociación Panameña de Ejecutivas de Empresas. (s.f.). Sitio web de la Asociación Panameña de Ejecutivas de Empresas. Recuperado de <https://www.apede.org>
 - Centro de Liderazgo para Mujeres de la Ciudad del Saber. (s.f.). Sitio web del Centro de Liderazgo para Mujeres de la Ciudad del Saber. Recuperado de <https://www.ciudadelsaber.org/COLOMBIA>
1. Ley 581 de 2000: Esta ley establece medidas para promover la participación de las mujeres en los niveles decisorios del sector público y privado. Establece la obligatoriedad de incluir una cuota mínima de mujeres en las ternas para la designación de altos cargos públicos.
 2. Política Nacional para la Equidad de Género en Colombia: Esta política busca promover la igualdad de oportunidades y la participación efectiva de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo el sector público. Contempla medidas para promover la equidad de género en la toma de decisiones y la eliminación de barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos.
 3. Decreto 883 de 2012: Este decreto establece disposiciones para promover la participación de las mujeres en los niveles directivos de las entidades públicas. Contempla la implementación de acciones afirmativas, como el establecimiento de metas de participación y la promoción de programas de capacitación y fortalecimiento de habilidades de liderazgo.
 4. Programa de Alta Gerencia para Mujeres Líderes del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP): Este programa tiene como objetivo fortalecer las competencias

de liderazgo y promover la participación de mujeres en cargos directivos del sector público. Ofrece capacitación, asesoría y acompañamiento a las participantes.

Fuentes:

- Congreso de la República de Colombia. (s.f.). Sitio web del Congreso Visible. Recuperado de <https://www.congresovisible.org/>
- Departamento Nacional de Planeación (<https://www.dnp.gov.co> Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Sitio web del Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/v.co/>)
- Presidencia de la República de Colombia. (s.f.). Sitio web de la Dirección de Atención y Prevención de Desastres. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). Sitio web del Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/>

TRINIDAD Y TOBAGO

1. Equal Opportunity Act 2000 (Ley de Igualdad de Oportunidades de 2000): Esta ley prohíbe la discriminación por razones de género en el ámbito laboral y promueve la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Establece que las mujeres deben tener igual acceso a los puestos directivos y altos cargos ejecutivos en el sector público.
2. Gender Policy 2013 (Política de Género de 2013): Esta política tiene como objetivo promover la igualdad de género, fomentando la participación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones, además de promover políticas y programas que eliminen las barreras de género en el ámbito laboral.
3. Public Service Regulations: Estas regulaciones establecen los principios y directrices para la gestión de recursos humanos en el sector público de Trinidad y Tobago. Incluyen disposiciones para garantizar la equidad de género y promover la igualdad de oportunidades en la selección y promoción de personal en cargos directivos y ejecutivos, como la evaluación imparcial basada en méritos, exigir la transparencia y divulgación del proceso, y establecer un consejo de selección mixto.
4. National Gender Policy 2004 (Política Nacional de Género de 2004): Esta política tiene como objetivo principal promover la igualdad de género en todas las esferas de la sociedad, incluido el sector público. Busca abordar las desigualdades de género y promover la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los niveles de gobierno y toma de decisiones.

Fuentes:

- Parlamento de Trinidad y Tobago. (s.f.). Sitio web del Parlamento de Trinidad y Tobago. Recuperado de <http://www.ttparliament.org/>
- Ministry of Gender, Youth and Child Development. (s.f.). Sitio web del Ministerio de Género, Juventud y Desarrollo Infantil. Recuperado de <https://www.mgycd.gov.tt/>

- Public Service Commission of Trinidad and Tobago. (s.f.). Sitio web de la Comisión de Servicio Público de Trinidad y Tobago. Recuperado de <https://psc.gov.tt/>
- Ministry of Social Development and Family Services. (s.f.). Sitio web del Ministerio de Desarrollo Social y Servicios Familiares. Recuperado de <https://www.social.gov.tt/>

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe tienen alguna forma de regulación relacionada con la igualdad de género, aunque varía el tipo de normativa que se aplica en cada uno de ellos. En algunos casos, se trata de regulaciones específicas, como las cuotas de género, mientras que, en otros, son leyes de igualdad de carácter más general. Aunque estas regulaciones no siempre influyen directamente en el aumento de la presencia de mujeres en puestos de liderazgo, sí indican la institucionalización de la perspectiva de género en cada país. Esto se puede apreciar en el Anexo A. Tabla normativa equidad de género, que muestra el tipo normativa regulatoria que existe en los países de América Latina y el Caribe.

7.1.3. EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

El Ranking IMAD tiene como objetivo principal medir el equilibrio de género en la alta dirección de las empresas más influyentes del país, es elaborado por la organización Mujeres Empresarias en colaboración con la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DesUC). Según la versión realizada en el año 2022, existen algunas empresas del sector privado, con presencia en Chile, que presentan buenos resultados en la participación de mujeres en directorios y su primera línea ejecutiva. A continuación, se muestran dichas empresas, con sus resultados y las principales medidas implementadas para promover la equidad de género:

MEDTRONIC CHILE

75% de su directorio está formado por mujeres.

Se adhirió en 2018 a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de las Naciones Unidas, los que se pueden ver en Anexo B.

Triplicó la cantidad de mujeres en los programas de mentoría para desarrollar y fortalecer las habilidades del negocio y liderazgo.

Ofrece seis semanas con goce de sueldo en un período de 24 meses para todos sus trabajadores, en caso de recibir un nuevo integrante en su grupo familiar, ya sea biológico, no biológico o adoptivo, lo que también aplica para cuidados de un familiar.

Fuerte convicción sobre igualdad de género desde los altos cargos de la empresa y los lineamientos estratégicos.

Dentro de los reconocimientos que la empresa ha obtenido se encuentran:

Premio WEPs Chile 2021, que reconoce a empresas que promueven la cultura de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

2º lugar del Ranking PAR LATAM 2020 de Aequales, en la categoría Top 5 Privadas Chile

Catalyst Award 2020, en el Top 50 de empresas por el Diversity Inc, Forbes Best Employers for Diversity.

ENEL GENERACIÓN CHILE

60% de su directorio está formado por mujeres

Dentro del plan de acción de la empresa en cuanto a políticas de diversidad e inclusión (2017): Igualdad de oportunidades, se menciona lo siguiente: "En orden a reconocer, respetar y gestionar las diferencias de sexos, mientras se asegura el desarrollo de sus talentos y la igualdad de oportunidades y trato, las siguientes acciones serán implementadas:

- En los procesos de reclutamiento y selección, RHO en la fase inicial de estos, buscará tender al equilibrio de los sexos en cuanto a la representación de estos en el total de la población evaluada. Cuando esto no sea posible se dará cuenta expresa de la razón, debiendo registrarse.
- El área de Formación implementará relaciones con universidades o institutos de estudios superiores destinadas a identificar programas y oportunidades de colaboración para promover la participación y la inclusión de estudiantes mujeres, especialmente en áreas técnicas.
- En Enel Chile y sus filiales se propondrán en las instancias societarias correspondientes programas que persigan lograr un equilibrio entre las necesidades parentales de sus trabajadores y sus aspiraciones de crecimiento profesional. Estos consisten en una serie de entrevistas entre las trabajadoras, sus jefes y RHO antes y después de una experiencia de maternidad en orden a incrementar el valor de esta tanto para la trabajadora como para la empresa. Además, y con carácter voluntario, se asignará un tutor para todas aquellas trabajadoras que estén haciendo uso o vayan a hacer uso de su permiso pre y post natal."

Según el sitio oficial de Enel 2021:

El Grupo adoptó una Política de Derechos Humanos en 2013, así como una política específica para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo en 2015, junto con la adhesión a los Principios de Empoderamiento de la Mujer, respaldados por el Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres, y acorde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que Enel fomenta de manera proactiva. En 2019, el Grupo publicó una Política Global de Acoso que abarca todas las formas de acoso en el lugar de trabajo.

Además, Enel sigue prestando gran atención a la igualdad de género con un plan de acción específico destinado a aumentar la representación de las mujeres en todos los niveles de la organización, y superando estereotipos de género, al tiempo que sensibilizando a nivel mundial

sobre las oportunidades de STEM (acrónimo en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) para las estudiantes.

Enel Chile fue confirmada por segundo año consecutivo en el Índice de Igualdad de Género 2023 de Bloomberg, desarrollado para medir el desempeño en diversidad e inclusión de las empresas que cotizan en bolsa.

Fuente: ENEL Generación Chile. (2022). *Informe anual*.

COSMÉTICOS AVON

66,7% de sus ejecutivos son mujeres.

No a los estereotipos, si a la diversidad: Según el sitio web, Avon apuesta por una belleza sin estereotipos, lo que en el ámbito de acción empresarial se traduce en fomentar la participación laboral femenina, respetar y valorar a cada persona, reconociendo sus destrezas y habilidades y en potenciar los liderazgos inclusivos y que desafíen a las personas a superarse.

Lo anterior le ha permitido a Avon llegar a un 77% de representación femenina en sus equipos y, además, un 70% de los cargos directivos y consejos asesores son ocupados por mujeres.

Al respecto, Karina Suárez, gerente general, enfatiza que, “la diversidad es parte del ADN de Avon y por lo mismo estamos comprometidos en continuar visibilizando, desarrollando y potenciando el liderazgo femenino, avanzar en materia de inclusión y en ser referentes de la industria por nuestro aporte en la entrega de las herramientas para ayudar y contribuir al fortalecimiento de la mujer en todo ámbito”.

Dentro de sus planes destacan el establecimiento de nuevas alianzas con empresas, fundaciones y organizaciones para realizar capacitaciones o programas de liderazgo femenino y empoderamiento, para que así sus más de 61 mil consejeras puedan no solo vender los productos, sino que también tener la oportunidad de surgir y ser líderes.

Fuente: AVON. (2022). Página web Avon.cl. Recuperado de <https://www.avon.cl/cl-home>

NATURA COSMÉTICOS

66,7% de sus ejecutivos son mujeres.

Los siguientes datos fueron extraídos de Natura Chile - Memoria Anual 2020

Ambiciones 2020: Dos compromisos vinculados al tema: alcanzar 50% de mujeres en los cargos de liderazgo y 8% de profesionales con discapacidad en Brasil (casa central). Cerrando 2020 con

los cargos de liderazgo ocupados por un 51% de mujeres (cargos de dirección presentes en los tres niveles más altos de la organización) en Natura &Co América Latina.

Garantía de que el 50% de finalistas de todos los procesos de selección para gerencia y dirección sean mujeres.

En 2020, se vincula la presencia de mujeres en cargos de liderazgo a la bonificación del área de gestión de personas. Se declara el desafío de mantener ese índice de participación y evolucionar en otros temas como la cuestión de la remuneración.

Se adhiere al Programa Win-Win de ONU Mujeres, implementa un Programa de Equidad de Género, realiza análisis de brechas de los principios para el empoderamiento de la mujer
Una de las primeras empresas del país en ofrecer un postnatal extendido para padres de hasta 40 días.

Programa "Ella Puede": Natura Chile ha implementado el programa "Ella Puede", el cual busca empoderar y desarrollar a las mujeres dentro de la organización, brindándoles herramientas para su crecimiento personal y profesional.

Plan de Igualdad de Género: Natura Chile ha establecido un Plan de Igualdad de Género que tiene como objetivo promover la igualdad de oportunidades y la inclusión en todos los niveles de la empresa, incluyendo el acceso a cargos directivos.

Fuentes:

- Natura Chile. (2020). *Memoria Anual 2020*
- Natura Chile - Sitio web institucional

UNILEVER CHILE

62,5% de sus ejecutivos son mujeres.

Enfoque en la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa.

No existe en la compañía ninguna brecha salarial, las remuneraciones están determinadas por cargo y funciones.

Políticas de corresponsabilidad que permiten que mujeres y hombres se hagan cargo de igual forma del cuidado de sus hijos y puedan compatibilizarlo con su desarrollo profesional. En todos los procesos de selección debe haber mujeres en la terna final.

Con esos pasos resueltos, la compañía se ha desafiado a que más mujeres ocupen cargos en las diferentes áreas, es así como se estableció una meta que fue alcanzada en 2020, la de un directorio

paritario 50% mujeres y 50% hombres, que en Chile además es liderado por una mujer gerente general.

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Unilever ha alineado su estrategia de igualdad de género con los ODS de las Naciones Unidas, específicamente con el ODS 5, que busca lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Compromiso de liderazgo: Unilever se ha comprometido a aumentar la representación de mujeres en puestos de liderazgo y ha establecido una meta ambiciosa de tener un equilibrio de género en su nivel directivo para 2020.
- Salarios equitativos: La empresa se ha comprometido a garantizar salarios equitativos para hombres y mujeres que desempeñen el mismo trabajo o trabajos de igual valor.
- Igualdad en la cadena de suministro: Unilever trabaja para promover la igualdad de género en su cadena de suministro, apoyando a las mujeres en las comunidades donde opera, fomentando su empoderamiento económico y promoviendo la igualdad de oportunidades.
- Programas de desarrollo y capacitación: La empresa ha implementado programas de desarrollo y capacitación dirigidos específicamente a las mujeres, brindando oportunidades de crecimiento profesional y liderazgo.

Fuente: Unilever Chile. (2023). Unilever Chile. Recuperado de <https://www.unilever.cl>
JONHSON & JONHSON

Según el mercurio para ranking IMAD: Asise Fernández, directora senior de Negocios de Johnson & Johnson Medical Devices Cluster Sur, señala que la empresa promueve el desarrollo de mujeres en alta dirección internamente en una etapa profesional temprana, con grupos autogestionados por voluntarios de la compañía que desarrollan actividades locales, entrenamientos y acciones que son significativos para la realidad chilena y que complementan las políticas y beneficios globales de la compañía, como el posnatal parental “En el lado es muy importante también conectar externamente con organizaciones y comunidades que faciliten y ayuden a este cambio cultural, en Chile, reforzamos nuestro compromiso con la sociedad trabajando en conjunto por ejemplo con Archam Chile y sus empresas socias, desarrollando talleres de mentoría, de diversidad e inclusión, compartiendo buenas prácticas con otras empresas socias y también desarrollamos actividades directamente entregadas a la comunidad, como talleres de programación para niñas que despiertan su interés por carreras STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)”.

Fuente: El Mercurio (2022). *Ejecutivas dan sus “recetas” para que más mujeres ocupen cargos de alta dirección.*

BANCO SANTANDER

- Asumir públicamente una serie de compromisos con la vista puesta en lograrlos en 2025: Uno de ellos es tener una representación femenina en el consejo de administración entre el 40% y el 60%, alcanzado en 2019 y que se mantiene en la actualidad. También se propuso conseguir una presencia del 35% de mujeres en la alta dirección.

- Contar de forma permanente con un Plan Estratégico en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Este alberga diferentes programas para impulsar la igualdad entre las personas que trabajan en todos los países en los que se opera, con iniciativas que promueven la conciliación, contratación, desarrollo profesional, igualdad salarial y concienciación, entre otras.
- Formar parte de otros proyectos como el programa de igualdad de género desarrollado en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Reconocimientos: Puntuación más alta entre las empresas del sector financiero y la segunda mayor entre todas las empresas analizadas en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg global de 2023 (Bloomberg Gender-Equality Index, GEI), que reconoce la excelencia y el compromiso en materia de igualdad.

Según el reportaje del banco financiero, "Liderazgo femenino y equidad de género, mujer en los altos cargos" la compañía ha trabajado para certificarse en la Norma Chilena 3262 de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal impulsada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Un camino que la entidad comenzó a recorrer en 2019 y que implicó implementar procedimientos, protocolos, políticas, registros, planes, programas y acciones enfocados en avanzar en estos aspectos y erradicar brechas estructurales y culturales. Esto permite garantizar que se genere igualdad de oportunidades y un mayor bienestar para todas las personas. Por ejemplo, Santander cuenta con una política retributiva fundada bajo conceptos de equidad y competitividad y que no discrimina en base al género de quienes son parte del Banco. María Eugenia de la Fuente, gerente División Personas, Comunicaciones y Sostenibilidad de Santander, afirma que "avanzar en estas materias es el camino correcto para la gestión responsable de todas las empresas, independiente del rubro en el que se desempeñen. Un equipo diverso, compuesto por el mejor talento, nos ayudará a su vez a lograr los mejores resultados".

Esta mirada se evidencia también a nivel de Directorio. La entidad por años ha sido una de las empresas IPSA con la mayor cantidad de mujeres en esta instancia, lo que demuestra el interés de la compañía por aportar a la construcción de una industria más inclusiva.

El impulso de estos temas es especialmente relevante para el Grupo a nivel mundial.

En efecto, la entidad se comprometió a tener una presencia de mujeres en el consejo de administración de entre el 40% y el 60% y a contar con al menos un 30% de mujeres en cargos directivos.

Fuente:

- Banco Santander. (2023). Sitio web institucional.
- Bloomberg. (2023). *Índice de Igualdad de Género de Bloomberg global de 2023*. Bloomberg Gender-Equality Index, GEI.
- El Banco Financiero (2021). *Liderazgo femenino y equidad de género, mujer en los altos cargos*.

PROCTER & GAMBLE CHILE

P&G Chile se encuentra adherida a la iniciativa "Más Mujeres a directoras", que busca aumentar la presencia de mujeres en los directorios de las empresas, y ha incluido a mujeres en su propio directorio.

La compañía ha implementado medidas para fomentar la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo, como el programa de "Mentoring", que busca desarrollar las habilidades de liderazgo y gestión de las mujeres, y el programa "Flexibility", que permite a los empleados trabajar de manera flexible y remota.

La compañía ha establecido objetivos para aumentar la representación de mujeres en puestos de liderazgo, y se ha comprometido a tener una fuerza laboral igualitaria en términos de género para el año 2023.

P&G Chile ha sido reconocida por la organización Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar en Chile en la categoría de "Grandes Empresas", en parte por su compromiso con la igualdad de género y la diversidad.

Fuentes:

- Revista Capital. Recuperado de <https://www.capital.cl/empresas-mujeres-que-debieran-estar-en-todos-los-directorios/>
- Diario Financiero (2019). Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/retail/pg-chile-ceo-de-p-g-chile-queremos-estar-en-cada-hogar-del-pais/2019-10-10/152219.html>
- Great Place to Work (2020). Recuperado de <https://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/los-mejores/las-empresas-mas-grandes-2020/>.

7.2. SET DE BUENAS PRÁCTICAS

PAÍSES LIDERES

- Ley de igualdad de Género en los consejos de administración
- Políticas de cuotas en los directorios de empresas públicas
- Garantizar igualdad en remuneraciones
- Establecimiento de un Fondo para la Promoción de las Mujeres en la Investigación y la Alta Dirección
- Programas de Desarrollo, Capacitación, Mentoring y Redes de Apoyo
- Iniciativas para fomentar la igualdad de género en el sector público: Implementar políticas y medidas específicas
- Programa de Permiso de Paternidad Generoso: Bonificaciones económicas por licencia parental
- Establecer una Estrategia Nacional de Igualdad de Género

- Otorgar reconocimientos para que empresas adquieran compromisos voluntarios sobre equidad de género
- Promover Transparencia y divulgación de información: Monitoreo y seguimiento de la equidad de género
- Publicaciones y estudios académicos
- Promoción de la conciliación entre trabajo y vida personal: Políticas de horarios flexibles y opciones de trabajo a tiempo parcial
- Campañas de promoción
- Revisión de criterios y sesgos de selección
- Capacitación y sensibilización de los trabajadores y los involucrados en el proceso
- Publicidad y difusión de los procesos: Medios de comunicación, eventos, conferencias.
- Establecer alianzas y colaboraciones con otras empresas y organizaciones

PAÍSES AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- Establecer estrategias o políticas nacionales determinantes
- Cuotas de género
- Leyes que garantizan la equidad
- Mecanismos de coordinación entre instituciones
- MAM: con el presupuesto y la influencia necesarios
- Planes de Igualdad de Oportunidades (PIO): Con una base normativa fuerte
- Establecer metas: Priorizar acciones concretas, que sean medibles y alcanzables en el tiempo
- Dinámicas de acceso, permanencia y movilidad del empleo público.
- Programas de mentoring, capacitación y redes de apoyo
- Evaluación imparcial basada en merito para el proceso de selección
- Transparencia y divulgación
- Consejo de selección mixto
- Obligatoriedad de cuota mínima de mujeres en ternas

EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

- Establecer la equidad de género e inclusión como pilar fundamental de la organización y su estrategia
- Metas claras con plazos definidos
- Establecer cuota mínima de mujeres de finalistas en procesos de selección para cargos en gerencia y dirección.
- Vincular la presencia de mujeres en cargos de liderazgo a la bonificación del área de gestión de personas
- Adherirse voluntariamente a programas de equidad de género con compromisos internacionales, obtener reconocimientos en estas áreas
- Posnatal extendido para padres

- Programas de mentoring
- Garantizar la no existencia de brechas salariales
- Al menos una mujer en la terna final en procesos de selección
- Programas de desarrollo y capacitación
- Alianzas estratégicas
- Talleres STEM enfocados en niñas
- Trabajo remoto, horarios flexibles
- Plan de diversidad de género

Como se puede apreciar, existen buenas prácticas asociadas a cada una de las categorías del benchmarking, las que en su mayoría se repiten y coinciden con la literatura.

Es importante notar que no todas las buenas prácticas y medidas implementadas por los países y empresas líderes en equidad de género son aplicables al Servicio Civil de Chile, ya que algunas tienen que ver con leyes o acciones que no son atingentes al proceso de reclutamiento o selección como tal o quedan fuera del rango de acciones que pueden implementarse desde el Servicio Civil.

Además, es relevante señalar que las acciones tomadas en los países de América latina y el Caribe tienen una naturaleza más determinante en su implementación que los países líderes de Europa y Oceanía o las empresas privadas, esto puede estar influenciado por factores contextuales.

7.3. ENTREVISTAS

A continuación, se presentarán las conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas realizadas a mujeres con puestos directivos y una amplia experiencia en el tema de la participación de mujeres en altos cargos. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el propósito de obtener perspectivas y opiniones fundamentadas sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en su ascenso profesional, así como identificar posibles estrategias para fomentar su participación en los procesos de selección.

El diseño de la entrevista se puede revisar en el Anexo C. Cuestionario entrevista mujeres líderes.

PARTICIPANTES

Teresa Youlton Vasen: Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, con 30+ años de experiencia profesional, posiciones ejecutivas en el sector financiero, farmacéutico y consultoría. 16 años de experiencia dedicada a recursos humanos, principalmente en adquisición de talento de altos ejecutivos. Partner de Youlton + Ganderats, consultores en gestión de recursos humanos y selección de ejecutivos.

Patricia Barrientos: Socia directora en E2E Process, Consultora en Asesoría de Procesos en Transformación, Dirección y Gestión de Proyectos y Gestión de Cambio. Ingeniero Civil de la

Universidad de Chile, con larga trayectoria en posiciones ejecutivas en áreas de Procesos y Proyectos, en compañías multinacionales del sector retail, como Walmart y Cencosud.

Tamara Agnic: Ingeniera Comercial de la Universidad de Santiago de Chile, Magíster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Adolfo Ibáñez y Diplomada en Competencias Directivas Genéricas de la Universidad del Desarrollo. Consultora experta en compliance y anticorrupción, prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo, responsabilidad penal de las personas jurídicas y gobiernos corporativos. En su extensa experiencia laboral se ha desempeñado, entre otros, como Superintendente de Pensiones, Directora Nacional de la Unidad de Análisis Financiero (UAF), del Ministerio de Hacienda de Chile. Actualmente es socia y presidenta de ETICOLABORA; Directora Ejecutiva del Proyecto Promociona Chile; Directora en Consejo de BancoEstado; Directora y Vicepresidenta de Chile Transparente; Co-Fundadora y coordinadora de Women in Compliance Chile.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS

Importancia de los programas de mentoring, coaching y construir redes profesionales: Las entrevistas revelan que la formación, el desarrollo personal y la superación de los sentimientos de culpa son fundamentales para el crecimiento profesional de las mujeres en altos cargos. Los programas de liderazgo desempeñan un papel importante en el acceso a mejores posiciones, pero se destaca que también se requiere una red sólida de contactos y la solidaridad entre mujeres para mantenerse vigentes y brindar apoyo a otras mujeres.

Presencia de mujeres en puestos de liderazgo motiva participación de otras mujeres: Se resalta la importancia de contar con modelos a seguir y apoyo mutuo entre mujeres en el ámbito laboral. La presencia de mujeres exitosas demuestra que es posible conciliar responsabilidades familiares y profesionales. Las mentoras y líderes femeninas son fundamentales para impulsar la ascensión de otras mujeres.

Conciliación vida familiar-laboral: Factores de licencia parental, flexibilidad laboral, importancia de la red de apoyo: Las entrevistas evidencian los desafíos que enfrentan las mujeres en la conciliación de sus roles familiares y profesionales, así como la importancia de contar con una red de apoyo y políticas públicas adecuadas. La falta de flexibilidad laboral, los períodos de licencia postnatal y la ausencia de corresponsabilidad familiar son obstáculos que dificultan el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo. Se destaca la necesidad de implementar políticas como la sala cuna universal y promover cambios internos en las empresas para garantizar la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida familiar y laboral.

Perseguir el éxito es un factor fundamental: Las entrevistas revelan la importancia de adoptar una visión estratégica y amplia para ascender a puestos directivos. No basta con tener experiencia como gerente, sino que se requiere una actitud proactiva, búsqueda de mentoras y habilidades de negociación personal. Además, se enfatiza la importancia de mostrar interés, visibilidad y

argumentos sólidos para optar a cargos de poder e influencia. También se destaca la necesidad de abrir la mente, buscar oportunidades y capacitarse en áreas relevantes como la tecnología y la innovación, ya que el mundo laboral actual exige incorporar estos elementos en los procesos. Superar estas barreras y adquirir una actitud determinada permitirá a las mujeres aspirar a roles de mayor relevancia en sus carreras profesionales.

Experiencia y vocación para asumir un cargo de Alta Dirección: La capacitación en gobiernos corporativos es esencial para comprender las responsabilidades de los directores y la parte legal involucrada; el desempeño en cargos de alta dirección pública requiere una fuerte vocación de servicio y dedicación; la experiencia, trayectoria y habilidades blandas son valoradas en el liderazgo; y la vocación de servicio público y el papel de los head hunters son importantes en el desarrollo de carreras exitosas.

Motivos que dificultan las postulaciones en la ADP: Según las entrevistas, la falta de representación de mujeres en áreas técnicas y operativas, como la minería y las finanzas, así como la dificultad para retener el talento femenino en roles de liderazgo, podrían ser factores que dificultan las postulaciones de mujeres a la ADP. Además, la naturaleza temporal de los cargos ADP y los riesgos asociados a ellos también pueden generar inseguridad y desincentivar la participación femenina.

Motivos culturales que segregan a las mujeres al acceso de puestos de primera línea ejecutiva y cargos de directorio: Se puede concluir que existen barreras de género en ámbitos informales de interacción social y networking, lo que puede dejar a las mujeres excluidas de oportunidades profesionales. La presencia de una sola mujer en un directorio puede generar incomodidad en los hombres, resaltando la importancia de una representación equilibrada de género. Las mujeres pueden enfrentar dificultades para establecer y utilizar redes profesionales debido a barreras culturales y responsabilidades familiares. Durante las crisis, los hombres muestran una mayor disposición a tomar riesgos, mientras que las mujeres pueden ser más cautelosas.

Recomendaciones directas: En conclusión, se destaca la necesidad de aumentar la presencia de mujeres en cargos de liderazgo y operativos, especialmente en empresas multinacionales que buscan alcanzar metas de equidad de género. Se recomienda a los reclutadores y head hunters priorizar la inclusión de candidatas con el objetivo de promover la diversidad y cambiar las políticas de contratación. Es fundamental fomentar un cambio de mentalidad, impulsar programas para niñas en áreas STEM y eliminar barreras para que las mujeres puedan acceder a roles de poder. La labor de los head hunters resulta esencial en la identificación de candidatas y promoción de la equidad de oportunidades en el ámbito laboral.

Síndrome del impostor: Existe una disparidad en la actitud y confianza entre hombres y mujeres al enfrentarse a oportunidades laborales. Las mujeres suelen mostrar agradecimiento por una oferta de trabajo y se sienten presionadas por demostrar su competencia académica, mientras que los hombres son más propensos a negociar y presentarse a roles sin tener todas las competencias requeridas. El síndrome del impostor es más común entre las mujeres, quienes tienden a cuestionar

su preparación y sienten la necesidad de tener todas las habilidades antes de asumir un cargo. Sin embargo, a medida que adquieren experiencia y superan desafíos, la confianza se fortalece y el síndrome del impostor disminuye.

El proceso de postulación: En conclusión, se puede observar que en el proceso de selección, la trayectoria, experiencia y el impulso de figuras influyentes juegan un papel importante para que las personas decidan postularse a un cargo. Además, se destaca la labor de los head hunters en la identificación de candidatos competentes y en la creación de opciones reales para llenar los puestos vacantes. En algunos casos, la vocación de servicio público y la búsqueda de desafíos interesantes también motivan a las personas a postularse. Además, se evidencia que la representación de género puede influir en la selección, especialmente cuando existe un enfoque en apoyar a las mujeres en roles de liderazgo.

Por lo tanto, al analizar las respuestas de las mujeres entrevistadas y su amplia experiencia en el tema, se puede observar que se resaltan algunos obstáculos y desafíos que dificultan la participación de las mujeres en los procesos de reclutamiento y selección para optar a un alto cargo.

A priori, pareciera ser que en su mayoría las medidas ya tomadas en por el Servicio Civil (detalladas en el punto 2 del presente informe) coinciden con las recomendaciones y conclusiones relevantes que se mencionan en la entrevista, exceptuando la promoción de políticas de conciliación trabajo-vida personal y la priorización de candidatas por parte de los reclutadores. Pese a esto, la meta de alcanzar la paridad en los puestos directivos y ejecutivos del sector público en Chile aún no se ha alcanzado. Lo anterior conduce a la elaboración de las preguntas que guiarán esta investigación, las cuales se exponen en la sección a continuación.

Adicionalmente, las citas que evidencian las conclusiones extraídas de las entrevistas se pueden encontrar en el Anexo D. Citas relevantes para conclusiones de entrevistas.

7.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Las medidas implementadas por el Servicio Civil están bien encaminadas?, ¿Son suficientes?
- ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre el proceso y las medidas implementadas en Chile, en comparación con otros países o empresas que han logrado reducir la brecha de género?
- ¿Cuáles de esas medidas podrían ser útiles para el Servicio Civil?

7.5. HIPÓTESIS

A continuación, se muestra la principal hipótesis de la investigación, la cual, por pertenecer a una investigación mixta, se podría modificar y afinar conforme avanza la investigación.

- La baja postulación de mujeres a los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública persiste principalmente porque las medidas implementadas no son suficientes o las adecuadas para alcanzar la paridad de género.

7.6. ANÁLISIS COMPARATIVO

7.6.1. DEFINIR LOS OBJETOS DE COMPARACIÓN

Se realiza una comparación de las medidas adoptadas por el Servicio Civil con las medidas implementadas en otros países y organizaciones, enfocándose en qué se ha hecho dentro del proceso de reclutamiento y selección, según las categorías propuestas en el benchmarking.

7.6.2 SELECCIÓN DE LOS CASOS

Los casos seleccionados para el análisis son los estudiados en el benchmarking, completando un total de 16, entre 8 países y 8 empresas privadas.

- Países líderes: Suecia, Noruega, Finlandia, Islandia, Nueva Zelanda.
- Países América Latina y el Caribe: Colombia, Panamá, Trinidad y Tobago.
- Empresas del sector privado: Medtronic Chile, Enel Generación Chile, Cosméticos Avon, Natura Cosméticos, Unilever Chile, Jonhson & Jonhson, Banco Santander, Procter & Gamble Chile

7.6.3. ESTABLECER CRITERIOS DE COMPARACIÓN

- Políticas y leyes: Evaluar las leyes y políticas específicas que existen en cada país y organización para promover la igualdad de género y la participación de mujeres en altos cargos del sector público. Esto incluiría la existencia de cuotas de género, programas de liderazgo femenino, políticas de igualdad salarial, entre otros.
- Acceso a oportunidades: Analizar el acceso que tienen las mujeres a puestos de dirección o gerencia en el sector público, considerando factores como la existencia de programas de mentoría, capacitación y desarrollo profesional para mujeres, así como políticas de promoción interna basadas en mérito.
- Equilibrio trabajo-vida personal: Examinar las medidas implementadas para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y familiar, como horarios flexibles, licencias parentales, programas de cuidado infantil y apoyo a la conciliación laboral.

Las variables de comparación relevantes al considerar el contexto de cada país y organización, y que se utilizarán en el presente análisis, se muestran resumidas en tablas que se pueden encontrar en el Anexo E. Tablas de Variables Contextuales.

7.6.4. ANALIZAR Y COMPARAR INFORMACIÓN RECOPIADA

A continuación, se utilizan los criterios de comparación establecidos previamente, buscando similitudes y diferencias significativas entre los casos.

PAÍSES LIDERES

Similitudes:

- Ley de igualdad de género en los consejos de administración.
- Políticas de cuotas en los directorios de empresas públicas.
- Garantizar igualdad en remuneraciones.
- Programas de desarrollo, capacitación, mentoring y redes de apoyo.
- Estrategia Nacional de Igualdad de Género.
- Campañas de promoción.
- Publicaciones y estudios académicos.
- Revisión de criterios y sesgos de selección.
- Capacitación y sensibilización de los trabajadores y los involucrados en el proceso.
- Otorgar reconocimientos para que empresas adquieran compromisos voluntarios sobre equidad de género.

Diferencias:

- Programa de permiso de paternidad generoso: Bonificaciones económicas por licencia parental.
- Establecimiento de un fondo para la promoción de las mujeres en la investigación y la alta dirección.
- Promover transparencia y divulgación de información: Monitoreo y seguimiento de la equidad de género.
- Promoción de la conciliación entre trabajo y vida personal: Políticas de horarios flexibles y opciones de trabajo a tiempo parcial.

PAISES AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Similitudes:

- Leyes que garantizan la equidad.
- Mecanismos de coordinación entre instituciones.
- Planes de Igualdad de Oportunidades (PIO): Con una base normativa fuerte.
- Programas de mentoring, capacitación y redes de apoyo.
- Evaluación imparcial basada en mérito para el proceso de selección.

Diferencias:

- Establecer estrategias o políticas nacionales determinantes.
- Cuotas de género.

- Establecer metas: Priorizar acciones concretas, que sean medibles y alcanzables en el tiempo.
- Dinámicas de acceso, permanencia y movilidad del empleo público.
- Transparencia y divulgación.
- Consejo de selección mixto.
- Obligatoriedad de cuota mínima de mujeres en ternas.

EMPRESAS SECTOR PRIVADO

Similitudes:

- Establecer la equidad de género e inclusión como pilar fundamental de la organización y su estrategia.
- Programas de Mentoring.
- Programas de desarrollo y capacitación.
- Alianzas estratégicas.
- Plan de diversidad de género.
- Garantizar la no existencia de brechas salariales.

Diferencias:

- Metas claras con plazos definidos.
- Establecer cuota mínima de mujeres de finalistas en procesos de selección para cargos en gerencia y dirección.
- Vincular la presencia de mujeres en cargos de liderazgo a la bonificación del área de gestión de personas.
- Adherirse voluntariamente a programas de equidad de género con compromisos internacionales.
- Posnatal extendido para padres.
- Al menos una mujer en la terna final en procesos de selección.
- Talleres STEM enfocados en niñas.
- Trabajo remoto, horarios flexibles.

Como se puede apreciar, las principales acciones no han sido implementadas por el Servicio Civil y que han dado frutos en otras empresas e instituciones son:

- Programa de permiso de paternidad generoso: Bonificaciones económicas por licencia parental.
- Establecimiento de un fondo para la promoción de las mujeres en la Alta Dirección.
- Promover transparencia y divulgación de información: Monitoreo y seguimiento de la equidad de género.
- Promoción de la conciliación entre trabajo y vida personal: Políticas de horarios flexibles y opciones de trabajo a tiempo parcial.
- Establecer estrategias o políticas nacionales determinantes.
- Cuotas de género.

- Establecer metas: Priorizar acciones concretas, que sean medibles y alcanzables en el tiempo.
- Dinámicas de acceso, permanencia y movilidad del empleo público.
- Consejo de selección mixto.
- Obligatoriedad de cuota mínima de mujeres en ternas.
- Vincular la presencia de mujeres en cargos de liderazgo a la bonificación del área de gestión de personas.

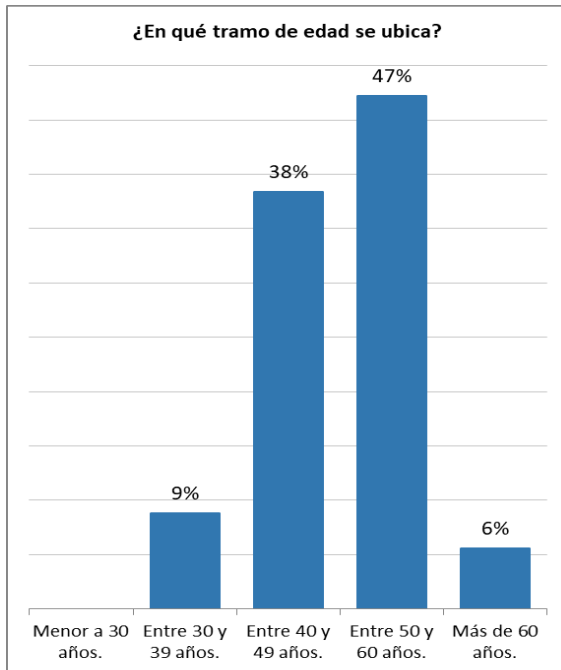
7.7. ANÁLISIS DE ENCUESTA

En el mes de enero de 2023, se realizó una encuesta a mujeres que a la fecha se desempeñaban como altas directivas públicas, de nivel I y II, con el objeto de conocer su percepción respecto de distintos fenómenos de discriminación que se producen en el ámbito laboral, que habían sido recogidos previamente en el “Estudio Participación de las Mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública”.

El universo de mujeres activas en cargos ADP de I y II nivel al 31 de diciembre de 2022 fue de 221 mujeres. El número de respuestas recibidas fue de 125, registradas entre el 18 de enero y el 10 de febrero de 2023, teniendo una tasa de respuesta del 57%.

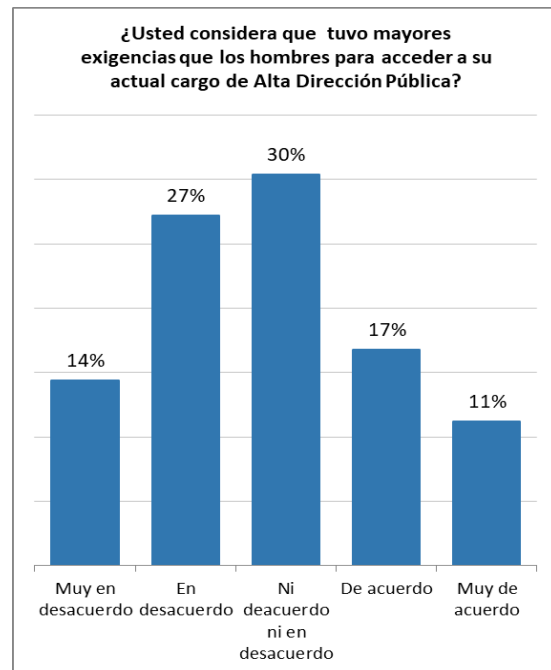
PREGUNTAS

Gráfico 2



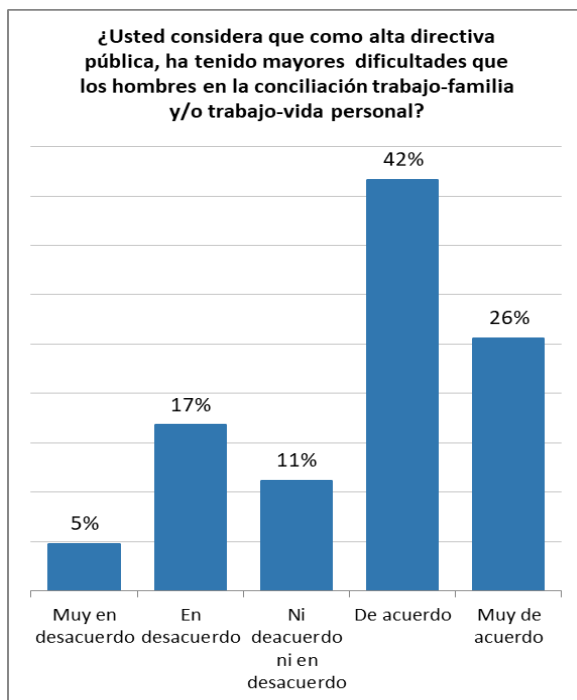
Fuente: Encuesta Servicio Civil

Gráfico 3



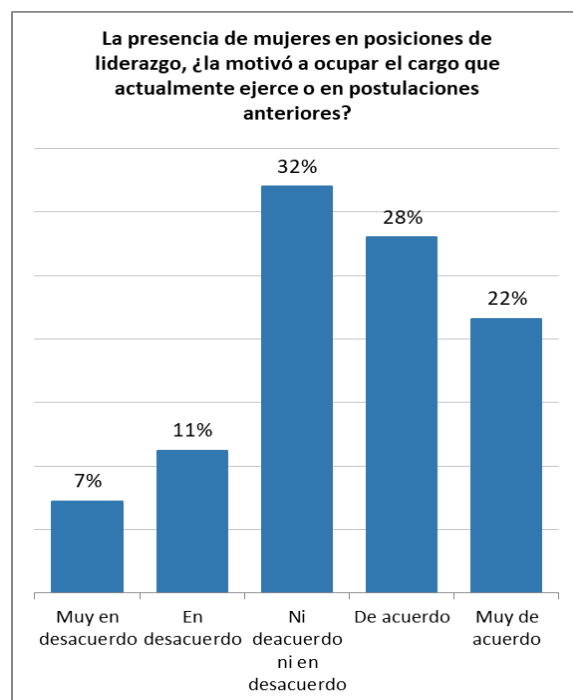
Fuente: Encuesta Servicio Civil

Gráfico 4



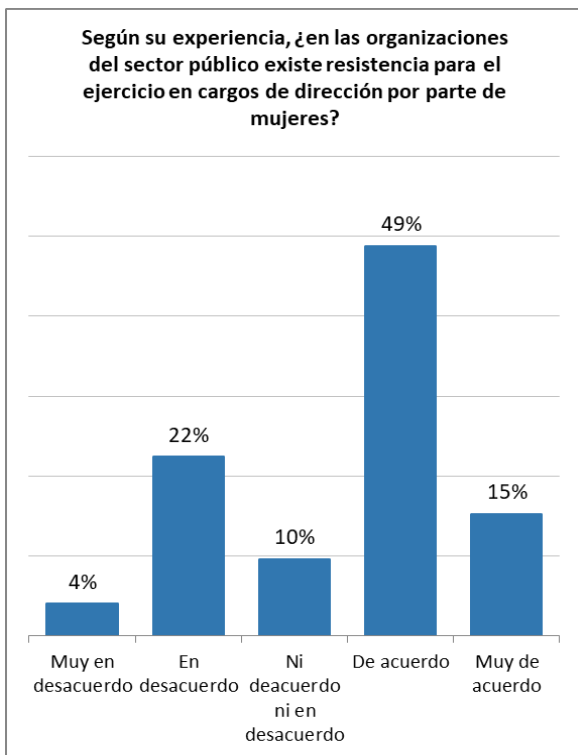
Fuente: Encuesta Servicio Civil

Gráfico 5



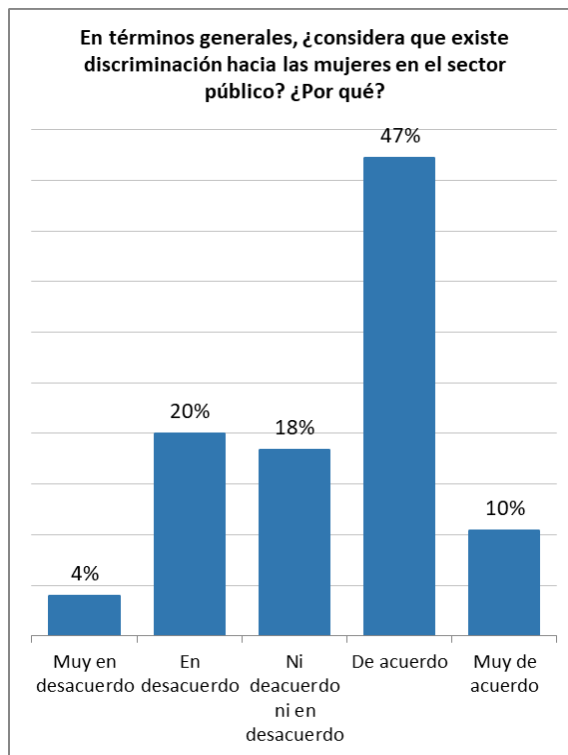
Fuente: Encuesta Servicio Civil

Gráfico 6



Fuente: Encuesta Servicio Civil

Gráfico 7



Fuente: Encuesta Servicio Civil

CONCLUSIONES ENCUESTA

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que las mujeres directivas encuestadas confirman la existencia de fenómenos descritos en la literatura relacionados con la brecha de género en el ámbito laboral. Dichos fenómenos, como la segregación vertical y el techo de cristal, se reflejan en una mayor carga y estigmatización en las mujeres directivas en relación a responsabilidades familiares, como la crianza de hijos/as en edades tempranas. Estas cargas pueden inhibir la postulación de mujeres a cargos directivos y representar barreras adicionales durante su ejercicio.

Se observa que las mujeres directivas perciben un nivel de exigencia similar al de sus pares hombres, pero existen diferencias según su edad. En particular, se evidencia una mayor percepción de mayores exigencias entre las directivas de 30 a 39 años en el primer nivel jerárquico, mientras que las mujeres mayores de 60 años en el segundo nivel muestran un acuerdo significativo respecto a haber enfrentado mayores exigencias.

En cuanto a la conciliación trabajo-familia y trabajo-vida personal, las mujeres directivas en su mayoría reportan mayores dificultades que los hombres. Destaca especialmente la percepción de dificultades entre las mujeres de 30 a 39 años, independientemente de su nivel jerárquico.

La motivación por otras mujeres en posiciones de liderazgo es alta entre las mujeres directivas, especialmente aquellas en el primer nivel y las de 30 a 39 años en el segundo nivel.

Se destaca también que la mayoría de las mujeres directivas percibe mayores costos en el desempeño de cargos directivos en comparación con sus pares masculinos. Esta percepción es aún más pronunciada entre las mujeres menores de 40 años y mayores de 60.

Las mujeres directivas reportan la existencia de resistencias organizacionales a la dirección por parte de mujeres, siendo más evidentes en el primer nivel jerárquico. Además, se observa que las mujeres más jóvenes tienen una mayor percepción de discriminación, y esta cifra disminuye a medida que aumenta la edad.

En conclusión, los fenómenos descritos en la literatura y estudiados previamente de forma cualitativa están presentes en la percepción de las mujeres directivas en el sector público, aunque con diferentes intensidades. Es importante destacar las diferencias en la percepción según la edad de las directivas, siendo las más jóvenes las que experimentan una mayor percepción de ciertos fenómenos.

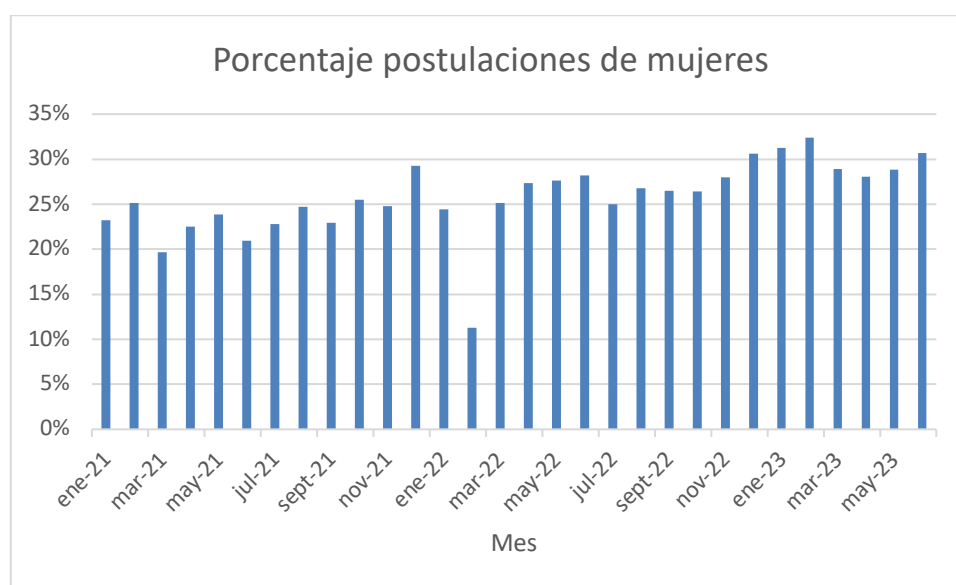
7.8. ANÁLISIS DE IMPACTO MEDIDAS

Desde el Servicio Civil se obtuvo la siguiente información sobre la evolución de postulaciones y nombramientos de Mujeres en la ADP.

Tabla 1. Postulaciones de mujeres en ADP

Año	Postulaciones Mujeres	Porcentaje Postulaciones Mujeres
2021	7827	23%
2022	14209	27%
2023	10241	30%

Gráfico 8. Porcentajes de nombramientos de mujeres en la ADP

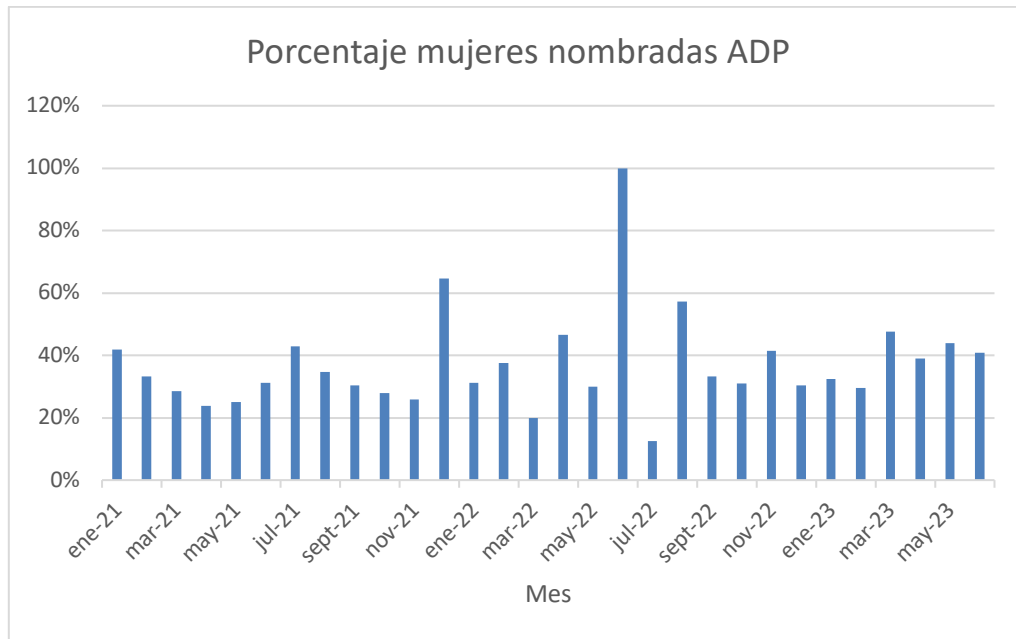


Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Nombramientos de mujeres en ADP

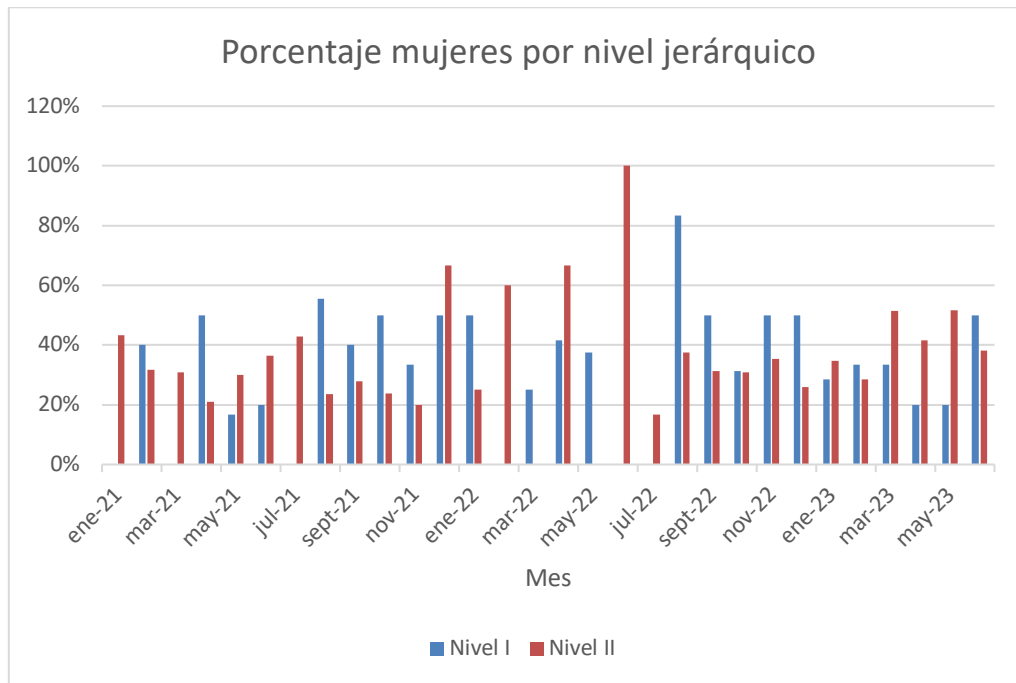
Año	Nombramientos Mujeres	Porcentaje Nombramientos Mujeres
2021	87	34%
2022	66	39%
2023	86	39%

Gráfico 9. Porcentajes de nombramientos de mujeres en la ADP



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Porcentajes de nombramientos de mujeres en la ADP por nivel jerárquico del cargo



Fuente: Elaboración propia

En los meses de julio 2021 y junio 2022 no hubo nombramientos de cargos ADP de Nivel I.

De la Tabla 1 y el Gráfico 8, que muestran la evolución de las postulaciones de mujeres a los cargos de ADP, se puede observar que a lo largo del periodo analizado existe una cierta variabilidad en el porcentaje de postulaciones de mujeres. Los valores fluctúan entre el 11% en febrero de 2022 y el 32% en febrero de 2023.

En general, el porcentaje de postulaciones de mujeres se mantiene en un rango relativamente estrecho, oscilando entre el 20% y el 32%. Esto podría sugerir una cierta consistencia en el interés de las mujeres en postularse a cargos de liderazgo.

En diciembre de 2021 y enero de 2022, se observan los porcentajes más altos de postulaciones de mujeres, con un 29% y un 31%, respectivamente.

El porcentaje de postulaciones de mujeres en febrero de 2022 muestra un marcado descenso al 11%. Esto podría sugerir un evento o factor específico que desalentó la participación de mujeres en ese mes en particular. Cabe destacar que en marzo de 2022 se produjo un cambio de Gobierno en Chile, lo que podría haber tenido un impacto en la percepción o confianza de las mujeres para postularse a cargos de alta dirección durante ese período.

En general, las postulaciones de mujeres se mantuvieron relativamente estables en torno al 25% - 28% durante varios meses de 2022, indicando una tendencia estable en la participación de mujeres en los procesos de postulación, por sobre el promedio histórico anterior al 2021 de 25%.

La incorporación de estadísticas de postulaciones de mujeres e imágenes de directivas en los avisos de convocatorias a concursos a partir de mayo de 2022 tuvo un impacto positivo, aumentando el porcentaje de postulaciones de mujeres al 28%, que luego continuó aumentando a 31% en junio de 2023. Esto sugiere que la inclusión de mujeres en los anuncios pudo haber generado mayor conciencia y motivado a más mujeres a postularse a cargos de alta dirección.

Para evaluar el impacto de la campaña Mujeres para liderar lanzada en noviembre de 2022 sobre las postulaciones de mujeres, se puede comparar que antes del lanzamiento de la campaña (hasta octubre de 2022), el porcentaje de postulaciones de mujeres se mantuvo en niveles cercanos al 25-26%, y después del lanzamiento de la campaña en noviembre de 2022, el porcentaje de postulaciones de mujeres experimentó un aumento, alcanzando niveles superiores al 30%. Específicamente, en diciembre de 2022, el porcentaje se incrementó a 31%, y se mantuvo estable en enero y febrero de 2023 con 31% y 32% respectivamente. Luego, el porcentaje disminuyó ligeramente a 29% en marzo de 2023, pero se mantuvo por encima del nivel previo al lanzamiento de la campaña.

El porcentaje de postulaciones de mujeres se mantuvo en niveles más altos después del lanzamiento de la campaña, lo que sugiere que la iniciativa pudo haber generado mayor interés y participación de mujeres en los procesos de selección y postulación.

Del Gráfico 9. y la Tabla 2. se puede extraer que a institución ha mostrado una tendencia positiva hacia el aumento de nombramientos de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública a lo largo del tiempo. En general, se observa una variabilidad mes a mes, pero la tendencia muestra un aumento gradual en la representación de mujeres en puestos de liderazgo.

Como se puede observar en el Gráfico 10. el mes de junio de 2022 se destaca como el período en el que se logró la mayor representación de mujeres en nombramientos de ADP en el nivel I, alcanzando un 100%. Este hecho podría explicarse porque solo hubo un nombramiento ADP dicho mes y el cargo fue otorgado a una mujer, por lo que podría atribuirse a un efecto puntual.

Algunos meses, como diciembre de 2021 y marzo de 2023, también presentan porcentajes relativamente altos de nombramientos de mujeres (65% y 48%, respectivamente). En otros meses, como julio de 2021 y julio de 2022, los porcentajes son relativamente bajos (43% y 13%, respectivamente). Estos periodos pueden ser oportunidades para analizar las causas detrás de una menor representación de mujeres y considerar posibles acciones correctivas.

En cuanto al impacto de la campaña Mujeres para Liderar sobre los nombramientos, se observa un aumento gradual en el porcentaje de mujeres. Si bien el cambio no es tan drástico como en meses anteriores, muestra una tendencia positiva de incremento en la representación de mujeres en posiciones de liderazgo. La campaña parece haber consolidado el avance logrado anteriormente, ya que el porcentaje de mujeres nombradas en altos cargos se mantiene relativamente estable en comparación con meses previos. Esto indica que las acciones implementadas han tenido un impacto sostenido.

En marzo de 2022, se registró un descenso en el porcentaje de mujeres nombradas en ambos niveles jerárquicos. Esto podría indicar que el cambio de gobierno pudo haber generado una disminución temporal en la participación y selección de mujeres para cargos de alta dirección en ambas categorías.

A diferencia del nivel jerárquico I, donde se observa un incremento significativo después de la campaña de mayo de 2022, el porcentaje de mujeres nombradas en el nivel jerárquico II se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo. Esto sugiere que, si bien la campaña pudo haber impactado positivamente en el nivel I, aún se requieren acciones específicas para incrementar la representación de mujeres en el nivel II.

A partir de noviembre de 2022, se aprecia otro aumento en el porcentaje de mujeres nombradas en ambos niveles jerárquicos. En el nivel I, el porcentaje sigue siendo alto y estable. En el nivel II, también se observa un incremento en el porcentaje de mujeres nombradas, lo que sugiere que la campaña de noviembre pudo haber reforzado el avance logrado anteriormente.

8. ANÁLISIS GLOBAL DE RESULTADOS

En cuanto a las preguntas de investigación, se puede concluir que las medidas del Servicio Civil están bien encaminadas, pero aún no son suficientes para cambiar radicalmente la participación de mujeres en los cargos de ADP y alcanzar la paridad, el análisis de datos pareciera indicar que existe un aumento en las postulaciones y nombramientos de mujeres en la ADP después de las medidas implementadas por el Servicio Civil, de un porcentaje de nombramientos de mujeres histórico del 29%, se pasó a un 34% en 2021, 39% en 2022 y un 39% en lo que va del 2023, aunque las fluctuaciones en los porcentajes de postulaciones a lo largo del tiempo sugieren que las medidas actuales podrían no ser suficientemente efectivas para alcanzar una paridad de género en las postulaciones y nombramientos. Es probable que se requieran acciones más sólidas y estratégicas para abordar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en su participación en estos procesos de selección.

Se destaca el aumento de nombramientos y postulaciones a partir de mayo de 2022 después de la incorporación de estadísticas de postulaciones de mujeres e imágenes de directivas en los avisos de convocatorias a concursos. Esto sugiere que una mayor visibilidad de las oportunidades y una comunicación efectiva pueden influir en el aumento de las postulaciones femeninas. Sin embargo, es posible que aún persistan desafíos en la visibilidad de las oportunidades y la forma en que se promueven los cargos en el Servicio Civil. Se podría explorar la implementación de estrategias adicionales de comunicación y búsqueda de candidatas para atraer y motivar a más mujeres a participar en el proceso de postulación.

Por su parte, las entrevistas evidencian que existen barreras culturales, falta de flexibilidad laboral, estigmatización de las responsabilidades familiares de las mujeres, síndrome del impostor y dificultades en la conciliación entre trabajo y vida personal. Estos desafíos dificultan la participación de las mujeres en procesos de postulación y selección para cargos de alta dirección. Adicionalmente, se resalta la relevancia de la capacitación en gobiernos corporativos, la vocación de servicio público y la búsqueda de desafíos interesantes para el éxito en cargos de alta dirección. También se destaca la importancia de contar con una red sólida de contactos y mentoras para el crecimiento profesional.

La encuesta confirma la existencia de fenómenos como la segregación vertical y el techo de cristal en el ámbito laboral, que afectan particularmente a mujeres jóvenes. Además, se destaca la importancia de contar con modelos a seguir, redes de apoyo y programas de mentoring para el desarrollo profesional de las mujeres.

El análisis de impacto de medidas muestra que, si bien ha habido variabilidad en el porcentaje de postulaciones de mujeres a cargos de alta dirección a lo largo del tiempo, la implementación de acciones como el cambio en la convocatoria y la campaña "Mujeres para Liderar" han tenido un impacto positivo en aumentar la representación de mujeres en cargos de alta dirección. Esto sugiere

que la inclusión de mujeres en los anuncios y el enfoque en promover la participación femenina han sido estrategias efectivas.

Los datos muestran también una tendencia gradual y positiva en el aumento de la representación de mujeres en puestos de liderazgo en el sector público a lo largo del tiempo. Sin embargo, se destaca la necesidad de continuar trabajando para incrementar la representación de mujeres sobre todo en el nivel jerárquico II.

Tomando como base las medidas que el Servicio Civil aún no ha implementado y considerando las conclusiones extraídas de las entrevistas a mujeres expertas, así como los datos recopilados en la encuesta realizada a mujeres dentro del Servicio Civil para comprender sus sentimientos y percepciones sobre la equidad de género, se llevó a cabo el siguiente análisis y cruce de información de medidas estratégicas posiblemente implementables y relevantes:

1. Programa de permiso de paternidad generoso: La encuesta y la entrevista destacan la importancia de promover la conciliación entre trabajo y vida personal. La implementación de un programa de permiso de paternidad generoso puede fomentar la participación activa de los padres en la crianza de sus hijos, aliviando así la carga de responsabilidades familiares de las mujeres directivas y facilitando su postulación a cargos directivos.
2. Establecimiento de un fondo para la promoción de las mujeres en la Alta Dirección: Las entrevistas resaltan la importancia de contar con programas de mentoring, coaching y construcción de redes profesionales para el crecimiento profesional de las mujeres en altos cargos. El establecimiento de un fondo específico para promover la participación de las mujeres en la alta dirección podría respaldar la implementación de estos programas y facilitar su acceso a oportunidades de desarrollo y ascenso.
3. Promover transparencia y divulgación de información: La encuesta y la entrevista revelan la existencia de fenómenos como la segregación vertical y el techo de cristal, que limitan las oportunidades de las mujeres directivas. Monitorear y divulgar información sobre la equidad de género en las organizaciones puede ser una medida efectiva para identificar y abordar estas barreras, fomentando así la igualdad de oportunidades y la eliminación de discriminación de género. Además de la constante revisión de sesgos y criterios de selección.
4. Promoción de la conciliación entre trabajo y vida personal: La encuesta y la entrevista evidencian las dificultades que enfrentan las mujeres directivas en la conciliación de sus roles familiares y profesionales. La implementación de políticas de horarios flexibles, opciones de trabajo a tiempo parcial y sala cuna, pueden brindar a las mujeres mayor flexibilidad para equilibrar sus responsabilidades personales y laborales, lo que a su vez puede incentivar su participación y avance en cargos directivos.
5. Establecer metas y cuotas de género: La encuesta y la entrevista señalan la importancia de establecer metas concretas y medibles para promover la participación de las mujeres en cargos directivos. La implementación de cuotas de género en los procesos de selección y

promoción puede ayudar a superar las barreras y sesgos existentes, garantizando una representación equitativa de mujeres en posiciones de liderazgo.

6. Dinámicas de acceso, permanencia y movilidad del empleo público: La entrevista destaca la importancia de adoptar una visión estratégica y amplia para ascender a puestos directivos en el sector público. La implementación de estrategias o políticas nacionales determinantes puede ayudar a crear un entorno favorable para el desarrollo de carreras exitosas y la promoción de las mujeres en la alta dirección del empleo público.

En general, existen acciones efectivas implementadas en otras instituciones que podrían ser aplicadas en el Servicio Civil para promover la participación de las mujeres en cargos de alta dirección. Es necesario seguir trabajando en la superación de barreras culturales y en la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida personal para alcanzar la paridad de género en puestos directivos. El enfoque en promover la participación femenina a través de campañas y cambios en las convocatorias ha tenido resultados positivos y debe mantenerse para continuar avanzando hacia la equidad de género en el sector público en Chile.

9. RECOMENDACIONES

El Servicio Civil, como entidad pública comprometida con la promoción de la igualdad de género y la equidad en el empleo, puede implementar diversas acciones para fomentar la participación de las mujeres en cargos directivos. A continuación, se presentan recomendaciones clave basadas en la información obtenida durante la investigación:

1. Programa de permiso de paternidad generoso: Incentivar la implementación de programas de permiso de paternidad generoso que otorgue bonificaciones económicas a los padres que tomen licencia parental puede ser una medida efectiva para fomentar la conciliación entre trabajo y vida personal. Al promover la participación activa de los padres en la crianza de sus hijos, se aliviará la carga de responsabilidades familiares de las mujeres directivas, lo que facilitará su postulación a cargos directivos. Esta iniciativa también contribuirá a eliminar los estereotipos de género asociados con los roles de cuidado en la familia.
2. Establecimiento de un fondo para la promoción de las Mujeres en la Alta Dirección: Crear un fondo específico para promover el desarrollo profesional de las mujeres en altos cargos mediante programas de mentoring, coaching y construcción de redes profesionales. Este fondo respaldará la implementación de iniciativas que faciliten el crecimiento profesional y el acceso a oportunidades de ascenso para las mujeres en el Servicio Civil. Asimismo, se pueden establecer becas o subsidios para cursos de formación en liderazgo y habilidades directivas para mujeres empleadas en el sector público.
3. Promover transparencia y divulgación de información: El Servicio Civil puede comprometerse a monitorear y divulgar información sobre la equidad de género en sus prácticas de contratación, promoción y retención. Por ejemplo, la publicación de datos desglosados por género sobre la representación de mujeres en cargos directivos y el proceso de selección puede ayudar a identificar posibles brechas y desafíos a enfrentar, además se recomienda la revisión de sesgos y criterios utilizados dentro de los procesos de selección. Esta medida también permitirá la evaluación objetiva del progreso y la efectividad de las políticas implementadas para fomentar la participación femenina.
4. Promoción de la conciliación entre trabajo y vida personal: Implementar políticas que favorezcan la conciliación entre el trabajo y la vida personal, como horarios flexibles, opciones de trabajo a tiempo parcial y salas cuna, es fundamental para apoyar a las mujeres directivas en el equilibrio entre sus responsabilidades profesionales y familiares. Estas medidas no solo facilitarán la participación de las mujeres en cargos directivos, sino que también contribuirán a la creación de un entorno laboral más inclusivo y amigable para todas las personas.
5. Establecer metas y cuotas de género: El Servicio Civil puede establecer metas y cuotas concretas para aumentar la representación de mujeres en cargos directivos. Estas metas deben ser medibles y alcanzables en el tiempo, y pueden aplicarse tanto a los procesos de selección como a la composición de los equipos de trabajo. Al fomentar una mayor presencia femenina en posiciones de liderazgo, se superarán las barreras y sesgos de género existentes y se asegurará una representación equitativa de mujeres en el empleo público.

6. Inclusión de Head Hunters con enfoque en la equidad de género y comités de selección mixtos: Estos actores clave desempeñan un papel fundamental en el proceso de búsqueda y selección de candidatos para posiciones de liderazgo. A continuación, se detallan acciones específicas que pueden llevarse a cabo:
 - a. Head Hunters con enfoque en la equidad de género: El Servicio Civil debe establecer relaciones con head hunters que estén comprometidos con la promoción de la equidad de género y la búsqueda activa de candidatas calificadas para cargos directivos. Se pueden establecer criterios claros que incluyan la consideración de candidatas mujeres en todas las búsquedas de head hunters para puestos de alta dirección. Asimismo, se puede requerir a los head hunters que presenten un número mínimo de candidatas mujeres en cada proceso de selección.
 - b. Comités de selección mixtos: Es fundamental promover la diversidad de género en los comités de selección que evalúan y eligen a los candidatos para cargos directivos. Establecer comités de selección mixtos, con una representación en lo posible equilibrada de hombres y mujeres, asegura una evaluación más objetiva y libre de sesgos de género. Además, los comités mixtos aportan distintas perspectivas y experiencias, lo que enriquece el proceso de selección y favorece la incorporación de criterios de equidad.
 - c. Políticas de inclusión en el proceso de selección: El Servicio Civil debe implementar políticas que promuevan la inclusión y diversidad en los procesos de selección. Se pueden establecer criterios explícitos para garantizar que al menos una proporción mínima de candidatas mujeres sea considerada en todas las etapas del proceso de selección. Asimismo, se deben fomentar políticas de contratación basadas en el mérito y la capacidad, eliminando sesgos y discriminación por género.
 - d. Sensibilización y capacitación: Es esencial sensibilizar y capacitar a los head hunters y miembros de los comités de selección sobre la importancia de la equidad de género en el liderazgo y la toma de decisiones. Brindar capacitación en sesgos inconscientes, igualdad de oportunidades y prácticas inclusivas garantiza que todos los involucrados en el proceso de selección estén conscientes de los desafíos y barreras que enfrentan las mujeres en el avance profesional.
7. Dinámicas de acceso, permanencia y movilidad del empleo público: Adoptar una visión estratégica y amplia para el ascenso a puestos directivos en el sector público es esencial para promover carreras exitosas de mujeres en el Servicio Civil. Es importante que se implementen estrategias o políticas nacionales determinantes que fomenten el desarrollo de capacidades y habilidades de liderazgo entre las mujeres y que faciliten su movilidad dentro de la organización. Además, se deben revisar los procesos de selección y promoción para garantizar la igualdad de oportunidades y eliminar sesgos de género.

Al adherirse a tratados o acuerdos internacionales que busquen la igualdad de género, el Servicio Civil puede posicionarse como un referente en la promoción de la equidad y la inclusión en el empleo público. La implementación de estas acciones requerirá un compromiso sólido y continuo por parte de la institución, pero sin duda será un paso significativo hacia el logro de la paridad de género en el liderazgo del Servicio Civil.

10. CONCLUSIONES

Con base en el análisis global de resultados se puede concluir que, si bien las medidas implementadas por el Servicio Civil de Chile están en camino hacia la promoción de la igualdad de género y la participación femenina en cargos de alta dirección pública, aún no son suficientes para alcanzar la paridad de género. Se ha observado un avance progresivo en la representación de mujeres en la Alta Dirección Pública después de la implementación de las medidas, lo que indica un reconocimiento positivo del Servicio Civil hacia la equidad de género. Sin embargo, las fluctuaciones en los porcentajes de postulaciones y nombramientos sugieren que las medidas actuales podrían no ser lo suficientemente efectivas para lograr una participación equitativa de mujeres en estos cargos.

Es importante destacar que la incorporación de estadísticas de postulaciones de mujeres e imágenes de directivas en los avisos de convocatorias ha tenido un impacto positivo en el aumento de las postulaciones femeninas, lo que sugiere que una mayor visibilidad de las oportunidades y una comunicación efectiva pueden influir en la participación de las mujeres en los procesos de selección.

Las entrevistas y encuesta han identificado diversas barreras culturales, falta de flexibilidad laboral, estigmatización de las responsabilidades familiares y el síndrome del impostor como obstáculos que dificultan la postulación de mujeres a cargos de alta dirección. Estos desafíos señalan la necesidad de implementar políticas destinadas a contrarrestar o disminuir el impacto de estas barreras culturales, además de brindarles a las mujeres un sólido apoyo y oportunidades para su desarrollo profesional

Para alcanzar una verdadera paridad de género en los cargos directivos del Servicio Civil chileno, es fundamental implementar acciones estratégicas adicionales, como incentivar la promoción de la vida personal-laboral dentro de los cargos, así como fomentar la transparencia y la igualdad de oportunidades en los procesos de selección y promoción, por ejemplo a través de tácticas como permisos parentales, flexibilidad laboral y estableciendo metas, como cuotas de género y monitoreo de resultados. La promoción de modelos a seguir y el fortalecimiento de las redes de apoyo para las mujeres han mostrado ser estrategias efectivas para inspirar y empoderar a más mujeres a postularse para cargos de alta responsabilidad.

Finalmente, si bien se han dado pasos positivos hacia la equidad de género en la Alta Dirección Pública de Chile, es necesario continuar trabajando en la implementación de acciones efectivas y sostenibles para lograr una representación equitativa de mujeres en puestos directivos. Es imperativo que el Servicio Civil chileno se comprometa a transversalizar la perspectiva de género en todas las áreas del quehacer estatal y asegurar una implementación efectiva de políticas de igualdad de oportunidades. Con un enfoque claro en eliminar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en su participación en procesos de postulación y selección, se podrá avanzar hacia una verdadera paridad de género en el liderazgo del sector público en Chile. La inclusión de medidas

concretas, inspiradas en experiencias exitosas de otros países y empresas, será fundamental para alcanzar este objetivo y promover una sociedad más equitativa e inclusiva.

11. BIBLIGRAFIA

1. Acción Empresas. (2020). *Mujeres en Alta Dirección 2020*.
2. Asamblea Nacional de Panamá. (2017). *Ley No. 648 de 28 de junio de 2017. Por la cual se establece la paridad entre hombres y mujeres en los cargos de elección popular*. Recuperado de https://www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF_WEB/2017/2017_648_0800.PDF
3. Asociación Panameña de Ejecutivas de Empresas. (s.f.). Sitio web de la Asociación Panameña de Ejecutivas de Empresas. Recuperado de <https://www.apede.org/>
4. Avon. (2022). Página web Avon.cl. Recuperado de <https://www.avon.cl/cl-home>
5. Banco Interamericano de Desarrollo. (2022) *Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe*.
6. Banco Santander. (2023). Sitio web institucional. Recuperado de <https://www.santander.cl/>
7. Bloomberg. (2023). *Índice de Igualdad de Género de Bloomberg global de 2023. Bloomberg Gender-Equality Index, GEI*.
8. Caïs J. (2002). *Metodología del análisis comparativo (2a. ed.: il.)*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
9. Catalyst. (2018). *Why Diversity Matters*.
10. Centro de Liderazgo para Mujeres de la Ciudad del Saber. (s.f.). Sitio web del Centro de Liderazgo para Mujeres de la Ciudad del Saber. Recuperado de <https://www.ciudadelsaber.org/>
11. Centro de Sistemas Públicos de la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. (2021). *Participación de las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)*.
12. Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen (Good to Great)*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Norma.
13. Confederation of Norwegian Enterprise (NHO). *Future Leaders Mentoring Program*. Recuperado de <https://www.decp.nl/friends/nho-confederation-of-norwegian-enterprise-4617>
14. Congreso de la República de Colombia. (s.f.). Sitio web del Congreso Visible. Recuperado de <https://www.congresovisible.org/>
15. CORE. *Mentoring Program*.
16. Deloitte. (2016). *The Value of Board Diversity in the US*.
17. Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). Sitio web del Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/>
18. Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Sitio web del Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/>
19. Diario Financiero (2019). Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/retail/pgchile-ceo-de-p-g-chile-queremos-estar-en-cada-hogar-del-pais/2019-10-10/152219.html>
20. El Banco Financiero (2021). *Liderazgo femenino y equidad de género, mujer en los altos cargos*. Recuperado de

- https://www.df.cl/noticias/site/docs/20210705/20210705184829/suplemento_20210706.pdf
21. El Mercurio (2022). *Ejecutivas dan sus “recetas” para que más mujeres ocupen cargos de alta dirección.*
 22. ENEL Generación Chile. (2022). *Informe anual.*
 23. European Institute for Gender Equality. (2023). [European Institute for Gender Equality]. Recuperado de <https://eige.europa.eu/>
 24. European Institute for Gender Equality (EIGE). (2019). *Gender Equality in Public Administration: Policies and Practices in Europe.*
 25. Evans, L. (2018). *Women in Public Administration: A Global Perspective.*
 26. Finnish Social Insurance Institution - *Parental Leave in Finland.* (s.f). Recuperado de <https://www.norden.org/en/info-norden/parental-benefits-finland#:~:text=Parental%20allowance%20for%20one%20child,allowance%20at%20the%20same%20time.>
 27. Finnish Innovation Fund Sitra. (s.f). *Women to the Top.*
 28. Foro Económico Mundial. (2021). *Global Gender Gap Report 2021.*
 29. Fundación PRODEMU. (2021). *Glosario de Género.* Recuperado de <https://www.prodemu.cl/wp-content/uploads/2021/glosario/GLOSARIO-final-28abril.pdf>
 30. Gaceta Oficial de Panamá. (s.f). Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28647/A/76888.pdf>
 31. Government of Finland. (s.f.). *Gender Equality.*
 32. Great Place to Work (2020). Recuperado de [https://www.greatplacetowork.cl/mejoresempresas/los-mejores/las-empresas-mas-grandes-2020/.](https://www.greatplacetowork.cl/mejoresempresas/los-mejores/las-empresas-mas-grandes-2020/)
 33. Harvard Business Review. (2011). *Women Directors Change How Boards Work.*
 34. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.* Disponible en <http://bibliografias.uchile.cl/1989>
 35. Local Government New Zealand. (s.f.). *Women's Mentoring Network.* Recuperado de <https://gwn.govt.nz/news-resources/resources/tools-and-guides/>
 36. Lussier, & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2a. ed).* Thomson.
 37. McKinsey & Company. (2015). *Diversity Matters.*
 38. McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters.* Recuperado de https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-howinclusion-matters-vf.pdf
 39. Ministerio de la Mujer de Panamá. (s.f.). Sitio web del Ministerio de la Mujer de Panamá. Recuperado de <https://www.ministeriodelamujer.gob.pa/>
 40. Ministry for Women. (s.f.). *Programme for Women in Leadership (PWL).* Recuperado de <https://women.govt.nz/women-and-leadership>
 41. Ministry of Employment, Sweden. (s.f.). *Gender Equality in Sweden.* Recuperado de <https://www.government.se/government-policy/gender-equality/>

42. Ministry of Gender, Youth and Child Development. (s.f.). Sitio web del Ministerio de Género, Juventud y Desarrollo Infantil. Recuperado de <https://www.mgycd.gov.tt/>
43. Ministry of Social Affairs and Health. (s.f.). *National Gender Equality Strategy*.
44. Ministry of Social Affairs and Health, Finland - Gender Equality. Recuperado de <https://stm.fi/en/gender-equality>
45. Ministry of Social Affairs and Health. (s.f.). Women Leaders Program.
46. Ministry of Social Development and Family Services. (s.f.). Sitio web del Ministerio de Desarrollo Social y Servicios Familiares. Recuperado de <https://www.social.gov.tt/>
47. Ministry of Welfare, Iceland (2023). Recuperado de <https://www.government.is/ministries/ministry-of-health/>
48. Mujeres Empresarias & Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DesUC). (2022). Ranking IMAD: Equilibrio de género en la alta dirección de empresas influyentes en Chile.
49. Natura Chile (2020) Memoria Anual 2020.
50. Natura Chile. (s.f.). Sitio web institucional.
51. New Zealand Government. (s.f.). Políticas y prácticas de Recursos Humanos.
52. Norwegian Association of Executive Women (DNV). Mentoring Program.
53. Norwegian Ministry of Children and Equality. *Gender Equality in the Boardroom*. Recuperado de <https://www.regjeringen.no/en/dep/bfd/id298/>
54. Norwegian Ministry of Education and Research. *Gender Equality in Research*. Recuperado de <https://kifinfo.no/en/content/mandate-committee-gender-balance-and-diversity-research-kif>
55. Norwegian Ministry of Local Government and Modernisation. *Gender Equality in Public Sector Leadership*. Recuperado de <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/Ministry-of-Local-Government-and-Modernisation/id762385/>
56. OCDE. (2020). Estadísticas de Género de la OCDE 2020.
57. Ossom (2023). Avon apunta a un 2023 más sustentable y enfocado en fomentar la diversidad e inclusión. Recuperado de <https://ossom.cl/avon-apunta-a-un-2023-massustentable-y-enfocado-en-fomentar-la-diversidad-e-inclusion/>
58. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change.
59. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). Government at a Glance 2021.
60. Parlamento de Trinidad y Tobago. (s.f.). Sitio web del Parlamento de Trinidad y Tobago. Recuperado de <http://www.ttparliament.org/>
61. Peterson Institute for International Economics. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study.
62. Presidencia de la República de Colombia. (s.f.). Sitio web de la Dirección de Atención y Prevención de Desastres. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/>

63. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Panamá. (s.f.). Sitio web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Panamá. Recuperado de <https://www.pa.undp.org/>
64. Public Service Commission of Trinidad and Tobago. (s.f.). Sitio web de la Comisión de Servicio Público de Trinidad y Tobago. Recuperado de <https://psc.gov.tt/>
65. Revista Capital. Recuperado de <https://www.capital.cl/empresas-mujeres-que-debieranestar-en-todos-los-directorios/>
66. Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. New York, NY: Knopf.
67. State Services Commission. (s.f.). Women in Public Sector (WIPS).
68. Swedish Government Offices. (2018). Gender Equality Policy in Sweden. Recuperado de <https://www.government.se/4af136/contentassets/3cbf62003be047e2aa9c7e139a24382d/summary-gender-equality-policy-in-sweden.pdf>
69. Swedish Institute. (s.f.). The Swedish Gender Equality Model. Recuperado de <https://sweden.se/society/the-swedish-gender-equality-model/>
70. The Ministry of Justice, Finland (2023). Gender Equality. Recuperado de https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gender-impact-assessment/finland?language_content_entity=en
71. The Norwegian Labour and Welfare Administration. Parental Leave. Recuperado de <https://www.regjeringen.no/en/dep/bfd/organisation/tilknyttede-virksomheter/Norwegian-Labour-and-Welfare-Organizatio/id426155/>
72. Thomson. Lussier, & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2a. ed)*.
73. Unilever Chile. (2023). Unilever Chile. Recuperado de <https://www.unilever.cl/>
74. World Economic Forum. (2020). Global Gender Gap Report.

12. ANEXOS

Anexo A. Tabla normativa equidad de género

CUADRO 4 NORMATIVA RELACIONADA CON IGUALDAD DE GÉNERO POR PAÍS				
País	Paridad en la Constitución	Cuotas de género en la Administración pública	Medidas en la normativa de empleo público	Leyes o decretos sobre igualdad de género
ARGENTINA				✓
BAHAMAS				
BARBADOS				
BELICE				
BOLIVIA	✓			
BRASIL				
CHILE			✓	✓
COLOMBIA		✓		
COSTA RICA			✓	✓
ECUADOR	✓		✓	
EL SALVADOR				✓
GUATEMALA				
GUYANA				
HAITÍ		✓		
HONDURAS				✓
JAMAICA				
MÉXICO	✓		✓	✓
NICARAGUA				✓
PANAMÁ		✓	✓	✓
PARAGUAY			✓	
PERÚ				✓
REPÚBLICA DOMINICANA			✓	
SURINAM				
TRINIDAD Y TOBAGO				✓
URUGUAY				✓
VENEZUELA				✓

Fuente: Estudio Mujeres Líderes en el Sector Público de América latina y el Caribe (BID)

Anexo B. Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

(WEP, por sus siglas en inglés) son un conjunto de siete principios desarrollados por ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Estos principios buscan promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral. A continuación, se detallan los siete principios:

1. Establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género.
2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma justa en el trabajo, respetando y apoyando los derechos humanos y la no discriminación.
3. Asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de todas las mujeres y hombres trabajadores.
4. Promover la educación, la capacitación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Implementar prácticas empresariales que promuevan la igualdad de género.
6. Promover la igualdad a través de iniciativas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing.
7. Promover la igualdad de género a través de la participación y el diálogo con las partes interesadas y la comunidad.

Anexo C. Cuestionario entrevista Mujeres Líderes

Objetivo: Determinar las barreras que enfrentan las mujeres para postular a un cargo de liderazgo.

1. ¿Dónde trabaja actualmente y qué cargo desempeña en la organización?
2. ¿Qué cargos de liderazgo que ha desempeñado a lo largo de su carrera?
3. ¿Podría compartir sus experiencias al postularse para un cargo de liderazgo?, ¿Cuáles fueron las razones que la motivaron a ingresar?, ¿Qué tipo de procesos de selección tuvo que pasar?
4. ¿Cree que hubo alguna dificultad para usted al momento de decidirse a postular?, ¿Cuál/es?
5. ¿Hubo personas o experiencias específicas que hayan influido en esta decisión?
6. Al momento de postular al cargo. ¿Había otras mujeres en cargos de liderazgo?, cree que esto tuvo algún efecto en Ud. al tomar la decisión?
7. ¿Por qué cree Ud. que fue seleccionada para este cargo?
8. ¿Ha participado de algún programa que tenga que ver con impulsar el liderazgo femenino? Podría contarme un poco sobre eso.
9. Cree ud. que compatibilizar la vida personal-laboral o familiar-laboral ha sido algo determinante en su trabajo y al tomar la decisión de postular a una jefatura.
10. ¿Considera que hay aspectos culturales que incidan sobre la decisión de las mujeres al momento postular a un cargo de jefatura?
11. ¿Cree que se proporciona suficientes oportunidades de desarrollo y capacitación para las mujeres que buscan avanzar en su carrera hacia posiciones de liderazgo?

Discriminación

En su posición de jefatura

12. (Pensando en Ud. misma) ¿Existen elementos por los cuales se haya sentido discriminado/a?
(Pensando en otras jefaturas) ¿Considera que existe un tratamiento diferente hacia las jefaturas según su género?
13. En sus años de jefatura ¿ha identificado elementos de discriminación? ¿En general? ¿Específicos de género?

Cierre

14. ¿Qué tan importante cree que es que el Estado considere el tema género en los Altos cargos de instituciones tanto públicas como privadas? ¿Porqué?
15. Con su trayectoria y experiencia ¿Cómo cree que se podría mejorar el proceso de selección y promoción de las mujeres a puestos de liderazgo?

Anexo D. Citas relevantes para conclusiones de entrevistas

1. Importancia de los programas de mentoring, coaching y construir redes profesionales.

"Soy muy afortunada de haber pasado por una empresa como Walmart que me formo para ser líder, me dio todas las herramientas, me puso coach para llegar a ser gerente general de Walmart Chile." Patricia Barrientos.

"Tienes los famosos sentimientos de culpa con tu familia, y hay que trabajarlo, yo tuve una coach que me decía que los fantasmas siempre están atacando, amenazando y el desafío es cómo lo derribo, quizás estuve permanentemente tratando de que las culpas no me apoderasen, ser consciente sí, pero que no me apoderasen porque si no, no podía avanzar." Patricia Barrientos.

"Los programas de liderazgo ayudan para seguir avanzando, no es que si no tienes este programa no puedes hacerlo, puede haber miles de programas, pero si no tienes las ganas el bichito de seguir. Uno se tiene que visibilizar para toparse con las oportunidades, tienes que abrir una red de networking, estar en LinkedIn, hay que ir construyendo una marca personal, los programas sin duda que sirven, aconsejo tomarlos. Yo vengo de multinacionales, en general en todas las empresas se están impartiendo los programas de liderazgo, la organización Mujeres Empresarias está premiando ejecutivas mujeres de la industria, las empresas promocionan sus ejecutivas, se está visibilizando mucho más, hay organizaciones donde trabajan para motivar a las empresas a que potencien sus ejecutivas." Patricia Barrientos.

"Yo creo que sirven, ahora no es lo único, en la experiencia que tengo liderando estos programas, hay un porcentaje significativo que después de cursar el programa logran acceder a mejores posiciones, pero hay una parte que se va quedando atrás porque tiene que venir un nuevo impulso que esta dado por la conformación de la red, estas empoderada pero pasa el tiempo y vez que no

tienes una red a la cual acudir como que te empiezas a desinflar, hay esfuerzos que no acaban en la formación." Tamara Agnic.

"En mi caso yo tengo un montón de redes, pero ahora, red de mujeres Icare, directoras de empresas, red de mujeres en compliance, donde se comparten sensaciones, percepciones y miedos, eso es muy apoyador. No solamente para mantenerse vigentes, sino que también para entregarle ayuda a otras mujeres, la sororidad es fundamental. Cada vez que a mí me llama una mujer, aunque no la conozca, si me llama y me pide un café, yo accedo en general a todos, pero más me entusiasma que sea una mujer." Tamara Agnic.

2. Presencia de mujeres en puestos de liderazgo motiva participación de otras mujeres.

"Me tocó trabajar con mujeres súper power que hicieron lo mismo, tenía modelos a seguir y veía que se esforzaban mucho trabajando y que al igual que yo, tenían hijos, marido y la casa funcionaba, nadie se moría. Encontrarme con estas mujeres fue clave, como éramos pocas nos apoyábamos, nos ayudábamos, tanto en lo que es estrictamente laboral como en la contención emocional. No castigarse tanto con los errores, cortarla con el síndrome del impostor, si tú eres capaz." Teresa Youlton.

"En la unidad de análisis financiero, en el ministerio de hacienda mi jefa era la subsecretaria mujer ella fue increíblemente apañadora, ósea con muchas ganas de que las mujeres también pudieran llegar más rápidamente a cargos de alta dirección, fue una mentora para mí además de varias mujeres, las mujeres ejercen un rol model bien importante. Por eso esta pega que tengo en la dirección ejecutiva de Promociona Mujer me apasiona tanto, porque veo que es fundamental que las mujeres tomen de la mano a otras mujeres y las tiren para arriba." Tamara Agnic

3. Conciliación vida familiar-laboral: Factores de licencia parental, flexibilidad laboral, importancia de la red de apoyo.

"Solté poque fue más fuerte terminar mi carrera, desarrollarme profesionalmente, ahora eso evidentemente tiene costos, uno muchas veces no les da todas las horas que quisiera a sus hijos, te lo sacan en cara en alguna etapa de su vida, hoy en día ya son viejos mis hijos y se sienten orgullosos de su mamá, pero obviamente cuando eran más chicos te lo sacan en cara, por qué no estas, la mamá de mi amigo lo va a buscar, pasas por esas cosas." Patricia Barrientos.

"El postnatal de 6 meses afecta, yo volvía llorando y puchereando, después 1 hora de lactancia y vuelta al trabajo. Es una súper buena alternativa hacer algo más gradual, dejar a tu bebe de un momento para otro es atroz." Teresa Youlton.

"Yo vivía relativamente central, me tomaba un taxi muy rápido a la hora de almuerzo, mientras comía algo, daba pechuga me sacaba lo que me quedaba y taxi de vuelta, lo pude hacer porque el

tráfico era la 4ta parte y en 1:30hrs. estaba de vuelta, hoy en día eso es impensable." Teresa Youlton.

"Con 4 hijos es super fundamental la red de apoyo, estoy consciente de que soy super afortunada, mi mamá me ayudó mucho mi ex marido tenía una buena pega así que podíamos tener ayuda en la casa, tuve harto apoyo de mi hermana, amigas, pero uno tiene que saber pedir ayuda" Patricia Barrientos.

"Qué duda cabe que el hecho de que las mujeres tenemos que convivir con la maternidad, nos pone siempre en una situación de menor preferencia en las empresas, porque salimos con el pre natal y post natal que son lagunas que nos van quedando y hoy en día todo esta tan ágil que fácilmente pueden reemplazarnos, entonces a las mujeres nos cuesta más conciliar la vida familiar con el trabajo. Las generaciones nuevas están fuertemente avanzando hacia eso, pero todavía pasa que no hay corresponsabilidad y las mujeres somos mamás, si el hijo se enferma somos nosotras las que nos quedamos despiertas, lo llevamos a médico, estamos mucho más en todos los temas de cuidados tanto de niños como, incluso, el día de mañana de nuestros padres. Entonces efectivamente a la mujer le cuesta mucho más optar a cargos de responsabilidad donde muchas veces tienes que viajar, que, a los hombres, por lo menos en mi generación." Patricia Barrientos.

"Por un lado son cosas de políticas públicas que en Chile todavía estamos al debe, como la sala cuna universal, el tema de la flexibilidad laboral, la corresponsabilidad y el conciliar la vida familiar laboral. Esto depende tanto de políticas públicas como políticas internas de las empresas." Patricia Barrientos.

"Siempre tuve a mi madre a mi lado, ella me ayudaba desde mucho antes de estos dos cargos, el paso por el ministerio de hacienda fue lo más importante en términos de tiempo, si no hubiese sido por mi mamá que me apañaba en todo, en suplir las cosas domésticas, pues yo no tenía marido en ese minuto, pero si tenía hijos. Es demasiado importante una red de apoyo." Tamara Agnic.

4. Perseguir el éxito es un factor fundamental.

"Hay muchas mujeres que creen que porque son mujeres y estuvieron de gerente están preparadas para ser directoras y no es suficiente, hay que tener una mirada mucho más estratégica, mucho más amplia, a todo el mundo le cuesta pasar de una vida ejecutiva muy intensa a un directorio." Teresa Youlton.

"Es importante mostrar interés, buscar mentoras, muchas veces son muy pasivas y esperan que la promoción le llegue a la falda. Me interesa llegar hasta acá, me interesa cambiarme de área, yo tuve que cumplir más de 40 años para empezar a hacerlo. Las mujeres somos super buenas negociando para otros, para los subordinados, pero para nosotras muy malas." Teresa Youlton.

"Para ascender en el ámbito laboral hay que estar convencida que de tus hijos están bien y que lo que estás haciendo es lo correcto, si no lo pasas mal, no todas las mujeres ni todos los hombres tienen que llegar a gerente general, ni lo van a hacer, ni tienen porque aspirar a ello, tienen que haber ganas." Teresa Youlton.

"Tiene que ver con la actitud, como te muestras tú a la gente, cuanto te das visibilidad para poder optar a cargos de poder, de influencia o de liderazgo, uno tiene que mostrarse buscar la instancia y para eso hay que llegar con argumentos sólidos, para eso tienes que estudiar sobre todo si no es tu línea, tener claridad de que tu sola en tu escritorio no vas a llegar a ninguna parte, nadie va a tocar la puerta uno tiene que estar y mostrarse." Patricia Barrientos.

"La vida presenta muchas oportunidades y hay que estar abierta a mirarlas, a mí se me dio una oportunidad, yo venía de ingeniería dura, ser calculista y me veo en una empresa de retail que no tiene nada que ver con lo que estaba haciendo y tuve que desviar mi carrera más a lo que es la ingeniería civil industrial, porque me dediqué más a los procesos, lo primero es abrir la mente no quedarse pegada." Patricia Barrientos.

"En Walmart empecé a mostrarme a validar, en el fondo que se viera que soy un aporte a la empresa y en medida que voy mostrando que agrego valor al proceso y al negocio te van ofreciendo posiciones y responsabilidad, pero si estas encondida nadie te las va a ofrecer, me mostré y me dieron tremendo proyecto, confiaron en mí porque yo antes hice una pega que mostró que me la iba a poder para liderar ese proyecto." Patricia Barrientos.

"Lo primero es saber leer las oportunidades, estar disponible con actitud y si es que hay que aprender más, hay que aprender más y cuando ya te sientas segura de poder influir, visibilizarse y te van a ir ofreciendo cargos." Patricia Barrientos.

"Por otro lado, creo que las mujeres y acá soy bastante crítica, las mujeres no nos hemos capacitado tanto por ejemplo en temas de innovación de tecnología de digitalización somos más adversas a eso y hoy día en el muy laboral es muy importante incorporar la tecnología en tus procesos la innovación, y siento que todavía nos estamos quedando un poquito atrás falta más formación, capacitación, más interés, esto a muchas no les interesa, creo que esa es una barrera para poder aspirar a cargos de mayor relevancia." Patricia Barrientos.

5. Experiencia y vocación para asumir un cargo de Alta Dirección.

"Tomar cursos de gobiernos corporativos, te capacita sobre lo que se espera de un director y de la parte legal, porque es mucha responsabilidad." Teresa Youlton.

"Los hombres que aceptan participar, dejan plata arriba de la mesa y es porque quieren hacer servicio país, las mujeres con mayor razón, hay que tener mucha vocación porque es un trabajo impresionante, olvídate de las 40 horas." Teresa Youlton.

"Para ser coach tienes que tener experiencia y canas, años de circo". Teresa Youlton.

"Aunque pueda parecer un poco contradictorio yo te puedo decir que si no tienes al menos de 5- 8 años en cargos de liderazgo no puedes optar a alta dirección pública, estar en cargos de poder, influencia, liderazgos donde hay manejo de supuestos, de equipos, requiere habilidades blandas que te da la experiencia, los años, las canas, tiene que ser intergeneracional, tienen que haber personas de todas las edades, que los que van entrando aprendan de los que vamos saliendo y nosotros aprender de los que están entrando, pero para llegar a un cargo alto, 8 años es lo mínimo." Patricia Barrientos.

"Yo hoy día miro todo lo que he caminado, me da cierta forma de manejarme, que una chica más joven no la tiene porque hay huella, tengo cicatrices, me he caído, me he parado y eso tiene valor, obviamente cuando llegas a tener un cargo de responsabilidad tienes que saber enfrentar desafíos, algo no funcionó, ¿Qué hago?, manejar crisis, son un sin fin de cosas que uno tiene que manejar que de verdad la experiencia y el trayecto son importantes." Patricia Barrientos.

"Yo diría que es la vocación de servicio público que tengo desde que estaba en la universidad, me encanta el Estado, así que ahora estoy feliz también en Banco Estado. Por eso es tan importante la función que ejercen los head hunter." Tamara Agnic.

6. Motivos que dificultan las postulaciones en la ADP.

"En los cargos altos las personas no están metiéndose al Servicio Civil viendo qué publican. Cuando te metes a buscar mujeres a operaciones de minería hay pocas, las mujeres están concentradas en otras áreas, como recursos humanos. En finanzas hay pocas mujeres, operaciones para qué hablar, y gerentes generales son muy pocas, en la minería una mujer asciende mucho más rápido y ganan un muy buen sueldo con bonos de retención muy atractivos, les hacen coaching de liderazgo para retenerlas, eso no lo hacen tanto con los hombres, entonces moverlas es mucho más difícil". Teresa Youlton.

"En específico para la ADP es súper importante que la gente entienda que no es por pituto, es por credenciales de verdad, todo el proceso es lo más transparente posible, hoy no se indica ni siquiera género." Teresa Youlton.

"Los cargos ADP tienen un riesgo porque se renuevan cada 3 años, llega un nuevo presidente y me saca, en otros lugares existen muchos más beneficios, es difícil atraer a las personas.

Si te contratan por cosas técnicas y luego te sacan por cosas políticas, tuvo que ser limitado el número de gente que se puede sacar que ingreso por ADP. En el sector privado los valores son muy importantes para atraer talento en las empresas" Teresa Youlton.

"La gente tiene poca autocrítica en general, prefiero no publicar los llamados, una vez tuve que hacer una búsqueda para un organismo semi público, tuve que revisar 15 años en finanzas y 5 en el sector eléctrico, postulo hasta un parvulario, postulan a cualquier cosa." Teresa Youlton.

7. Motivos culturales que segregan a las mujeres al acceso de puestos de primera línea ejecutiva y cargos de directorio.

"Cuando los hombres se van a jugar fútbol y el tercer tiempo van por una cerveza, ahí quedas fuera, en la última hora cuando se fueron al bar, quedas fuera porque a la mayoría de las mujeres no les interesa". Teresa Youlton.

"La primera mujer que llegó al directorio y estaban todos mudos, porque antes hablaban fútbol, garabatos y ahora estaban incómodos, cohibidos, se les acabó el club de Tobey, lo ideal es que haya dos mujeres en un directorio, no solo una." Teresa Youlton.

"Los hombres hacen muy buen uso de la red profesional, por lo que he visto a las mujeres les cuesta más, somos pudorosas para utilizar la red profesional, yo creo que es una cuestión cultural, por años hemos estado relegadas a otros planos, y se nos ha hecho difícil armar la red profesional que para los hombres se da mucho más natural en la hora del happy hour por ejemplo, cuando las mujeres tenemos que correr a ver a los niños." Tamara Agnic.

"Cuando hay crisis las mujeres no se mueven, ni si quiera contestan el teléfono, los hombres son muchos más arriesgados, aunque la empresa esté a punto de quebrar, los hombres son más capaces de acceder por un bono." Teresa Youlton.

8. Recomendaciones

"Hice una búsqueda para una minera súper grande, para operaciones, me dijo: 'No me traigas hombres porque ni siquiera los voy a mirar, quiero solo mujeres'. Esto es porque son multinacionales donde se plantea como meta llegar al 50-50 en tal año, son las metas." Teresa Youlton.

"Le exigiría a los que hacen búsqueda, los hunters, que presenten candidatos con un mínimo de porcentaje de mujeres, es la única manera y justificar en caso de que no se pueda, hay que cambiar políticas públicas y cambiar mentalidad". Teresa Youlton.

"Dejar a las niñas soñar, impulsar los programas STEM para niñas, hace falta un cambio de mentalidad en general, en Europa se ha logrado a las patadas y ha tomado muchos años, no es fácil." Teresa Youlton.

"En la mayoría de los casos es por decreto supremo, es así no más, será 50-50 en tantos años más, por la razón o la fuerza, lamentablemente no hay muchas alternativas, no es el ideal, el ideal sería que te elijan por tu capacidad no por tu género." Teresa Youlton.

"Las empresas recurren a nosotros cuando ya fallaron en la búsqueda, siempre intentan ahorrarse los honorarios, los expertos enfocan la búsqueda, dependiendo de las necesidades.

Siempre intentamos incluir mujeres, quien más que nosotros pensamos en la equidad en todo sentido, como somos formadas en multinacional, no preguntamos nacionalidad ni donde vive, por normativa y por ideales, llevamos 3 años y uno de nuestros valores es que creemos en la meritocracia." Teresa Youlton.

"Por eso es tan importante la función que ejercen los head hunter, a veces pueden hacer una función más o menos no más, a veces el servicio civil cree que el head hunter tiene más competencias de las que verdad tiene, debería poder afinar ese ojo para identificar candidatas en este caso que sean potentes. Es fundamental porque si no esas candidatas no postulan." Tamara Agnic.

9. Síndrome del impostor

"Cada vez que le presento una carga oferta a una mujer la mujer da las gracias, cuando es para un hombre sabía que venía una negociación dura." Teresa Youlton.

"Las mujeres estudian mucho más, tienen que mostrar que saben tener todos los cartones" Teresa Youlton.

"Las mujeres somos mucho del síndrome del impostor, los hombres muchas veces se presentan a cargos donde no tienen todas las competencias y les da lo mismo, y nosotras estamos hasta el fin de los tiempos estudiando porque nunca nos sentimos preparadas para tal o cual cargo y eso tiene que ver con eso, una confianza en sí misma, no sé si estoy suficientemente preparada" Patricia Barrientos.

"Fueron años muy duros para mi titularme embarazada de mi tercera hija, pero hoy día con el espejo retrovisor lo miro y fue un aprendizaje enorme que me da seguridad, eso me hace no tener síndrome del impostor, ósea yo me la puedo, me la pude en una situación tan difícil como esa en los años 80 que éramos tan poquitas mujeres y pude sacar mi título, me da mucha seguridad lo que se va reforzando con mi trayectoria laboral, de haber ejercido cargos altos, por eso creo que no me pasa mucho el síndrome del impostor, pero entiendo que tiene que ver con eso, a medida que uno va surfando la ola y va mirando y dice uf me la puedo, ese síndrome del impostor se va mitigando" Patricia Barrientos.

"Por lo que he visto yo creo que el síndrome del impostor está mucho más presente en las mujeres, creemos que necesitamos todas las competencias para desempeñar un cargo, en cambio los hombres son más arrojados, con tal de tener una no más habla bien y listo.

Siempre sentí porque me habrán escogido a mí, podré, seré capaz, después te das cuenta de que eres perfectamente capaz, y miras algunos colegas que dices como llegó ahí. Están en los cargos a veces sin todas las competencias y está bien, lo mismo podría hacer una mujer, pero tendemos a sentir que nos están haciendo un favor." Tamara Agnic.

10. El proceso de postulación

"A mí me eligieron para el cargo, no postule, tenía una trayectoria, experiencia, la gerente de RR.HH. de Walmart me inspiro mucho y me indujo me impulso a tomar la decisión, porque siempre hay miedos, tomar un cargo una responsabilidad como la que me estaban dando, los miedos están y uno tiene que saber convivir con ellos" Patricia Barrientos.

"En ambos casos fueron head hunter los que me contactaron y así ingrese al proceso, tal vez si no hubiera sido por ellos no se me hubiera ocurrido postular nunca. Yo creo que ahí la labor que hacen y las directrices que se les pueden entregar son fundamentales para llegar a esos segmentos, no digo que la postulación directa no sea un camino, por supuesto y hay que fortalecerlo, pero creo que en toda esa parte donde cojean las postulaciones directas, que hay te puede postular cualquiera, ósea personas desesperadas porque no tienen trabajo, hasta alguien que realmente tiene vocación, pero muchos de quienes a veces tienen la vocación no están pendientes del llamado a un concurso público, entonces el rol que cumple el head hunter es bien importante, para que se logren ternas que sean competitivas y existan opciones reales fundamentalmente técnicas a la hora de llenar los cargos". Tamara Agnic.

"Cuando me eligieron en ese minuto fue la presidenta Bachelet tuve que renunciar a la hacienda. y cuando me llamaron para la superintendencia de pensiones, ahí yo tenía mi consultora, y por qué postulé, yo te diría que en realidad nunca yo hubiese postulado, meterme a la página a llenar el formulario, no andaba buscando trabajo y me decidí porque tengo vocación de servicio público, si bien estaba bien cómoda en la consultora, la superintendencia de pensiones era un desafío super interesante para mi trayectoria en lo público. " Tamara Agnic.

"Yo creo que fui seleccionada por ser mujer, bueno además de que tenía las competencias técnicas, pero creo que la presidenta Bachelet en ese minuto enfrentaba una cuaterna, 3 hombres y 1 mujer, ella si tenía la voluntad y el firme propósito de apalancar a las mujeres en los cargos de primera línea, mis competidores eran también potentes en lo técnico, pero creo que ese debe haber sido el motivo, la segunda vez también fue ella quien me seleccionó." Tamara Agnic.

Anexo E. Tablas de Variables Contextuales

Tabla 1: Variables Países Líderes

Variables/ País	Chile	Suecia	Noruega	Finlandia	Islandia	Nueva Zelanda
Continente	América del Sur	Norte de Europa	Norte de Europa	Norte de Europa	Norte de Europa	Oceanía
Población	19.493.184	10.533.267	5.448.000	5.548.000	376.248	5.111.000
Densidad población (Hab x Km2)	26	20	9	16	4	19
Territorio (Km2)	756.700	528.861	624.499	338.460	103.000	267.710
PIB (M€)	285.355	138.112	551.409	266.679	26.479	233.016
PIB per cápita (€)	14.639	53.160	101.050	47.990	69.650	45.591
Tasa empleo (%)	52,4	75,7	73,7	71,2	84,5	78,8
IPC (%)	9,9	10,5	6,4	7,9	9,9	6,7
Sistema político	República democrática	Monarquía constitucional parlamentaria	Monarquía constitucional parlamentaria	República parlamentaria	República parlamentaria	Democracia parlamentaria
Periodo gobierno (años)	4	4	4	6	4	3
CPI	66/100 (significativo)	83/100 (bajo)	84/100 (bajo)	87/100 (bajo)	74/100 (moderado)	87/100 (bajo)
Índice Paz Global	1,840 puesto 55°	1,564 puesto 26°	1,465 puesto 17°	1,439 puesto 14°	1,107 puesto 1°	1,269 puesto 2°
Índice Desarrollo Humano	0,855	0,947	0,961	0,940	0,959	0,937
Promedio escolaridad (años)	10,9	12,5	13	12,9	13,8	12,9
Esperanza vida (años)	78,9	83	83,2	82	82,7	82,5
Homicidios mujeres x 100,000 Hab	0,462	0,238	0,275	0,540	1,06	0,528

Tabla 2: Variables Países América Latina y el Caribe

País	Chile	Colombia	Panamá	Trinidad y Tobago
Continente	América del Sur	América del Sur	América Central	América (Caribe)
Población	19.493.184	51.609.000	4.351.267	1.525.663
Densidad población (Hab x Km2)	26	45	58	297
Territorio (Km2)	756.700	1.140.619	75.320	5.130
PIB (M€)	285.355	326.356	53.742	20.667
PIB per cápita (€)	14.639	6.324	12.351	13.546
Tasa empleo (%)	52,4	55,2	60,2	57,8
IPC (%)	9,9	12,8	1,0	8,3
Sistema político	República democrática	República Democrática	Republica presidencialista	Democracia parlamentaria
Periodo gobierno (años)	4	4	5	5
CPI	66/100 (significativo)	39/100 (muy alto)	36/100 (muy alto)	: 42/100 (alto)
Índice Paz Global	1,840 puesto 55°	2,729 puesto 144°	1,876 61°	2,005 88°
Índice Desarrollo Humano	0,855	0,752	0,805	0,810
Promedio escolaridad (años)	10,9	8,9	10,5	11,6
Esperanza vida (años)	78,9	72,8	76,2	73
Tasa homicidios mujeres (x 100,000 Hab)	0,462	1,77	1,01	1,9

Fuentes para elaboración de las Tablas:

- Demografía de los países: Página de Datosmacro.com
- IPC abril 2023: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>
- PIB 2022: <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- Índice de desarrollo humano 2021: https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises/tbl0013566_c.html
- Índice de paz global 2022: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-paz-global>
- Homicidios intencionados a mujeres: 2021
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/homicidios>
- CPI (índice Percepción de la corrupción) 2021:
<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Tabla 3: Empresas privadas en Chile

Empresa/	N.º Empleados	Industria	Casa matriz	Nº países con presencia	Trayectoria
Medtronic Chile	90.000	tecnología médica	Dublín, Irlanda.	+150, en todo el mundo.	74 años de existencia
Enel Generación Chile	65.000	energía	Italia	30 países en los 5 continentes	61 años de existencia.
Cosméticos Avon	23,000	cosméticos y de belleza.	Londres, Reino Unido	+100 países en todo el mundo.	137 años de existencia.
Natura Cosméticos	8,000	cosmética, belleza y productos de cuidado personal.	Brasil	+70	54 años de existencia.
Unilever Chile	149,000	Bienes de consumo: alimentación, cuidado personal, limpieza, belleza.	Londres, Reino Unido Rotterdam, Países Bajos	+190	+90
Jonhson & Jonhson	134,000	salud y cuidado personal	New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos.	+60	135
Banco Santander	194,000	Bancaria	España	+30	+160
Procter & Gamble Chile	105.000	bienes de consumo	Cincinnati, Ohio, Estados Unidos.	+160	+180

Fuentes:

- Sitio web oficial de Natura Cosméticos
- sitio web oficial de Medtronic
- Unilever Annual Report and Accounts 2020
- Johnson & Johnson Annual Report 2020
- Banco Santander Annual Report 2020
- Página oficial de Procter & Gamble: <https://www.pg.com/>
- Informes corporativos y financieros de Procter & Gamble.