



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

**DISEÑO DE UN ÍNDICE PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA EQUIDAD DE  
GÉNERO EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN CHILENA**  
**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

**REBECA SOFÍA GAETE SANTELICES**

**PROFESOR GUÍA:  
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
VÍCTOR PÉREZ VERA  
LUCÍA SCHWEMBER NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL  
POR: REBECA GAETE SANTELICES  
FECHA: 31/08/2015  
PROFESOR GUÍA: JUAN PABLO ZANLUNGO  
MATSUHIRO

## DISEÑO DE UN ÍNDICE PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN CHILENA

Sobre la base de abundantes antecedentes que relatan una situación de discriminación laboral y social en desmedro de las mujeres, se propone la elaboración de un instrumento que mida el impacto de la equidad de género laboral en el desarrollo de las organizaciones.

Para ello, se utiliza como base la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre mujeres y hombres, lo que se justifica a través de un Análisis Comparativo que, a partir de análisis económicos, históricos y con perspectiva de género, demuestra el alto nivel de similitud entre las sociedades mexicana y chilena, lo que se traduce en la aplicabilidad y la validación de un instrumento extranjero para medir equidad de género en Chile.

Así, se procede a la etapa de diseño de la métrica que consta de cuatro etapas esenciales: (1) Definición de Objetivos y alcances, (2) Definición y Selección de criterios para la medición, (3) Validación y Retroalimentación y, finalmente, la (4) Formulación de Índices.

De esta manera, y sobre la base de la revisión bibliográfica, se genera una selección de atributos a considerar dentro de una empresa u organización para la métrica a diseñar.

Posteriormente, estos criterios son validados y complementados a través de un Panel de Expertos realizado con las empresas que hoy ya cuentan con una certificación de equidad de género desde el SERNAM, como lo son CODELCO, Laboratorio Bagó y Sodexo.

Como siguiente paso, se formulan las métricas, especificando procedimientos de medición para Desarrollo, Clima Organizacional y Productividad, estableciendo los *input* para cada dimensión, arrojando dos índices específicos:

- Índice de Desarrollo Organizacional (IDO)
- Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL)

Por último, se incorpora un procedimiento de implementación de estos, definiendo tanto la Selección de Universos, como el Modo de Aplicación, incorporando proposiciones de continuidad del trabajo realizado, consistente en una futura aplicación de los instrumentos.

A mi mamá y mi papá,  
A todas las mujeres y al trabajo organizado por un Chile más justo.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Viviany y Sergio, por sentar las bases de mi formación sostenida en la confianza construida, el desafío permanente, el afecto incondicional, el apoyo integral y el acompañamiento pedagógico.

A mis hermanas, Bárbara, Victoria y Amanda, por contribuir en esa formación, sobre todo desde el ejemplo en el sentido más amplio de la palabra.

A mi familia, en especial a mis tíos Ivalú y Michel, por ser un sostén moral imperecedero e imprescindible.

A mis amigas y amigos, generales y específicos, por exigirme humanamente, por motivarme intelectualmente y por educarme socialmente.

A mi Liceo y a mi Universidad, por ser distintos y permitirme pensar y sentir más.

A todas mis profesoras y profesores de básica, media y universidad que fueron educadores de vocación y maestros de profesión.

A todas las personas significativas que educan siendo, y de las que yo he aprendido.

Al Servicio Nacional de la Mujer y al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, por la disposición y orientación aportada.

A mi Partido, a mis compañeras y compañeros, por hacer carne el espacio a través del cual ninguno -ni su esfuerzo ni su trabajo- termina en sí mismo.

A las mujeres que estremecen y a los hombres a lo que no les es indiferente, por favorecer el contexto en que esta tesis tuvo su origen.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Motivación .....	1
Objetivo General .....	2
Objetivos Específicos .....	2
Metodología .....	2
Antecedentes .....	4
Fundamentos.....	11
Marco Teórico.....	18
Teoría de Género.....	18
Conceptos Técnico con Perspectiva de Género .....	21
Medición de Clima Organizacional.....	24
Metodologías de Elaboración de Índices.....	25
Modelos Probabilísticos.....	27
Análisis Comparado: México y Chile .....	28
1. Histórico-Político .....	28
1.1 Conquista y Mestizaje.....	28
1.2 Colonialismo, Sincretismo Cultural e Independencia.....	29
1.3 Surgimiento de la Izquierda e Intervencionismo estadounidense .....	31
1.4 Consolidación del Neoliberalismo .....	32
2. Macroeconómico .....	35
2.1 Tipo de Economía, Ingresos y Desigualdad .....	35
2.2 Política Internacional: Tratados de Libre Comercio.....	38
2.3 México, Chile y la OCDE .....	39
3. Demográfico .....	43
3.1 Población indígena.....	44
3.2 Centralismo y Urbanidad .....	45
3.3 Composición etaria .....	45
3.4 Tasa de Feminidad .....	47
4. Gobierno y País .....	47
4.1 Educación.....	47
4.2 Salud .....	52
4.3 Trabajo.....	54
4.4 Democracia.....	56
5. Equidad de Género.....	60

5.1 Machismo, el patrón cultural de América Latina .....	61
5.2 Feminismo, la bandera silenciosa que abre camino a la equidad .....	63
5.3 Políticas Públicas y acciones afirmativas .....	63
México, Chile y la Equidad de Género: Hoy por ti, mañana por mí .....	65
Divergencias .....	65
Perfil nacional .....	65
Resultado .....	66
Diseño .....	67
Definición de Objetivos y Alcances .....	67
¿Qué es lo que se mide hoy? .....	67
¿Qué propone el diseño de la métrica? .....	68
Alcances .....	69
Definición y selección de criterios de medición .....	70
Clima Organizacional .....	71
Productividad .....	74
Desarrollo .....	76
Equidad de Género .....	77
Validación y Retroalimentación .....	84
Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) .....	84
Sodexo Chile S.A. ....	86
Corporación Nacional del Cobre .....	88
Laboratorios Bagó de Chile S.A. ....	90
Formulación de Índices .....	92
Índice de Desarrollo Organizacional (IDO) .....	92
Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL) .....	99
Proposiciones de Continuidad .....	101
Implementación .....	101
Selección de Universos .....	101
Modo de Aplicación .....	104
Exploración .....	107
Simulación .....	107
Análisis de Datos .....	112
Conclusiones .....	115
Bibliografía .....	117
Anexos .....	119
Anexo A .....	119

Anexo B .....	120
---------------	-----

## Acrónimos y Abreviaturas

APF	: Administración Pública Federal, México
ALC	: Acuerdos de Libre Comercio
BPL	: Buenas Prácticas Laborales
CODELCO	: Corporación Nacional del Cobre
GGGR	: Global Gender Gap Report
GGI	: Gender Gap Index
HH	: Horas Hombre
HP	: Horas Persona
IDO	: Índice de Desarrollo Organizacional
INE	: Instituto Nacional de Estadísticas, Chile
INEGEL	: Índice de Equidad de Género Laboral
INMUJERES	: Instituto de Mujeres, México
INN	: Instituto Nacional de Normalización, Chile
LA	: Latinoamérica
RSE	: Responsabilidad Social Empresarial
RM	: Región Metropolitana, Chile
SERNAM	: Servicio Nacional de la Mujer, Chile
SIGICS	: Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación
TC	: Tasa de Cumplimiento
TLC	: Tratados de Libre Comercio
TP	: Tasa de Productividad
TPU	: Tasa de Productividad Universal

## Introducción

### Motivación

El objetivo es proponer una métrica clara y factible que, a través de un indicador de tanto clima organizacional como productividad de la organización chilena, evalúe la relación entre el nivel de Equidad de Género y el nivel de Desarrollo.

En una época de un alto nivel de activismo a través de organizaciones no gubernamentales, se ha diversificado la cantidad de temas que conciernen a la ciudadanía. Los movimientos ecologistas, animalistas, de la diversidad sexual, de ciclistas, levantan sus banderas logrando mayor adhesión a sus causas que las identificadas como tradicionalmente políticas. Así, se propicia el establecimiento de las falsas dicotomías entre lo político y lo social, por un lado, y entre lo nuevo y lo viejo, por otro. De este modo, se posterga progresivamente la relevancia de disputas históricas que, aunque vigentes desde hace décadas, aún están lejos de resolverse, debido a un carácter más estructural del disenso que las origina y, por ende, de

una resistencia mayor al cambio por parte de los opositores. Ejemplos de ello, son la lucha sindical y la lucha feminista.

Lo anterior puede parecer contradictorio con la identificación de un panorama institucional efectivamente favorable para el impulso de políticas públicas que persigan la equidad, ejemplo de lo que es la reciente aprobación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Sin embargo, a pesar de que los esfuerzos en curso se respaldan y se comparten, es sorprendente que el nivel de apropiación de la demanda por la equidad entre mujeres y hombres, de consolidación de un discurso feminista, de adhesión activa a esta causa, de generación de iniciativa ciudadana que favorezca transformaciones y de cobertura en los medios del problema o del trabajo que se realiza, no se condiga con la envergadura de la problemática de la discriminación laboral hacia las mujeres, la que, no en vano, involucra a más de la mitad de la población chilena.

Es por esto que la disposición a contribuir desde la academia y la profesión tiene el **compromiso**, en la medida que el trabajo se orienta al resultado y a la transformación y no a la meta; la **determinación**, en tanto se pretende llevar a cabo el desarrollo de la tesis a pesar de los niveles de resistencia y obstáculos que se puedan encontrar en el camino; y el **pragmatismo**, que alude a la necesidad de darle una bajada concreta y efectiva a las aspiraciones de cambio en materia de Equidad de Género considerando las herramientas y limitaciones con las que se cuenta, que el contexto detallado anteriormente amerita.

## Objetivo General

Así, la objetivo es proponer una métrica clara y factible que, a través de un indicador tanto de clima organizacional como productividad de la organización chilena, evalúe la relación entre el nivel de Equidad de Género y nivel de Desarrollo.

## Objetivos Específicos

Concretamente, esto se logra a partir de:

- ✓ La selección de un marco conceptual que acote los alcances de la métrica y defina la orientación de la misma,
- ✓ así como del aprovechamiento de los resultados de un análisis comparado entre Chile y la experiencia mexicana respecto a mediciones en equidad de género,
- ✓ para, luego, generar una herramienta técnica que permita evaluar el impacto de la variación porcentual de mujeres trabajadoras y líderes en la empresa pública y privada en el desarrollo de estas organizaciones.

Como último aspecto a considerar, las proyecciones de este instrumento a futuro abarcan desde su aplicación en Chile y en, al menos, México como ejemplo internacional de la región latinoamericana -validado por la construcción del mismo-, abordando, también, la sistematización, difusión y análisis de sus resultados, hasta la continuidad y profundización del debate desde una perspectiva académica.

## Metodología

Los pasos a través de los cuales se propone, valida y formula un Índice de Desarrollo Organizacional y un Índice de Equidad de Género Laboral, son los siguientes:

1. **Recopilación de antecedentes**, sobre la base de una revisión bibliográfica que permite delimitar el Marco Teórico sobre el cual se va a trabajar, así como la lectura de material atinente al trabajo práctico en torno a la Equidad de Género.
2. **Investigación** acerca de la Norma NCh 3262 (2012) y de la Norma Mexicana de Equidad Laboral Para Mujeres y Hombres (2009), tomándolas como base para la medición de equidad en las organizaciones chilenas.
3. Generación de un **Análisis Comparativo** entre la realidad y contexto mexicano y chileno, de modo de validar la aplicabilidad de la Norma Mexicana en Chile, hecho sobre la base de la investigación histórica y la revisión y análisis de aspectos contemporáneos tales como el político, macroeconómico, gubernamental y lo atinente a género específicamente.
4. **Selección de dimensiones y criterios** a evaluar dentro de una empresa u organización para considerados dentro de la formulación de los índices, sobre la base de, por un lado, el las normas mexicana, y, por otro, la revisión bibliográfica respecto a cómo medir Clima y Productividad.

5. **Validación de la selección**, a través de la metodología de Panel de Expertos, con entrevistas semi estructuradas orientadas por el SERNAM, a las tres empresas certificadas en equidad de género: CODELCO, Sodexo y Laboratorios Bagó.
6. **Diseño y formulación** de la métricas a través de uso de herramientas de modelación básicas.
7. Redacción de un **marco de implementación** de la métrica en un proyecto que le dé continuidad a éste, y que contenga indicaciones específicas de cómo y dónde medir.

## Antecedentes

### *¿Por qué se dice que hay desigualdad de género?*

Si bien hace más de una década las desigualdades de género han cobrado una atención considerable, aún existen preocupantes cifras en Chile y el mundo entero que describen una discriminación evidente que mantiene a las mujeres en una subordinación completamente injustificada.

En el caso de Chile, su reciente ingreso a la OCDE le exige mayores niveles de desarrollo, los que alcanzan sus niveles más bajos en todos los aspectos vinculados a la discriminación, ya sea ésta de género, clase<sup>1</sup>, u otra, como lo muestra la Tabla 1.1.

	<b>Chile</b>	<b>América Latina</b>	<b>OCDE</b>
<b>Inserción laboral</b>	48%	53%	64%
<b>Participación Directorios</b>	7%	--	10%
<b>Participación Congreso</b>	13%	21%	25%
<b>Brecha Salarial</b>	26%	22%	16%

*Tabla 1.1: Participación de la Mujer en el mercado laboral y en política para Chile, AL y OCDE.*

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de la OCDE (2009)  
<http://www.oecd.org/aender/ClosinaTheGenderGap-Chile.pdf>*

Lo anterior, si bien es una tendencia en los países latinoamericanos, al observar la Figura 1.1, que contrasta el porcentaje de mujeres participantes de los directorios de los Bancos Centrales en América Latina, se verifica la posición adversa en materia de equidad de género en la que se encuentra Chile, incluso al ser comparado con los países de la región.

Como lo indican los datos, la situación chilena está lejos de ser aceptable, problemática que ha sido recogida específicamente por el Programas de Gobierno Michelle Bachelet, tanto en su primer periodo (2006-2010) como en el segundo (2014-2018), lo que, además de significativo, resulta simbólico y pertinente en la medida que ésta es la primera Presidenta de la República que le país elije en toda su historia:

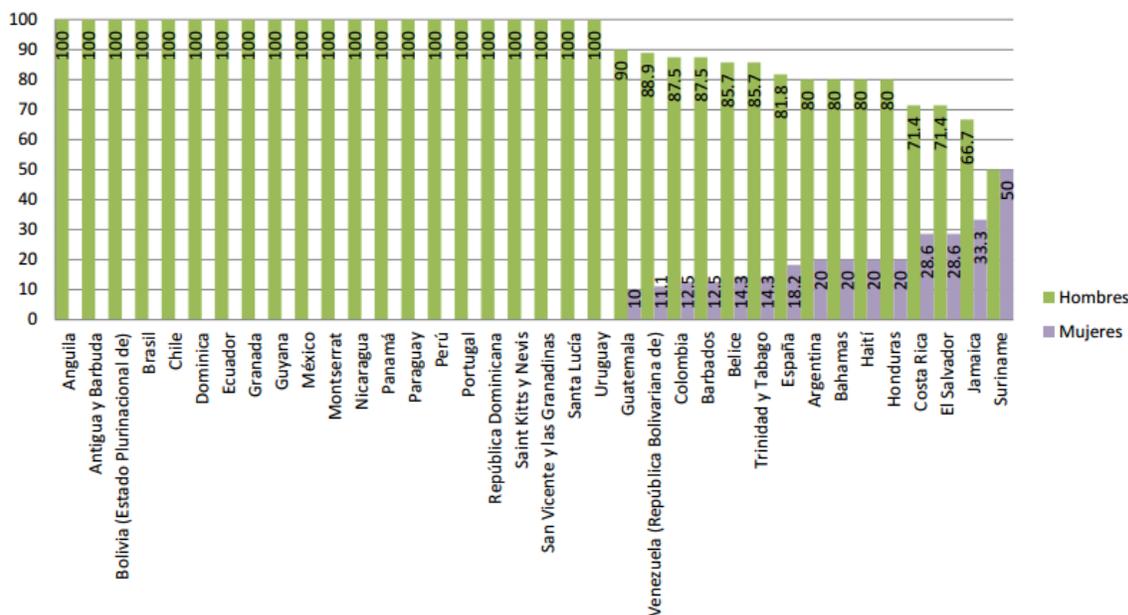
“Esta realidad impone la necesidad de una Nueva Agenda de Género basada en los derechos, igualdad y autonomía de las mujeres, impulsada por una institucionalidad renovada y de mayor rango. Dentro de los primeros 100 días de Gobierno enviaremos al Congreso el proyecto de ley que crea el Ministerio de la Mujer, buscando situar la igualdad entre mujeres y hombres al más alto nivel en la agenda política.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Coeficiente Gini es el más alto de la OCDE (Ver Figura 4.5)

<sup>2</sup> Bachelet, M. Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018. 2013. Chile.

<sup>3</sup> Beauvoir, S. El Segundo Sexo. Editorial Catedra, 2005.

<sup>4</sup> Bachelet, M. Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018. 2013. Chile.



*Figura 1.1: Miembros del Directorios de los Bancos Centrales, por sexo, 2013 (%)*

*Fuente: CEPAL*

No obstante, el trabajo es aún incipiente y desde el fortalecido Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) –ahora Ministerio de la Mujer y Equidad de Género-, ha hecho una apuesta a la suscripción de las Buenas Prácticas Laborales como manifestación de la equidad de género, lo que, si bien ha tenido sus frutos, todavía desatiende el trasfondo de esta problemática, es decir, no se ha llegado a eliminar las causas originarias de la iniquidad, sino que sólo se atenúan sus consecuencias.

¿Cuáles son, entonces, estas causas estructurales? La respuesta a esto no es directa ni sencilla, sobre todo considerando el corto tiempo de estudio que tienen las problemáticas de género, tanto en Chile como en el mundo. A pesar de esto, hoy se encuentra evidencia de un contexto que explica paso a paso la discriminación femenina arbitraria, particularmente, en el mundo laboral.

El punto de partida tiene relación con la concepción machista y la asimilación de estereotipos en esta dirección que hay detrás de una sociedad como la nuestra, en la que estos elementos son reproducidos y promovidos a través de la educación y, especialmente, los medios de comunicación conducidos, hegemónicamente, por hombres. Ya lo decía Simone de Beauvoir: “La representación del mundo, tal como el mundo mismo, es producto del hombre; ellos lo describen desde su punto de vista, que confunden con la verdad”.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Beauvoir, S. El Segundo Sexo. Editorial Catedra, 2005.

Lo anterior tiene respaldo al analizar el impacto que tienen los medios de comunicación masiva y la publicidad comercial que se transmite a través de estos (Figura 1.2). Se puede notar que son un fiel reflejo, y un buen educador, de los estereotipos construidos para hombres y mujeres de acuerdo a su rol en la sociedad y el hogar, los que si bien suelen asociarse a tiempos pretéritos la comparación por época muestra que, aunque con expresiones más sutiles, el estereotipo que vincula a la mujer con el rol de las labores domésticas en el hogar persiste en pleno siglo XXI.



---

*Figura 1.2: Publicidad comercial del siglo XX a la izquierda y del siglo XXI a la derecha*

---

Asimismo, la Figura 1.3 es un ejemplo adicional de publicidad que reproduce una cultura machista, en este caso, aludiendo a la mujer como objeto sexual, elemento de mayor frecuencia en los avisos comerciales, por lo demás.



---

*Figura 1.3: Publicidad sexista de la marca Axe, 2007.*

---

Los estereotipos descritos y los mensajes asociados trascienden a la mera función publicitaria, influyendo en la generación de sesgos de género en desmedro de las mujeres en todo tipo de ámbitos. Recientemente un estudio realizado por la Universidad de Chile<sup>4</sup> con profesores de enseñanza básica, demostró la presencia de este tipo de sesgo al identificarse un mayor traspaso de ansiedad ante las matemáticas a las estudiantes que a los jóvenes. Al mismo tiempo, se reveló una predisposición diferente a la hora de evaluar las proyecciones de cada estudiante, perjudicando las opciones de aprendizaje de las niñas ante dicha asignatura.

En un contexto diferente, este sesgo también se presenta de manera implícita al omitir el trabajo doméstico como ocupación y carga laboral y naturalizar su desarrollo bajo responsabilidad de la mujer. La Figura 1.4 contiene una tabla resumen sobre el denominado trabajo no remunerado en América Latina. De ella se infiere la existencia de una brecha de 11,2 horas de trabajo semanal entre mujeres y hombres en Santiago, lo que, además de evidenciar una sobrecarga laboral de las mujeres y mayor disposición al trabajo, explica las limitantes a causa de las que hay tal baja inserción laboral femenina.

País	Año	Período	Universo	Tiempo de trabajo					
				Tiempo total de trabajo		Trabajo doméstico no remunerado		Trabajo Remunerado	
				Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Argentina, Buenos Aires	2005	día	Población ocupada 15 a 74 años	10,7	11,0	1,7	3,3	9,0	7,7
Bolivia (Est. Plur. de)	2001	día	Población ocupada de 7 años y más	10,8	11,8	3,3	5,1	7,5	6,7
Chile, Gran Santiago	2008	día	Población ocupada de 12 años y más	8,8	10,4	0,8	2,9	8,0	7,5
Costa Rica	2004	día	Población total de 12 años y más	11,8	13,8	2,7	6,0	9,0	7,8
Cuba, Habana Vieja	2000	día	Población ocupada de 15 años y más	6,8	7,0	1,2	3,6	5,6	3,4
Cuba, Pinar del Río	2000	día	Población ocupada de 15 años y más	6,7	6,7	1,5	3,5	5,2	3,1
Cuba, San Juan y Martínez	2000	día	Población ocupada de 15 años y más	7,7	7,7	1,5	4,3	6,2	3,4
Cuba, Bayamo	2000	día	Población ocupada de 15 años y más	7,4	6,8	1,3	4,4	6,1	2,4
Cuba, Guisa	2000	día	Población ocupada de 15 años y más	6,1	7,3	1,5	5,2	4,6	2,1
Guatemala	2000	día	Población ocupada de 7 años y más	10,8	12,8	2,6	6,0	8,2	6,9
Nicaragua	1998	día	Población ocupada de 6 años y más	10,6	11,9	2,8	4,3	7,8	7,6
Brasil	2001	semana	Población ocupada de 10 años y más	54,4	60,0	10,0	24,1	44,4	35,9
Brasil	2005	semana	Población ocupada de 10 años y más	52,0	56,6	9,1	21,8	42,9	34,8
Brasil	2008	semana	Población ocupada de 15 años y más	51,7	56,1	9,2	20,9	42,5	35,3
México	2002	semana	Población ocupada	58,4	76,3	9,3	37,0	49,1	39,3
México	2002	semana	Población total	58,5	81,7	9,4	42,4	49,1	39,3
Colombia	2007	semana	Población ocupada de 10 años y más	73,5	86,9	25,4	44,9	48,1	42,0
Colombia, pobres	2008	semana	Población ocupada de 15 años y más	63,8	77,5	14,8	39,5	48,9	37,9
Colombia, no pobres	2008	semana	Población ocupada de 15 años y más	64,8	75,9	13,5	31,8	51,2	44,1
Ecuador, Chimborazo	2005	semana	Población ocupada de 12 años y más	59,3	77,5	15,1	37,1	44,2	40,5
Ecuador, Esmeraldas	2005	semana	Población ocupada de 12 años y más	56,3	75,6	9,3	36,2	47,0	39,3
Ecuador, Quito	2005	semana	Población ocupada de 12 años y más	67,5	80,4	14,5	34,0	53,0	46,4
Ecuador	2007	semana	Población ocupada de 12 años y más	87,2	107,5	39,1	67,1	48,1	40,3
Uruguay, Montevideo	2003	semana	Población de 16 años y más	41,4	47,6	13,0	32,0	28,4	15,6
Uruguay, Montevideo	2003	semana	Población ocupada de 16 años y más	61,1	70,7	13,0	32,0	48,1	38,7
Uruguay	2007	semana	Población de 15 años y más	48,0	53,5	13,4	34,8	34,6	18,7

*Figura 1.4: Tiempo de Trabajo Remunerado y No remunerado en América Latina, por sexo (hrs)*

Fuente: CEPAL

<sup>4</sup> <http://www.uchile.cl/noticias/105460/estudio-revelo-sesgo-de-genero-en-la-ensenanza-de-las-matematicas>

Continuando con los antecedentes laborales, aun considerando el porcentaje de mujeres que sí está empleada formalmente -correspondiente al 48% a nivel global, cifra que se reduce a un 25% si sólo se cuenta el decil más pobre-, la segmentación funcional está muy marcada en la distribución chilena del empleo. De hecho, de acuerdo a los informes estadísticos del INE, el 46% de las mujeres trabajan en los sectores asociados a los Servicios, siendo éstos los rubros de la Salud, Educación, Servicio doméstico, entre otros. Además, el segundo rubro al que mayor cantidad de mujeres accede es el Comercio (25%), seguido por la Industria manufacturera (11%), los Establecimientos financieros (7%) y la Agricultura (6%).

Si bien estos sectores, a los que acceden las mujeres en mayor proporción, son, precisamente, los correspondientes a los trabajos y ocupaciones que socialmente están asociadas a las mujeres, esto no es reflejo del nivel de masculinización o feminización de los distintos sectores productivos, lo que se entiende como un sector cuya distribución nacional entre hombres y mujeres no sea equivalente (50% y 50%), siendo masculinizado el sector que supera el 50% de hombres y feminizados el que lo hace en mujeres. De acuerdo a esta terminología, de los cinco sectores a los que mayoritariamente acceden las mujeres, sólo el de Servicios (Salud, Educación, Aseo, entre otros) se encuentra feminizado con una relación 2:1, es decir, más de un 60% de quienes ocupan puestos de trabajos en dicha área son mujeres.

La Tabla 1.2 indica la proporción entre hombres y mujeres en todos los sectores en que las mujeres se desenvuelven, existiendo paridad en el sector Comercial y estando fuertemente masculinizados los sectores de Manufactura, Financiero y Agricultura.

<b>Rubro</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>Servicios</b>	2	1
<b>Comercio</b>	1	1
<b>Industria manufacturera</b>	1	3
<b>Sector financiero</b>	1	3
<b>Agricultura</b>	1	7

*Tabla 1.2: Proporción de Mujeres y Hombres por sector productivo en Chile.*

*Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del INE*

Por último, y sumado a lo anterior, cabe mencionar que los salarios no se distribuyen equitativamente entre todos los sectores. Un elemento ya puesto sobre la mesa es la brecha salarial de un 26% existente entre hombres y mujeres indistintamente de la labor realizada y el lugar jerárquico en el que se sitúen, pero, además, sucede que hoy los sectores productivos que, en promedio, cuentan con los sueldos más bajos corresponden a los más feminizados. Y, en contraste, los sectores que perciben mayores ingresos son, claramente, los más masculinizados (Minería, Generación Eléctrica, Construcción).

Una referencia para lo anterior son la Figura 1.5 y la Figura 1.6, que indican estimaciones de sueldos en el mercado para las carreras profesionales y técnicas con mejor prospecto.

<b>Carreras universitarias</b>			
N°	Carrera	Renta 2do año de egreso	Renta 5to año de egreso
1	Ingeniería Comercial	\$ 892.558	\$ 1.423.882
2	Administración de Empresas	\$ 549.023	\$ 725.866
3	Ingeniería Civil Industrial	\$ 1.033.735	\$ 1.709.491
4	Contador Auditor	\$ 726.536	\$ 1.028.145
5	Ingeniería Civil	\$ 990.187	\$ 1.685.738
6	Contador General / Contabilidad	\$ 433.489	\$ 498.419
7	Ingeniería Civil en Informática / Computación	\$ 996.077	\$ 1.521.923
8	Ingeniería en Informática / Sistemas	\$ 777.593	\$ 1.151.218
9	Análisis de Sistemas / Analista Programador	\$ 557.224	\$ 701.402
10	Informática	\$ 626.827	\$ 827.941

*Figura 1.5: Diez carreras universitarias con mejores sueldos*

*Fuente: Estudio laboral [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com)*

<b>Carreras técnicas</b>			
N°	Carrera	Renta 2do año de egreso	Renta 5to año de egreso
1	Tecnologías De La Información y Comunicación	\$ 739.465	-
2	Técnico en Planificación Vial	\$ 739.375	\$ 820.000
3	Técnico en Oleohidráulica y Neumática	\$ 670.828	\$ 679.987
4	Técnico en Geomensura	\$ 617.601	\$ 837.169
5	Técnico en Prevención de Riesgos	\$ 599.598	\$ 788.546
6	Técnico en Edificación	\$ 583.166	\$ 694.633
7	Técnico en Mantenimiento	\$ 582.411	\$ 650.021
8	Técnico en Obras civiles	\$ 579.507	\$ 766.490
9	Técnico Financiero	\$ 577.896	\$ 695.525
10	Técnico en Fabricación y montaje Industrial	\$ 567.599	\$ 647.884

*Figura 1.6: Diez carreras técnicas con mejores sueldos*

*Fuente: Estudio laboral [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com)*

Así, la realidad de las mujeres chilenas no podría ser más clara. Nacen bajo la crianza y educación masculinizada, que las segrega tácitamente de la sociedad al ser formadas bajo estereotipos con atributos de inferioridad con respecto a los hombres. Aprenden a adquirir una actitud sumisa y de bajo perfil, ya que se les transmite que sus expectativas de desarrollo están por debajo de la mitad de la población.

Los efectos de esta educación social se institucionalizan a través de las escuelas, viéndose afectadas por sesgos de género que las recluyen a tareas y áreas de desarrollo socialmente aceptadas para mujeres, alejándolas de áreas del conocimiento altamente masculinizadas, como las Ciencias y las Tecnologías.

“Las diferencias entre mujeres y hombres construidas por las sociedades establece relaciones de poder y ámbitos de acción especializados para cada grupo: para las mujeres el espacio doméstico y para los varones el espacio público. El espacio doméstico [...] no posee reconocimiento ni valoración económica [...] Esta diferenciación es lo que se conoce como división sexual del trabajo.”<sup>5</sup>

Como consecuencia de ello, las mujeres chilenas tienen una bajísima inserción en el trabajo formal, y las que son parte de la fuerza laboral viven condiciones de precariedad e injusticia como la brecha salarial por igual labor o la segregación a los sectores productivos con menores ingresos, al tiempo que, indistintamente de las condiciones laborales a las que accedan, tendrán que hacerse cargo de más del 90% de las tareas domésticas de sus hogares y sin recibir retribución alguna por ello.

Por otra parte, la expresión de la mayoría de estos elementos se presenta de forma *invisible* y se asumen y transmiten como la forma *común, correcta y natural*.<sup>6</sup>

Si a todo esto se le suman la cifras de violencia, que indican que 1 de cada 3 mujeres chilenas ha sufrido de violencia intrafamiliar (VIF), y que en apenas 8 meses durante el año 2015 se han consumado 27 femicidios<sup>7</sup>; y si, además, se considera el restrictivo marco en legal en torno a los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en este país, resulta difícil negar la presencia de discriminación femenina arbitraria. Situación que, además de tener significativas consecuencias económicas a nivel individual para las mujeres y sus familias, coarta el óptimo desarrollo humano de todos los integrantes de una sociedad machista, incluidos mujeres y hombres. Al mismo tiempo, se genera una merma en el crecimiento económico nacional -al constituir las mujeres una porción importante de la Población Económicamente Activa (PEA)-, y un inequívoco detrimento en la diversidad de los trabajadores de las empresas -sobre todo en los altos niveles jerárquicos-, factor altamente valorado a la hora de contemplar la capacidad creativa y de innovación de las organizaciones<sup>8</sup>.

En síntesis, los antecedentes que describen una sociedad con sesgo de género son contundentes y elocuentes. Son las acciones afirmativas con orientación y perspectiva de género las que, ya sea desde la institucionalidad o fuera de ella, contribuirán a visibilizar, analizar y combatir esta injusta realidad chilena.

---

<sup>5</sup> Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Familiar, Laboral y Personal en las Organizaciones. SERNAM. 2013.

<sup>6</sup> Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Familiar, Laboral y Personal en las Organizaciones. SERNAM. 2013.

<sup>7</sup> SERNAM: [www.sernam.cl](http://www.sernam.cl)

<sup>8</sup> Buenas Prácticas Laborales y Equidad de Género. Ver en <http://elearning.sernam.cl/moodle/iguala>

## Fundamentos

### *¿Por qué es positivo propender a la Equidad de Género?*

Luego de analizar el esquema general que involucra las distintas dimensiones de discriminación femenina y de tomar en consideración el diseño e implementación de políticas y acciones concretas que reviertan este panorama, se definen **principios orientadores** sobre los cuales erguir cualquier lineamiento de trabajo:

- ✓ En primer lugar, se parte de la premisa de que las capacidades, talentos, destrezas y habilidades están igualmente distribuidas en las sociedades, sin distinción alguna, haciendo énfasis en la igualdad de condiciones al respecto que tienen mujeres y hombres.
- ✓ En segundo lugar, y en consecuencia con el punto anterior, cualquier proporción entre mujeres y hombres que se aleje considerablemente de la tasa nacional (50,5/49,5) es indicador de algún tipo de sesgo de género. Específicamente, se escoge la proporción 60/40 (o 40/60)<sup>9</sup> como rango de desviación admisible.
- ✓ Por último, se hace la explícita diferencia entre características particulares que diferencian a mujeres de hombres por antecedentes culturales, de la identificación de esas diferencias como conductas inherentes a cada sexo. A modo de ejemplo, la mayor propensión que tienen las mujeres a hacerse cargo del cuidado responde a que en la práctica por factores culturales éstas son formadas en esa dirección, pero es una conducta aprendida socialmente y no un atributo propio de la condición natural de una mujer.

Estos principios tienen como objetivo, además, despejar dudas respecto a la línea argumentativa que fundamenta la existencia de beneficios cuantitativos y cualitativos a partir de la Equidad de Género, tanto para las familias, como para las empresas y la microeconomía.

### **¿Por qué, entonces, ganan las empresas y las economías al propiciar la Equidad de Género?**

Uno de los primeros apuntes a responder esta interrogante es la definición de un Perfil de la Trabajadora actual, es decir, aquella que se ha formado en una sociedad desigual y que ha trabajado o comienza a trabajar en un contexto que la discrimina, explícita o implícitamente.

Así, se tiene a una trabajadora con menores incentivos externos a la capacitación y formación, y con significativos desincentivos –en contraste a los hombres- para ascender en su puesto de trabajo o acceder a responsabilidades de mayor completitud. Es decir, es lógico encontrar, para igual jerarquía, a una trabajadora más capaz y esforzada que sus pares varones.

---

<sup>9</sup> Tomando como base de la proporción adoptada por el Congreso el 19 de noviembre del 2014, en el marco de la Ley de Cuotas de Género para cargos de elección popular parlamentaria.

[http://www.senado.cl/cambios-al-sistema-binominal-y-ley-de-cuotas-parlamentarios-presentan-indicacion/prontus\\_senado/2014-11-27/164435.html](http://www.senado.cl/cambios-al-sistema-binominal-y-ley-de-cuotas-parlamentarios-presentan-indicacion/prontus_senado/2014-11-27/164435.html)

Por otro lado, la mayor carga de trabajo a la que la mujer está acostumbrada -que a menudo es el doble del tiempo que un hombre dedica al trabajo doméstico y al cuidado<sup>10</sup>-, se traduce en el desarrollo de habilidades como la eficiencia, el esfuerzo y la resistencia al trabajo pesado.

*Se trata de una mujer capaz, sometida a mayores trabajas que sus pares varones en el camino; esforzada, acostumbrada a mayores cargas de trabajo. (Perfil de la Mujer Trabajadora Actual)*

Por otro lado, a partir de un estudio realizado por Stone (2013) ésta es citada por Wittmayer (2014) contribuyendo a este perfil en un afán por derribar mitos en torno a la madre que temporalmente elige quedarse en la casa: Son mujeres con un alto nivel educacional y de ambición profesional, que en general no planificaron abandonar sus puestos de trabajo, sino que tomaron esa decisión de manera sorpresiva; cuya decisión de quedarse en el hogar no responde a la necesidad de la familia, sino que, más bien, a la presión del empleador; trabajan para compañías reconocidas y tiene

un alto compromiso por la organización, de existir mecanismos de flexibilización y conciliación entre la vida laboral y familiar.<sup>11</sup>

Yendo más allá, la Figura 1.7 hace una descripción de que para Zenger & Folkman (2011) son las 16 mejores características que representan a un buen líder –entre las que se encuentran iniciativa personal, el desarrollo de los demás en un equipo, capacidad de innovación y colaboración y trabajo en equipo-, estando en cada una de ellas mejor evaluadas las mujeres que los hombres.

Asimismo, Storrie (2012) respalda la competencia de líderes de las mujeres, aludiendo a la falta de oportunidades como motivo de la baja tasa de movilidad vertical en las empresas, las que se enmarcan en cuatro carencias principales: (1) Falta de programas enfocados hacia trabajadores de alto potencial y falta de mujeres en esos programas, (2) falta de un periodo de transición en el entrenamiento de liderazgos, (3) falta de oferta de liderazgo multinacional para trabajadoras y (4) falta de oportunidades de desarrollo profesional para el caso de mujeres ubicadas en un alto nivel administrativo.<sup>12</sup>

En otras palabras, lo que este perfil propone es que son las mismas condiciones de adversidad a las que se enfrenta la mujer trabajadora las que la preparan y posicionan como una empleada más competente respecto a sus pares hombres. No obstante esta realidad cualitativa, reciben menor salario por igual trabajo en todos los sectores productivos de Chile.

Sin embargo, y de acuerdo a lo principios orientadores, no es razonable esperar -ni deseable desde una perspectiva de Equidad de Género-, que esta condición coyuntural se mantenga en el tiempo una vez resueltas las brechas que hoy separan a mujeres y hombres.

<sup>10</sup> Elborgh-Woytek, K. et al. WOMEN, WORK, AND THE ECONOMY: MACROECONOMIC GAINS FROM GENDER EQUITY. International Monetary Fund. 2013.

<sup>11</sup> Wittmayer, A. RETAINING WOMEN IN THE WORKPLACE. UNC Kenan-Flagler Business School. 2014.

<sup>12</sup> Storrie, M. THE NEW BUSINESS IMPERATIVE: RECRUITING, DEVELOPING AND RETAINING WOMEN IN THE WORKPLACE. UNC Kenan-Flagler Business School. 2012.

Competency	Male Mean Percentile	Female Mean Percentile
Takes Initiative	48	56
Practices Self-Development	48	55
High Integrity, Honesty	48	55
Drives for Results	48	54
Develops Others	48	54
Inspires and Motivates Others	49	54
Builds Relationships	49	54
Collaboration and Teamwork	49	53
Establishes Stretch Goals	49	53
Champions Change	49	53
Solves Problems and Analyzes Issues	50	52
Communicates Powerfully to the Outside World	50	52
Connects Groups to Outside World	50	51
Innovates	50	51
Technical/Professional Expertise	50	51
Develops Strategic Perspective	51	49

*Figura 1.7: Top 16 de las Competencias Más Ejemplificadoras del Buen Líder.*

*Fuente: Zenger & Folkman, 2001.*

### **¿Cuál es el motivo, en tal escenario, por el cual es beneficioso para las empresas y economías el fomento de la Equidad de Género?**

La respuesta tiene su base en el primer principio orientador, y se resume en una palabra: diversidad. Del mismo modo en que la segregación en el acceso a las Universidades limita las posibilidades de capturar talentos por parte de las casas de estudio, la segregación en el acceso laboral –tanto para mujeres como para hombre- debilita directamente los márgenes de operaciones y el desempeño financiero de las organizaciones.<sup>13</sup>

En el mismo sentido, se pronuncia el gerente de Tata Global Beverages, Mistri (2012): “Cuando las mujeres están sub representadas en su entorno laboral, perdemos el 50% del universo de talentos [...] las mujeres incorporan una riqueza y perspectiva diversidad a su espacio de trabajo. A menudo aportando estilos de administración complementarios

<sup>13</sup> McKinsey (2008) y Catalyst (2004) en Elborgh-Woytek, K. et al. WOMEN, WORK, AND THE ECONOMY: MACROECONOMIC GAINS FROM GENDER EQUITY. International Monetary Fund. 2013.

a los presentes en hombres. Las empresas que incorporan a mujeres se benefician de mejores decisiones como resultado de la diversidad que consiguen.”<sup>14</sup>

Continuando con la línea de los beneficios, independiente de la causal directa que los genere, un estudio realizado en seis países alrededor del mundo por la International Finance Corporation (IFC) arrojó interesantes resultados tanto sobre las ganancias cualitativas como cuantitativas. Al mismo tiempo que Elborgh-Woytek y Newiak et al. (2013) ofrecen un análisis similar. Una síntesis de ambos aportes se encuentra clasificada en los siguientes ocho elementos principales:

- **Aumento en la fuerza de trabajo** en términos macroeconómicos y **aumento en el ingreso per cápita** del país, pudiendo alcanzar, en teoría, una alza de 5% en Estados Unidos, 9% en Japón, 12% en los Emiratos Árabes Unidos y 34% en Egipto.<sup>15</sup>
- **Compensación del envejecimiento** que genera una disminución en la fuerza de trabajo.
- **Reducción de la pobreza**, atendiendo al mayor vínculo que tienen las mujeres con el cuidado de los niños, directamente se propone que “es más probable que una mujer invierta un alto porcentaje de su ingreso a la educación de sus hijos a que un hombre”<sup>16</sup>, lo que genera un círculo virtuoso.
- **Aumento en el nivel de competitividad** al contratar a los mejores talentos.
- Amplia el universo de candidatos a cada puesto de trabajo, lo que permite elegir el mejor, en vez de seleccionar dentro de un segmento acotado. En otras palabras, **diversidad**.
- **Disminución de la tasa de reemplazo y de ausentismo**, alcanzando una baja en la tasa de reemplazo de hasta en un tercio en el caso de estudio de Vietnam, y un alza de hasta el triple en los retorno de inversión en el caso de Bangladesh.
- **Aumento en la productividad e innovación**, basado en los casos de Chile, Brasil y Tailandia.
- A partir del efecto par -que alude a la posibilidad de identificar a su interlocutor como un par-, se genera un **mejor vínculo con la comunidad** en la que la empresa se encuentra inserta y un **mejor vínculo con las y los consumidores**, como ocurrió en el caso de la empresa de cosmético Pepsico, en Perú.<sup>17</sup>

Cabe la consideración de que, dado que el estudio de IFC fue realizado exclusivamente en sectores altamente masculinizados (construcción, minería, entre otros), podría surgir la inquietud de la extrapolación a sectores menos masculinizados o, incluso, feminizados. Por un lado, al respecto se admite que si bien al ser sectores masculinizados, los efectos -cualitativos o cuantitativos- son más inmediatos, pero el impacto no es por ello menor, puesto que los beneficios efectivos que hubo en

---

<sup>14</sup> Mistri, C. en Investing in Women’s Employment. International Finance Corporation, World Bank Group. 2013. Estados Unidos.

<sup>15</sup> Aguirre y otros (2012) en Elborgh-Woytek, K. et al. WOMEN, WORK, AND THE ECONOMY: MACROECONOMIC GAINS FROM GENDER EQUITY. International Monetary Fund. 2013.

<sup>16</sup> Elborgh-Woytek, K. et al. WOMEN, WORK, AND THE ECONOMY: MACROECONOMIC GAINS FROM GENDER EQUITY. International Monetary Fund. 2013.

<sup>17</sup> Investing in Women’s Employment. International Finance Corporation, World Bank Group. 2013. Estados Unidos.

productividad incluyen la asimilación de los costos de adaptación, es decir, los ajustes infraestructurales que las empresas masculinizadas requieren a diferencia del resto. Por otro lado, cabe destacar que, como lo indica la Figura 1.8, los aspectos cualitativos involucrados están asociados al concepto de diversidad, que es absoluto y no relativo, por lo tanto, los beneficios son completamente extrapolable a todos los casos a analizar.



*Figura 1.8: Relación entre políticas y prácticas que propenden a la Equidad de Género y mejoras en el negocio.*

*Fuente: Adaptación de IFC de Monks (2007).*

A modo de complemento de lo que se le podría llamar la Cadena de Valor Agregado de la Equidad de Género, se detalla la secuencia a partir de la que se genera el ahorro de los costos asociados a la reducción de la tasa de rotación en el personal, que como bien lo indica Wittmayer (2014) incluye el costo de finiquito, el de reemplazar a un empleado, costo de oportunidad, y los costos asociados a las brechas que surgen en el proceso de aprendizaje, lo que, en suma, **se avalúa entre un 100% a un 300% del salario base de la trabajadora** que renuncia o es despedida<sup>18</sup>, cuya posibilidad de ahorro es la incorporación de medidas de flexibilidad horaria que permitan la conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

Además de un ahorro cuantitativo sustantivo, la flexibilidad horaria, como mecanismo de Equidad de Género, favorece la disminución de las tasas de estrés –asociada a costos por ausentismo a causa de licencias médicas–, promueve el aumento de la productividad –al generan un clima más agradable para trabajar, por la misma reducción de los niveles de estrés–, facilita la permanencia de mujeres con hijos muy pequeños, y, por último, se ajusta a la cultura de las nuevas generaciones, como lo es la generación Milenio, caracterizada por su alto nivel de relación con la tecnología móvil.

### **¿Y qué es concretamente el fomento a la Equidad de Género en la empresa y organización chilena?**

Si bien el trecho desde lo real a lo ideal es tan largo como complejo, el punto inicial en el que se sitúa la organización chilena, permite entregar una aproximación bastante

<sup>18</sup> Wittmayer, A. RETAINING WOMEN IN THE WORKPLACE. UNC Kenan-Flagler Business School. 2014.

concreta de las medidas que hoy deben adoptarse en un primer nivel de acciones afirmativas, y se resumen en las siguiente cinco:

1. Garantizar un entorno adecuado para mujeres y hombres (infraestructura, clima, etc.).
2. Eliminar brechas salariales.
3. Eliminar segregación horizontal, contratando más mujeres u hombres, según corresponda.
4. Propiciar la movilidad jerárquica a través de formación y/o ley de cuotas.
5. Incorporar la flexibilidad horaria como alternativa vigente para todo el personal.

Por consiguiente, los beneficios para las empresas de integrar políticas de promoción de la Equidad de Género son evidentes además de diversos, por lo que el convencimiento y educación de estas iniciativas debería ser bastante expedito, sobre todo considerando los esfuerzos provenientes desde el Estado, quien también se ve beneficiado en cuando las cifras Macroeconómicas crecen mucho más allá del aumento del PIB. El estudio *Invirtiendo en Empleabilidad Femenina* del IFC, advierte seis acercamientos hacia las organizaciones que constituyen incentivos directos para realizar esfuerzos en esta dirección:

1. Motivación Ética: Por el respeto a los derechos de las mujeres y a la justicia social.
2. Motivación Reglamentaria: Por no transgredir la ley.
3. Motivación por política gubernamental: Por acceder a certificaciones voluntarias impulsadas por el Gobierno.
4. Motivación Económica: Por obtener ganancias en utilidades.
5. Motivación Corporativa (Imagen): Por los beneficios que trae consigo una imagen integradora, hacia socios, consumidores y competencia. Como ejemplo, un estudio realizado por el gobierno alemán arrojó que las organizaciones con políticas amigables con las mujeres y la familia alcanzaban un 25% de retorno en las inversiones<sup>19</sup>.
6. Motivación Laboral (RRHH): Por mejorar el nivel de competencias de su personal.

De esta manera, se cuenta con las bases para la definición de acciones concretas a realizar por parte de las y los actores interesados en la promoción de la Equidad de Género. Por su parte, las iniciativas del SERNAM apuntan a promover este principio a partir de ofrecer incentivos del tercer tipo, así como asistir el proceso de Reforma Laboral, que podría generar incentivos del segundo tipo, y, también, la generación de campañas comunicacionales que visibilizan la precariedad laboral de la mujer, que ofrece incentivos del primer tipo.

Apuntando a contribuir en esa dirección, es que, en conjunto con el Programa de Buenas Prácticas Laborales del Área de Mujer y Trabajo del SERNAM, este trabajo se avoca al diseño de una métrica objetiva que evalúe el impacto de la Equidad de Género en el desarrollo de las organizaciones, instituciones y empresas, sobre la base del contraste de un Índice de Desarrollo Organizacional (IDO), desglosado en Productividad y Clima Organizacional con el Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL). De esta forma,

---

<sup>19</sup> Wittmayer, A. RETAINING WOMEN IN THE WORKPLACE. UNC Kenan-Flagler Business School. 2014.

los resultados arrojados a partir de este proceso, podrían ofrecer, al menos, incentivos del cuarto y sexto tipo.

Finalmente, y con el ejemplo brasileño de Políticas Públicas como horizonte, se deja planteado el desafío no abordado del fomento, capacitación y fortalecimiento de la situación laboral de la mujer rural chilena.

## Marco Teórico

Cinco son los ejes que nutren al marco teóricos en torno al cuales se desarrolla este trabajo:

1. Teoría de Género
2. Conceptos Técnico con Perspectiva de Género
3. Medición de Clima Organizacional
4. Metodologías de Evaluación por Panel de Expertos
5. Análisis de Datos

## Teoría de Género

Para hablar de los vínculos que existen en los espacios públicos y privados, es necesario entender que la relación de dominancia de uno por sobre otro, que justifica las iniquidades más estructurales como lo es la laboral, es reproducida por el lenguaje. Es decir, el lenguaje no es neutro y construye realidades, por esto, durante décadas ha existido el esfuerzo colectivo de repensar y definir las concepciones de hombre y mujer, asimilando los sesgos que tiene el tradicional uso de las palabras, concluyendo en nuevas definiciones de las que emerge la necesidad de hacerse cargo de una desigualdad antes omitida y justificada por la norma social. El conjunto de este proceso es lo que se denomina como teoría de género.

El desarrollo de este trabajo utiliza los conceptos desde esta perspectiva a la hora de analizar, evaluar, proponer y concluir, tomando como base los aportes de Julieta Kirkwood (Chile) sobre la base del estudio de Simón de Beauvoir y de Norma Fuller (Perú).

La primera definición conceptual tiene que ver con la **distinción entre sexo y género**, globalmente asimilados como sinónimos, en función de que el primero alude a características biológicas a partir de cuyas diferencias se identifican a hombres y mujeres, mientras que lo masculino y lo femenino responden a una construcción social y cultural de aspectos no biológicos asociados a cada uno de los sexos.

Según Beauvoir esta relación antagónica se da por la costumbre de identificar lo propio con lo uno y a lo impropio con lo otro, con implicancias de inferioridad, a lo que denomina **teoría de la dualidad**.

De acuerdo a estas primeras definiciones, surge el concepto de **deconstrucción**, que alude al proceso previo y posterior -e inverso- a la construcción de los géneros y que se materializa en la generación de una identidad de género propia que puede o no tener relación con lo que socialmente se espera de un hombre o una mujer.

Así, deriva el ampliamente debatido concepto de **feminismo** como una corriente que persigue la erradicación de la de dominancia que tienen los hombres por sobre las

mujeres, a partir de un proceso de la comprensión de la relación de poder, de sus causas orígenes y consecutiva construcción de una identidad libre de opresión.<sup>20</sup>

Por su parte, Norma Fuller, aporta a este contexto denominando falocentrismo el fenómeno al partir del cual toda generación del conocimiento y modelo de humanidad tiene como centro y orientación al hombre; similar a la idea de **androcentrismo**, que se define como el orden social que naturaliza y ratifica el dominio masculino por sobre el de la mujer, aclarando el matiz de que es solo éste y no el ser humano en su conjunto quien pasa a ser el centro de las sociedades y estudio luego de la superación del teocentrismo.

Junto con ello, Fuller le da un significado a lo **femenino** identificándolo como la negación a lo masculino, a partir de lo que desarrolla una investigación sobre el sentido, origen y manifestación de las **masculinidades**. Esta última, según expresa, se ve sustentada en dos elementos: el aspecto biológico y el temor a perderla bajo amenaza de lo femenino, describiendo así una masculinidad hegemónica que es la definición de lo que se espera de hombres y mujeres en función de lo que definen los hombres, por lo que la evaluación y validación solo puede ser otorgada por los pares hombres.

Puntualizando las características de la **masculinidad latinoamericana**, se indica que ésta parte de la base de la paradoja de que si bien ésta se basa en la mera presencia de un pene, como símbolo de lo que es ser hombre, al mismo tiempo éstos deben *hacerse hombres*, a partir de pruebas y demostraciones identificándola al mismo tiempo, por un lado, como una condición inherente y, por otro, como un mérito.

Lo relevante es que a partir de estas acepciones se llega a la definición de un perfil de hombre latino caracterizado por la exacerbación de la sexualidad, competencia entre pares y voluntad de dominio sobre las mujeres. Esto se complementa con el aporte de Octavio Paz al identificar el rol del hombre vinculado estrechamente con el ejercicio de la **violencia**, según quien la actitud del hombre latinoamericano “resume la agresividad, impasibilidad, invulnerabilidad, uso descarnado de la violencia (1959, p.74)”, lo que es determinante en las relaciones actuales de poder y discriminación.

Concluye, Fuller, que el origen del concepto **machismo** no es propio de la identidad latinoamericana, si bien hoy completamente arraigado a la cultura. Surge a partir de la idea de **macho** y su vínculo con lo salvaje e inferior, que el vaquero estadounidense— como sujeto icónico de la época y en contexto de pugna limítrofe con México en los años 40-, adjudicó como estereotipo a su enemigo, el hombre mexicano, y difundió mundialmente a partir de su industria comunicacional. Evidencia de eso es el uso de la palabra macho como símil de varón hiperviril en una amplia variedad de lenguas.<sup>21</sup>

Por su parte, a través de los años han surgido múltiples expresiones de la evolución y transformación de este debate, relevante por la consecuencias prácticas que en las que se

---

<sup>20</sup> Kirkwood, J. *Feminarios*. Ediciones Documentas. 1978. Chile.

<sup>21</sup> Fueller, N. *Repensando el Machismo Latinoamericano*. Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. 2012. Perú

materializa el trabajo desde el feminismo, y la posibilidad de coordinar los aportes en miras a proyecciones mayores.

De esta manera, cabe destacar que no existe una concepción única de feminismo, identificándose al menos las siguientes variantes: (1) Feminismo marxista o socialista, (2) feminismo liberal, (3) eufeminismo y (4) neofeminismo.

Esta primera distinción dice relación con el sustento en ideas políticas e ideológicas sobre el cual se desarrollan los feminismos, asumiendo el **feminismo marxista**<sup>22</sup> o socialista una vinculación directa en los objetivos de lucha feminista y socialista, identificando al capitalismo como causa estructural que favorece la instauración y permanencia del patriarcado. A diferencia de este, surge el **feminismo liberal**<sup>23</sup> que si bien propugna la igualdad entre mujeres y hombres, sus demandas carecen de un trasfondo político y enarbolan la bandera de la libertad de manera abstracta.

En esta línea, Calvera (1990) aporta al debate definiendo como **eufeminismo** aquellas prácticas feministas escondidas bajo el alero de otras denominaciones, a propósito de la tensión y rechazo que se interpretaba que generaba la idea del feminismo. Este concepto surge como un paso táctico en un contexto adverso, para relevar a partir de los hechos la validez y pertinencia del auténtico feminismo<sup>24</sup>.

En el camino de la definición de distintas identidades feministas, surgen los conceptos de **mismidad** y diferencia, alternando los roles que Simon de Beauvoir describe como la teoría de la dualidad, identificándose con una identidad de mujeres sobre la base de su diferencia con los hombres, asociándolos con el otro, impidiéndole que continúe definiéndolas. Dice Gargallo (2006): “su identidad consigo mismas, y de su diferencia positiva, no subordinada, con los hombres, es decir que éstos no eran ni su medida ni su modelo”.<sup>25</sup>

Asimismo, se especifica la definición y existencia de **patriarcado** como un sistema de gobierno y relación social, yendo mucho más allá que la identificación de rasgos personales o colectivos: “el patriarcado era responsable de la heterosexualidad compulsiva, de la represión, de la doble moral, de la subordinación de las mujeres, de la violencia, de la prohibición del aborto y del maltrato a las niñas y los niños, amén de la guerra y de las formas de injusticia social, todas ellas construidas sobre el modelo de la dominación de los hombres sobre el cuerpo y la voluntad de las mujeres”.

Por último, Gargallo (2006) cita la reflexión de Tania Rodríguez para explicar el devenir de las expresiones contemporáneas del feminismo, el que se observa como esencialmente despolitizado ya que mientras que antes el motivo de acción feminista lo era la militancia, hoy lo es la academia. Contextualiza este proceso con la consolidación del neoliberalismo y el empobrecimiento causado por la agudización de la desigualdad, lo que propicia la instauración del gremialismo, remplazando el movimiento feminista

---

<sup>22</sup> Carosio, A. y Vargas, I. Feminismo y socialismo. Fundación Editorial El perro y la rana. 2010. Venezuela

<sup>23</sup> Lavrin, A. Mujeres, Feminismo y Cambio Social en Argentina, Chile y Uruguay 1980-1940. Centro de Investigaciones Diego Barros Arana. 2005

<sup>24</sup> Calvera, L. Mujeres y Feminismo en la Argentina. Grupo Editor Latinoamericano. 1990. Argentina.

<sup>25</sup> Gargallo, F. Ideas feministas latinoamericanas. Historia de Ideas. 2006. México.

por un cúmulo de movimientos u organizaciones de mujeres, fenómeno al que se denomina **neofeminismo**.

## Conceptos Técnico con Perspectiva de Género

Dado el carácter aplicado que tiene el estudio, a continuación se entrega la definición de los conceptos clave acuñados por la institución chilena (SERNAM) y mexicana (INMUJERES) que llevan adelante el trabajo por la Equidad de Género, ordenados alfabéticamente.

**Accesibilidad** : Grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas o físicas. (\*)

### Acciones

**afirmativas** : Conjunto de medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres para lograr la igualdad efectiva y corregir la distribución desigual de oportunidades y beneficios en una sociedad determinada. (\*)

**Certificado** : Documento que expide al organismo de certificación acreditado para hacer constar que la organización cumple con los requisitos establecidos de acuerdo a una norma. (\*)

**Clima laboral** : Conjunto de características, condiciones, cualidades, atributos o propiedades de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la institución pública, privada o la organización, que influyen en la conducta y/o eficacia y eficiencia de las trabajadoras y trabajadores. (\*)

**Conciliación** : Compatibilidad entre las tareas y deberes laborales con las domésticas y familiares.

### Cultura

**institucional** : Sistema de significados compartidos entre las y los miembros de una organización que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y de los valores que surgen en las organizaciones y que con el paso del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de éstas. La cultura institucional determina las convenciones y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia. (\*)

**Desarrollo** : Correlación positiva entre los niveles de Productividad de una empresa u organización con el Clima Laboral que hay dentro de éstas.

### Discriminación

**Laboral** : Es la discriminación que se presenta en el ámbito del trabajo, la que puede ser directa o indirecta.

**Directa** : Ocurre cuando personas que tienen iguales niveles de productividad y calificación reciben tratos desiguales. (\*)

**Indirecta** : Se refiere a situaciones aparentemente neutrales, a regulaciones o prácticas que tienen como resultado el tratamiento desigual de personas con ciertas características. Consiste en exigir condiciones o requisitos específicos no relacionados con competencias técnicas y/o profesionales para ocupar o ser promovida(o) en un puesto de trabajo. (\*)

**Doble Jornada** : Tiempo y actividades dedicadas al trabajo extradoméstico y doméstico, principalmente presente en las mujeres. (\*)

### **Equidad**

**de Género** : Principio ético de justicia que consiste en eliminar los desequilibrios existentes en el acceso y control de los recursos entre mujeres y hombres y lograr el reconocimiento a las diferencias de género, sin que éstas impliquen una razón para discriminar. (\*)

**Feminismo** : Movimiento o corriente de pensamiento que tiene por objetivo alcanzar la equidad e igualdad entre hombres y mujeres en todo ámbito de desarrollo político, económico y social.

**Feminización** : Se refiere a la característica de una organización, espacio social o área productiva en la que existe una tendencia de desarrollo y participación hacia las mujeres.

**Género** : Conjunto de ideas, creencias y atribuciones sociales y políticas construidas en cada cultura y momento histórico, tomando como base la diferencia sexual; a partir de ello se construyen los conceptos de “masculinidad” y “feminidad”, los cuales establecen normas y patrones de comportamiento, funciones, oportunidades, valoraciones y relaciones entre mujeres y hombres. (\*)

### **Igualdad**

**de Género** : Principio que reconoce que las necesidades y características de mujeres y hombres son valoradas y tomadas en cuenta de la misma manera, de modo que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de su sexo, eliminando así toda forma de discriminación por ese motivo. (\*)

**Masculinización:** Se refiere a la característica de una organización, espacio social o área productiva en la que existe una tendencia de desarrollo y participación hacia los hombres.

### **Movilidad**

**funcional** : También entendida como movilidad horizontal, es el traslado o desplazamiento de la trabajadora o trabajador de puesto, de manera que pase a realizar funciones distintas a las que habitualmente desempeñaba, siempre y cuando tenga las titulaciones y capacidades técnicas o profesionales necesarias para desempeñar las funciones del nuevo puesto de trabajo que se le asigne. La movilidad funcional no debe conllevar una pérdida de categoría profesional ni disminución salarial. (\*)

**Movilidad**

**jerárquica** : También entendida como movilidad vertical, es el cambio de categoría profesional de un(a) trabajador(a) de manera ascendente o descendente. (\*)

**Perspectiva****de Género**

: Visión científica, analítica y política, sobre las relaciones entre las mujeres y los hombres que se propone eliminar las causas de opresión de género, como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el sexo. Contribuye a construir una sociedad donde todas las personas, mujeres y hombres, tengan el mismo valor, gocen de igualdad de derechos y de oportunidades para acceder a los recursos económicos, a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones. (\*)

**Productividad** : Nivel de producción que tiene una empresa u organización en relación a los recursos utilizados para ésta.

**Sesgo****de Género**

: Corresponde a la tendencia en las evaluaciones, apreciaciones u opiniones de realizar diferencias de género cuando éstas no lo ameritan.

**Sesgo****horizontal**

: Dice relación con un sesgo que genera masculinización en distintos rubros en relación a otros. Es lo que podría llamarse sesgo externo, es decir, un sesgo de sexo con respecto a la proporción nacional de mujeres (u hombres). Un claro ejemplo de esto es el Sector Financiero, en el que el 70% son hombres y sólo un 30%, mujeres.

**Sesgo vertical**

: Alude al sesgo que genera inequidades jerárquicas o de relaciones laborales entre hombres y mujeres, independiente de la proporción de cada sexo que haya en la organización. Del mismo modo en que se explicó el sesgo anterior, este puede denominarse sesgo interno. Un ejemplo de este tipo es Sector Comercial, en el que si bien existe paridad entre hombres y mujeres, más del 80% de los cargos directivos los ocupan hombres, así como son estos quienes reciben los mayores salarios.

**Sexo**

: Conjunto de diferencias biológicas, anatómicas y fisiológicas de los humanos que los definen como mujeres u hombres (hembra o varón). Incluye la diversidad evidente de sus órganos genitales externos e internos, las particularidades endocrinas que los sustentan y las diferencias relativas a la función de la procreación. (\*)

**Violencia**

: Cualquier acción u omisión basada en el género que cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte, y que se puede presentar tanto en el ámbito público como privado. (\*)

Todos los conceptos destacados con (\*) corresponden a extracciones literales de las definiciones de la **Norma Mexicana para la Igualdad Laboral Entre Mujeres y Hombres**.

## Medición de Clima Organizacional

Para la medición de Clima Organizacional se utilizará la investigación de Patterson, M., West, M., Schackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson y D., Wallace, A. titulado **Validación de la medición de clima organizacional: vínculos con las prácticas administrativas, productividad e innovación** (*Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*).

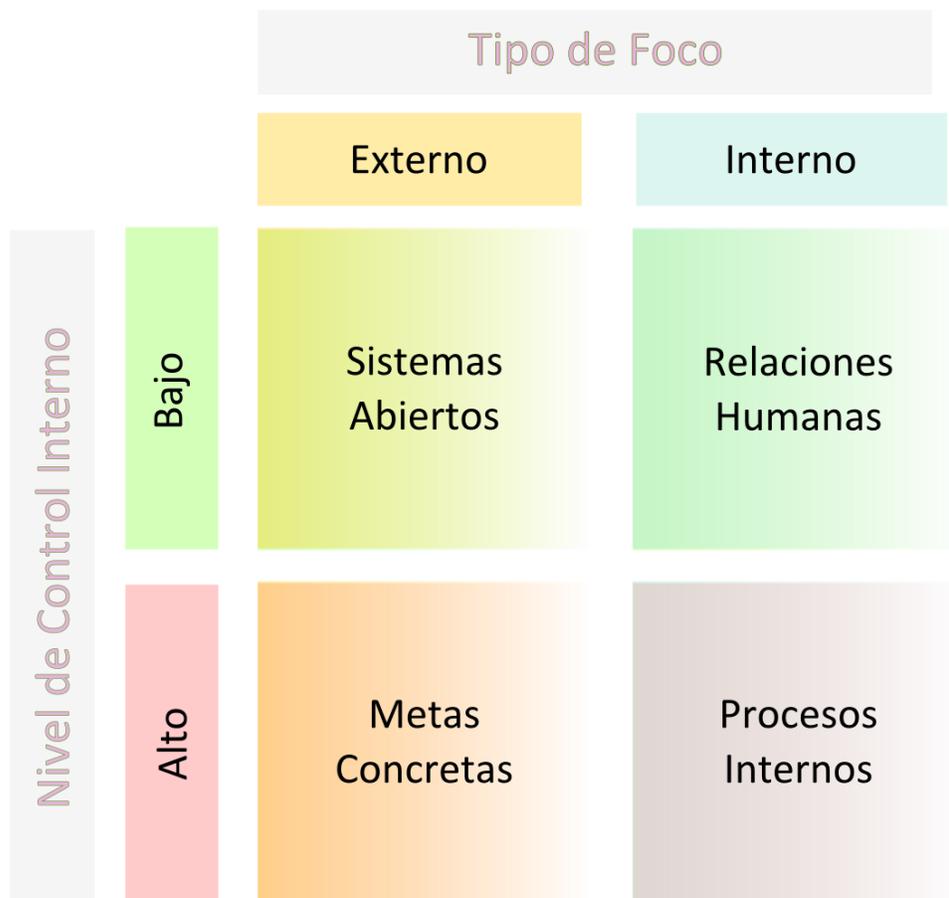
En primer lugar, se propone la siguiente diferencia conceptual entre clima y cultura organizacional, comúnmente asimilados como términos equivalentes. Lo que se plantea es que mientras que el **Clima Organizacional** es la expresión en el comportamiento del acontecer de una institución, la **Cultura Organizacional** son las razones estructurales de por qué esto sucede. Es decir, la cultura se manifiesta en el clima de una organización.

En tanto la medición de clima, propone una selección de atributos a evaluar generada sobre la base de la convergencia de criterios que cada uno de los cuatro modelos de organización. Estos cuatro modelos, como lo indica la Figura 3.1, son el resultado del entrecruzamiento entre el nivel de control interno latente en una organización y el tipo de foco que tenga ésta (interno o externo), denominado el *Competing Values model*. Así, los cuatro tipos de empresas serían:

- **Enfoque en Relaciones Humanas**  
[Foco interno y flexibilidad administrativa] Énfasis en el bienestar, crecimiento y compromiso de la comunidad de trabajadores de la organización.
- **Enfoque en Procesos Internos**  
[Foco interno y alto control organizacional] Énfasis en el respeto de las normas y en el control interno de modo de garantizar que los recursos sean utilizados de manera eficiente.
- **Enfoque en Sistemas Abiertos**  
[Foco externo y flexibilidad administrativa] Énfasis en la relación con las organizaciones del entorno, en contaste búsqueda por recursos e innovación que se adecúen a éste.
- **Enfoque en la Meta**  
[Foco externo y alto control organizacional] Énfasis en productividad y cumplimiento de metas.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Patterson, M. et al, "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, 2004.



*Figura 3.1: Modelos Organizacionales (Competing Values Model)*

### Metodologías de Elaboración de Índices

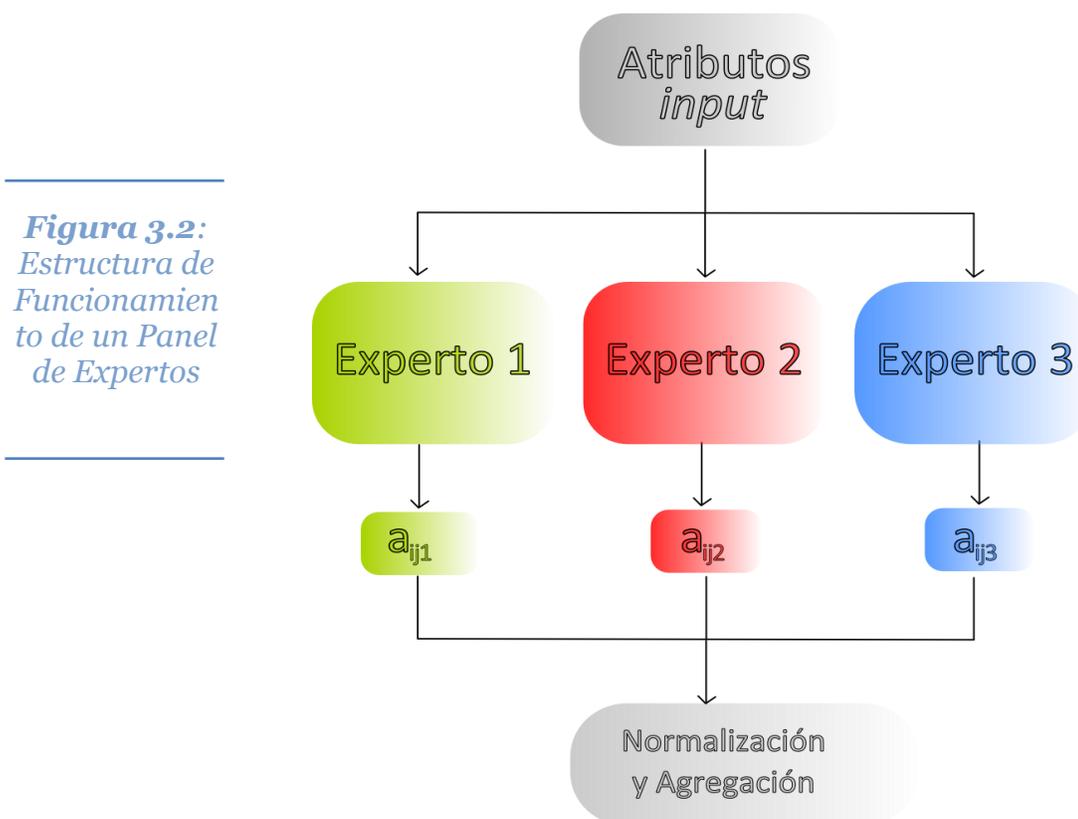
Como lo indica Rico y Gómez (2009) citando Nardo y Saisana (2008), dentro de las metodologías posibles para la evaluación de indicadores en el marco de la elaboración de índices, hay dos formas principales de abordar el problema: análisis endógeno y exógeno.<sup>27</sup>

El **análisis endógeno** alude a la información propia que los indicadores pueden arrojar al realizar una observación de amplia data, utilizando métodos estadísticos para obtenerlos. Las regresiones lineales son un claro ejemplo de ello:

$$y = \alpha + \sum_j \beta_j * x_j$$

<sup>27</sup> Nardo, M. y Saisana, M. OECD/JCR Handbook on constructing composite indicators. Putting theory into practice. 2008.

Por otro lado, el **análisis exógeno** dice relación con la definición de los  $\beta_j$  a partir de una discusión cualitativa y sistematizada, por parte de una selección de un número impar de personas que cumpla con características tales, en experiencia y formación, que permita obtener resultados apropiados para el modelo (o índice) que se esté diseñando. Al uso de esta metodología se le denomina definición por **Panel de Expertos**.



En función de las ventajas y desventajas, así como de los requisitos de cada uno, se escoge la segunda metodología, puntualizando en los siguientes aspectos:

- Al estar en el proceso de diseño de un fenómeno no estudiado con antelación (equidad de género) en el contexto seleccionado, Chile, no se cuenta con la data necesaria para la realización de un análisis multivarial o cualquier metodología cuantitativa.
- Incluso suponiendo que se contara con la data requerida, se considera que la complejidad de la temática amerita una evaluación cualitativa que atienda a una realidad que los coeficientes estadísticos podrían omitir.

En cuanto a la selección de indicadores que serán el *input* de la discusión del Panel, se debe tener en consideración los criterios planteado a continuación:

“Complementariamente, para que un indicador de género cumpla el objetivo para el cual se ha diseñado, requiere que recoja la mayor cantidad posible de información

relativa a la realidad a analizar (Dávila 2004). En consecuencia, la selección de indicadores de género se ha efectuado teniendo en cuenta ciertas características básicas que todo indicador ha de cumplir (Álvaro 1994): relevancia, validez, fiabilidad, comprensibilidad, sensibilidad y viabilidad.”<sup>28</sup>

## Modelos Probabilísticos

Como primer elemento, se explicita que un índice es un modelo, y como tal, sus resultados pueden ser analizados del mismo modo que éstos con ajustados por variable, segmentados (clúster) por nivel de heterogeneidad, etc. Por lo que los métodos de evaluación de modelos resulta muy atinente para el proceso propuesto de Análisis de Resultados de lo que la métrica diseñada arroje.

De acuerdo con Goic (2014), los modelos probabilísticos suponen un comportamiento aleatorio en la toma de decisiones, la que en el caso de la evaluación de equidad de género correspondería al comportamiento de cada organización respecto a las políticas laborales. A partir de estos modelos se pueden hacer inferencias a nivel individual, identificando segmentos dentro de la población que siguen un patrón de comportamiento común.

Para identificar esos patrones, la metodología es:

1. Determinar el problema de decisión a estudiar y la información requerida.
2. Identificar el comportamiento a nivel individual.
3. Seleccionar la distribución de probabilidad que caracterice el comportamiento individual  $f(x|\theta)$ .
4. Escoger la distribución que caracterice la distribución de las características latentes de la población  $g(\theta)$ .
5. Derivar la distribución agregada del comportamiento de interés:

$$f(x) = \int f(x|\theta)g(\theta)d\theta$$

6. Estimar los parámetros.
7. Usar los resultados para resolver el problema.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Rico, M. y Gómez-Limó, J. Propuesta Metodológica para la construcción de Indicadores Sintéticos de Género. RIS. 2009.

<sup>29</sup> Goic, M. Marketing II IN5602. 2014. Chile

## **Análisis Comparado: México y Chile**

En el marco del diseño de la métrica que evalúe el impacto de la Equidad de Género en la organización chilena, se utilizará como base la **Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres (NMX –R-025\_SCFI\_2009)**.

La Norma Mexicana, elaborada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), pretende orientar el funcionamiento de las empresas y organizaciones mexicanas hacia un modelo de gestión que contribuya a la Equidad de Género. De igual manera que en el caso chileno, el Servicio Nacional de la Mujer, elaboró una Norma Chilena utilizando ésta como insumo.

La métrica consta de un detallado listado de parámetros que reflejan una gestión con perspectiva de género, dentro de lo que es el funcionamiento de una empresa mexicana. La definición de criterios, la selección de los parámetros, así como la ponderación de cada uno de éstos, constituye un trabajo exhaustivo realizado sobre la base del comportamiento y contexto mexicano.

Es por esto que, en función de validar la aplicabilidad de la métrica al caso chileno, se realizó el siguiente Análisis Comparado entre las sociedades de Chile y México abordando en profundidad los aspectos Histórico-político, Macroeconómico, Gobierno y País, Demográfico y Equidad de Género.

### **1. Histórico-Político**

#### **1.1 Conquista y Mestizaje**

Es evidente que, en un contexto mundial, la región de Latinoamérica tiene un origen idiosincrático común producto del hito marcado por el denominado Descubrimiento de América en 1492 y la Conquista del Nuevo Mundo, así como de los procesos históricos que lo sucedieron, siendo el Colonialismo que se desarrolla durante el Siglo XVI, el primero de ellos.

La exploraciones que en un comienzo sólo fueron promesas de tierras, muy pronto se tradujeron en la búsqueda determinada de las coronas europeas por apoderarse de las riquezas de las culturas que poblaban el territorio americano, lo que conllevó una violenta invasión bajo la conducción de los conquistadores delegados de los imperios de occidente, siendo España el más poderoso y, por tanto, quien que lideró este proceso, cuyo principal exponente y responsable del control de México y Centroamérica fue Hernán Cortés.

Las características políticas y económicas, así como el vínculo con la Iglesia Católica de las coronas: española, portuguesa, inglesa y francesa, entre otras, determinaron el involucramiento y protagonismo que cada una tuvo en las expediciones y apropiación de territorio americano. Mientras que Centro y Sudamérica fueron repartidas por las Bulas Papales del Papa Alejandro VI (1493) entre españoles y portugueses y conquistadas con éxito, Norteamérica fue considerada una zona de mayor hostilidad por lo que no se continuó la exploración por parte de éstos. Es entonces cuando los ingleses entran en un

juego con evidente desequilibrio contando con bastante menos experiencia y capital, por lo que acceden a la estrategia de contratación de corsarios, cuya “actividad consistía esencialmente en atacar y saquear, en audaces golpes de mano, los navíos y puertos comerciales españoles y portugueses”<sup>30</sup>, lo que significó un rápido enriquecimiento de los ingleses, en mayor proporción incluso que lo que las conquistas estaban proveyendo a los países ibéricos, lo que generó una situación de incertidumbre y explosión demográfica ante lo cual la reacción la detalla el siguiente párrafo:

“Un caballero educado en Oxford, llamado Humphrey Gilbert, sugirió la creación de un nuevo tipo de colonia, donde la metrópoli pudiese verter el excedente de su población y donde, una vez eliminados los indígenas, los europeos pudieran formar unos grupos homogéneos dotados de gobierno propio.”<sup>31</sup>

Lo anterior da cuenta de sustantivas distinciones que tuvieron las invasiones inglesa y española, de lo que derivaron fenómenos culturales de amplia disimilitud. Concretamente, el elemento crucial que explica la posterior brecha cultural dice relación con el Mestizaje -presente en la invasión ibérica y ausente en la inglesa-, surgido a partir la coexistencia las razas originarias con las provenientes de la migración de europeos y esclavos.

Junto con las condiciones materiales con las que enfrentaron las expediciones del Nuevo Mundo, la influencia de las tendencias religiosas asociadas a España e Inglaterra en ese momento fue una de las causas más trascendentes de por qué se da lugar al Mestizaje en este periodo histórico, principalmente vinculado al propósito de evangelización propio, y en los hechos exclusivo, del cristianismo, tal como lo indica la siguiente reseña:

“En esta época, la actividad misionera fue un fenómeno exclusivamente católico. El protestantismo, que luchaba por su existencia política en Europa y con una escasez permanente de clero, tenía pocas energías evangelizadoras para desplegar. Hubo algunas tentativas, pero los esfuerzos misioneros de corta duración de los ingleses entre las tribus de Norteamérica, y los del clero holandés enviado a las Indias orientales quedaron en gran parte reducidos a hacer prosélitos entre los católicos romanos.”<sup>32</sup>

Es así como el Mestizaje, junto al idioma castellano, al cristianismo y a la herencia europea<sup>33</sup>, determinan las características principales de los futuros estados y sociedades, propiciando el origen de una identidad Latinoamericana que dista de manera radical con la que se podría identificar en las culturas norteamericanas de Estados Unidos y Canadá, específicamente.

## **1.2 Colonialismo, Sincretismo Cultural e Independencia**

Posterior a la irrupción de las tropas españolas y una vez dominados los pueblos originarios de América precolombina, tuvo lugar el Colonialismo, proceso se caracterizó

---

<sup>30</sup> Historia Universal Tomo segundo: De la Europa carolingia al asia del siglo XVI. Pág 366, Noguer Rizzoli Larousse, 1974, España.

<sup>31</sup> Historia Universal Tomo segundo: De la Europa carolingia al asia del siglo XVI. Pág 367, Noguer Rizzoli Larousse, 1974, España.

<sup>32</sup> Chadwick, Henry, Evans, G.R. El Cristianismo Vol. I. Pág. 119. Ediciones Folio. 1994, España.

<sup>33</sup> Schmidt, Bettina E., Teorías culturales posmodernas de Latinoamérica, Indiana Journal, 2002-2003, Estados Unidos.

por la exploración, control, administración y gobierno de los territorios del Nuevo Mundo.

La instauración de los Gobiernos locales quedó en manos de los españoles en quienes la corona española delegara el poder, lo que comenzó como un proceso violento en el que “se irrumpieron sus ritmos de evolución, ya no hubo autonomía política, desapareció su organización político-administrativa y su vida ritual. Así como también se vio afectada la producción artística como la música, literatura, las artes y hasta sus monumentales construcciones arquitectónicas.”<sup>34</sup>

A pesar de lo anterior, esta etapa derivó en el surgimiento del Sincretismo Cultural, nombre que recibió el proceso de interacción entre culturas mediante el cual éstas asimilan los rasgos más significativos de una y otra, dando origen a manifestaciones culturales nuevas<sup>35</sup>. Producto de lo cual emergen nuevas castas sociales, asociadas a las características raciales y al parentesco de cada individuo con el linaje de gobierno español.

Es así como con el paso de los años -como consecuencia del asentamiento de estas prácticas de reproducción y de creación de nuevas sociedades-, al extinguirse las últimas generaciones de colonos con vínculos directos con España, se originan nuevas identidades americanas, con arraigos territoriales, raciales y culturales propios. A la par con el devenir de esta situación, el debilitamiento de los imperios europeos, especialmente el español, y el desarrollo de nuevas formas de estado en occidente influenciadas por el movimiento denominado la Ilustración, se favorece el ambiente en toda América para la instalación de los conceptos de emancipación e independencia.

De esta manera es que a principios del siglo XIX, se desarrollan conflictos armados entre las colonias y España, sustentados en problemáticas políticas y sociales que organizaron a los gobernantes locales tras la demanda por la autonomía de Europa. El caso chileno y mexicano es extrañamente similar, en la medida que ambos procesos se inician con un hito de sublevación, siendo la Junta Nacional de Gobierno celebrada el 18 de septiembre de 1810, en el caso de Chile, y el Grito de Dolores, en el caso de México, como se le denomina a lo que tradicionalmente se recuerda como el clamor de desde la iglesia a la ciudadanía a desconocer la autoridad del Virrey español, celebrado el 16 de septiembre del mismo año<sup>36</sup>.

Ambas fechas son recordadas hasta la actualidad como el Día Nacional de la Independencia, aunque tanto Chile como México tuvieron que lidiar con procesos de guerra contra España durante un periodo considerable antes de acceder, finalmente, a firmar las actas de Independencia en 1818 y 1826, respectivamente.

---

<sup>34</sup> Espinosa, María, Gilyam, Mariana. Sincretismo Cultural: Mestizaje cultural en México y Perú. Cátedra Virtual para la Integración Latinoamericana, Universidad Nacional de Cuyo, 2012, Argentina.

<sup>35</sup> Espinosa, María, Gilyam, Mariana. Sincretismo Cultural: Mestizaje cultural en México y Perú. Cátedra Virtual para la Integración Latinoamericana, Universidad Nacional de Cuyo, 2012, Argentina.

<sup>36</sup> Grito de Independencia 16 de septiembre de 1810, Secretaría de la Defensa Nacional, Gobierno de México [www.sedena.gob.mx](http://www.sedena.gob.mx), México.

### 1.3 Surgimiento de la Izquierda e Intervencionismo estadounidense

Luego de las independencias latinoamericanas, los estados autónomos quedaron desprovistos de una autoridad central lo que tuvo repercusiones diferentes durante el periodo entre Chile y México, producto de la diferencia en que ambos alcanzaron la victoria militar –Chile con ayuda extranjera (Argentina), México con fuertes figuras militares locales–, permitiendo en el primer caso el asentamiento de la oligarquía en el Gobierno, y significando en el segundo una disputa por el poder entre los caudillos emanados de las guerras libertarias.

No obstante los matices anteriores, los caminos vuelven a converger en la medida que una vez designados los nuevos gobernantes, en ambos casos se polarizan las posiciones políticas contraponiéndose sectores Conservadores con sectores Liberales, dentro de una misma minoría oligarca, agudizando las contradicciones sociales en las que vivían el pueblo chileno y mexicano durante el siglo XIX.

Los primeros aprontes del surgimiento de una izquierda organizada tiene su origen en las batallas políticas que sostuvieron los sectores liberales en ambos casos por incorporar políticas sociales que desproveyeran a las minorías privilegiadas de tanto privilegio, al tiempo que la política de los Conservadores se caracterizó por defender al máximo la permanencia del *status quo*, lo que, además, en el caso mexicano se manifestó prematuramente como una postura respaldada por las políticas de sus vecinos estadounidenses.

Así lo reflejan las siguientes líneas sobre el caso de México:

“Al principio parecieron imponerse los federalistas, gracias a la alianza con el comandante de la guarnición de Veracruz, Antonio López de Santa Anna, quien derribó en 1823 a Iturbide, proclamado emperador inmediatamente después de la expulsión de los españoles, y favoreció la elección de Guadalupe Victoria, anteriormente seguidor de Morelos, como presidente de México (1824-1829). No obstante, cuando Victoria y sobre todo su sucesor, Vicente Guerrero (1829), parecieron adoptar reformas sociales avanzadas, Santa Anna que había continuado siendo el auténtico depositario del poder, no vaciló en colocarse del lado de los conservadores, asumiendo la presidencia con su apoyo (1834). Como primera medida promulgó una nueva constitución unitaria, por medio de la cual pudo gobernar prácticamente como dictador durante casi diez años. La imagen pública de los federalistas quedó en entredicho por la oposición interna y por sus relaciones ideológicas y políticas con los norteamericanos, cada vez más entrometidos.”<sup>37</sup>

En el caso chileno, la disputa entre liberales y conservadores tuvo su auge a fines del siglo XIX durante el gobierno del liberal José Manuel Balmaceda, lo que si bien terminó con el suicidio del propio presidente no se tradujo en una reforma estructural a la conducción oligarca que existía hasta la fecha. No fue sino hasta principios del siglo XX cuando la organización obrera se empieza a abrir camino tanto en Chile como en México, con dos hitos de alta relevancia mundial como lo son la fundación del Partido Obrero Socialista (1912) en Chile, constituyéndose, así, el primer partido comunista de toda Latinoamérica, y la Revolución Mexicana (1910) levantamiento armado campesino gestado como oposición a la dictadura del militar Porfirio Díaz (1876-1910).

---

<sup>37</sup> Historia Universal Tomo cuarto: De las revoluciones liberales a nuestros años setenta. Pág 87, Anesa Noguer Rizzoli Larousse, 1974, España.

La intromisión estadounidense, principalmente motivada por la defensa de sus intereses económicos, se agudizó durante el régimen de Díaz como se describe a continuación:

“Dotado de seguro tacto político buscó conformar a los generales y equilibró las relaciones con la Iglesia, al tiempo que favorecía la inversión de capitales extranjeros, especialmente provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica, que llevaron la red de ferroviaria de México de 800 a 24.000 kilómetros.”<sup>38</sup>

Este vínculo descrito marcará un precedente en las relaciones entre estas dos naciones que persiste hasta la actualidad, propiciado por la cercanía geográfica, pero además por la adopción sistemática de políticas permisivas con el intervencionismo estadounidense en materias económicas y políticas por parte de los gobiernos mexicanos.

Por su parte, en el caso de Chile, la izquierda recientemente organizada se planteó la disputa del poder a través de la vía democrática lo que tuvo su expresión en la conformación de amplios Frentes Populares a través de los que Radicales, Socialistas y Comunistas llegaron al poder en 1938 con Pedro Aguirre Cerda. A pesar de los retrocesos existentes en el camino -como la persecución política presente en el gobierno de González Videla (1946-1952) y la elección en la presidencia del militar y dictador Carlos Ibáñez del Campo (1952-1958)-, la acumulación y perseverancia política de la izquierda marcó uno de los hitos más importantes a nivel mundial alcanzando por primera vez en la historia la Presidencia de un socialista por la vía democrática con Salvador Allende (1970).

La magnitud de este hito en un contexto internacional de una Guerra Fría pone en alerta a los Estados Unidos, quienes ven amenazada su política económica por el surgimiento de gobiernos socialistas en la región, por lo que intervienen en coordinación con los sectores de derecha opositores al Gobierno y con las Fuerzas Armadas de Chile, levantaron un Golpe Militar que, además del derrocamiento y muerte del Presidente Allende, significó el inicio de la Dictadura Militar e ideológica de Augusto Pinochet (1973-1989).<sup>39</sup>

#### **1.4 Consolidación del Neoliberalismo**

Como proceso cúlmine dentro del análisis histórico y político que demuestra convergencias desde México y Chile a sociedades con características semejantes, se encuentra la consolidación del Modelo Neoliberal como una de las consecuencias más concretas de la influencia estadounidense, y la progresiva adopción de políticas que tienen como objetivo y horizonte la Globalización.

Concretamente para el caso mexicano el siguiente párrafo indica:

“A partir de 1982, y durante tres administraciones (1982–2000), se aplicó en México el proyecto neoliberal que se tradujo en el abandono del Estado interventor, así como de su responsabilidad social; además, se reemplazó el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones (“hacia dentro”) por la liberalización y desregulación industrial,

---

<sup>38</sup> Historia Universal Tomo cuarto: De las revoluciones liberales a nuestros años setenta. Pág 436, Anesa Noguera Rizzoli Larousse, 1974, España.

<sup>39</sup> Blum, William, Killing Hope: U.S. Military and CIA Interventions Since World War II, Zed Books London, 2004, Inglaterra.

comercial y financiera (hacia fuera); a diferencia de antaño, se dio prioridad al capital financiero o inversión de cartera por el capital productivo; de la aspirada soberanía en el diseño de la política económica, se aceptaron las directrices del FMI y del BM. En la esfera social, la exclusión, la marginación, la “pobreza extrema”, fueron las palabras clave; en el ámbito político, se produjo la división de la élite priísta<sup>40</sup> y el dominio de la tecnocracia neoliberal sobre el estructuralismo Keynesiano; el achicamiento del aparato estatal (privatizaciones) y la disminución del gasto público, afectaron al corporativismo y al control clientelar.”<sup>41</sup>

Lo que describe un contexto bastante similar al que vivió Chile post dictadura a causa de las características únicas que tuvo la Dictadura chilena -en contraste a las otras dictaduras latinoamericanas, por ejemplo-, como la imposición de reformas estructurales en materia de Educación y Representación, en particular, a través del cambio Constitucional (1980).

En esta misma línea se profundiza respecto al avance del Modelo Neoliberal en Chile:

“A lo largo de estos últimos 30 años, el “neoliberalismo” ha dejado ser una determinada política económica o forma de acumulación para transformarse en un tipo específico de sociedad capitalista: la sociedad neoliberal. En estas sociedades la concepción neoliberal se ha vuelto dominante y hegemónica no sólo a nivel de las elites y sectores capitalistas sino que también ha logrado permear a todos los grupos sociales que viven en ella. Produciendo de esa manera una cultura, una economía, una política, una ciudadanía y un estilo de vida, profundamente, neoliberal. Algunos de los rasgos característicos de estas sociedades serían: a) políticamente conservadoras, b) mediáticas, c) ampliamente despolidizadas, d) mercantilizadas, e) fragmentadas social y desiguales, f) individualistas y competitivas.”<sup>42</sup>

Con el panorama del avance neoliberal expresado, es interesante detenerse ante la sonora disonancia que existe entre estos dos países y parte importante de la región que hoy se encuentra en un proceso de avanzada respecto a consolidar políticas estatales que hagan retroceder el Neoliberalismo, como ocurre en Ecuador, Brasil, Bolivia, Uruguay, Venezuela y Argentina, en particular, lo que se conecta a los antecedentes analizados con antelación.

Sin embargo, cabe destacar que si bien México hoy cuenta con un Estado bastante debilitado, la precarización de las garantías de los derechos básicos sociales tiene su máxima expresión en el caso chileno, al estar este marginado de la actividad económica por decreto constitucional, lo que es una de las expresiones del carácter ideológico que tiene la actual Constitución chilena, redactada y aprobada en dictadura.

Es razonable, por lo tanto, concluir que incluso dentro de la homogeneidad cultural observable a nivel Latinoamericano, producto de antecedentes históricos y políticos, que si bien en ocasiones han surgido y se han desarrollado en distintos periodos cronológicos, han construido un relato nacional que dotan a las sociedades

---

<sup>40</sup> Propia del Partido Revolucionario Institucional (PRI)

<sup>41</sup> Salazar, Francisco, Globalización y política neoliberal en México, Revista El Cotidiano, N°126, 2004, México.

<sup>42</sup> Gómez Leyton, Juan Carlos, Chile: 1990-2007 Una Sociedad Neoliberal Avanzada, Revista de Sociología Chile Hoy de la Universidad de Chile, N°21, 2007, Chile.

contemporáneas de México y Chile de características que las hacen incluso más afines entre sí que en relación al resto de la región.

A modo de síntesis del análisis histórico político entre Chile y México desde una perspectiva de género, resulta relevante mencionar que la realidad de la mujer chilena y mexicana, en términos generales, se desarrolla de un modo muy similar, siendo relegada a las labores de maternidad y del espacio privado en la mayor parte del periodo histórico, salvo específicas tareas religiosas propias de las culturas originarias, tanto de la zona mexicana como chilena, para recién involucrarse en el espacio público a mediados del siglo XX con el voto femenino (1949 en el caso de Chile y 1953 en el mexicano), luego de haber participado incipiente y marginalmente de la construcción de las organizaciones de trabajadores que dieron cabida a los procesos de izquierda y posterior democratización de las naciones.

## 2. Macroeconómico

### 2.1 Tipo de Economía, Ingresos y Desigualdad

En un panorama generalizado que considere todas las economías mundiales, la realidad Latinoamericana (LA) es más bien homogénea a la hora de contemplar, en primero lugar, la actividad económica que sostiene el PIB de los países, caracterizándose la región por contar con países mono exportadores de materias primas, pero con un alto porcentaje del PIB obtenido a partir del área de los servicios, lo que no es aleatorio si se observa que las abundantes riquezas con las que cuenta la zona en contraste con, por ejemplo, Europa y Norteamérica, dado que el nivel de industrialización fue más lento, han generado una suerte de dependencia y estancamiento ante ese modelo de producción.

Esta dependencia ha establecido un vínculo de subordinación con las economías más grandes a nivel mundial que han tenido una fuerte influencia en las decisiones que se toman a nivel local en los países latinoamericanos, producto del alto poder de negociación que les significa su posición. Aquello no se ha mantenido al margen de la generación de consecuencias culturales, como lo relata el siguiente párrafo:

“Desde el descubrimiento hasta nuestros días, todo se ha trasmutado siempre en capital europeo o, más tarde, norteamericano, y como tal se ha acumulado y se acumula en los lejanos centros de poder. Todo: la tierra, sus frutos y sus profundidades ricas en minerales, los hombres y su capacidad de trabajo y de consumo, los recursos naturales y los recursos humanos. El modo de producción y la estructura de clases de cada lugar han sido sucesivamente determinados, desde fuera, por su incorporación al engranaje universal del capitalismo.”<sup>43</sup>

En términos concretos, lo anterior tiene su expresión con la exportación de cobre en el caso chileno, representando el 14,2% del PIB en 2012<sup>44</sup>, y la de petróleo en el caso mexicano, representando el 7,3% del PIB en 2000<sup>45</sup>, lo que ya es bastante menor respecto al peso relativo que éste tenía en la economía en décadas anteriores. La agricultura, por su parte, cumple en ambos casos un rol importante como complemento, especialmente como fuente de trabajo, siendo 13,7% de la fuerza de trabajo en México (2005)<sup>46</sup> y el 13,2% en el caso de Chile<sup>47</sup>. Y si bien en México existe un importante desarrollo en la industria automotriz, lo que le resta dependencia de la exportación de materias primas, su estrecha relación comercial con Estados Unidos -traducida en un 90% de las exportaciones y el 50% de las importaciones en 2006<sup>48</sup>-, de igual manera desfavorece la expansión de la economía de la mano de la autonomía regional.

---

<sup>43</sup> Galeano, Eduardo, *Las venas abiertas de América Latina*, Siglo XXI editores, 26° edición, 2004, México.

<sup>44</sup> Banco Central (2012), *Indicadores de Comercio Exterior* (PDF).

<sup>45</sup> Gereffi, G., Martínez, M., “Mexico's Economic Transformation under NAFTA” in *Mexico's Democracy at Work: Political and Economic Dynamics*, Crandall, Paz and Roett (editors) Lynne Reiner Publishers, 2004, United States.

<sup>46</sup> The World Factbook (CIA) (2005):

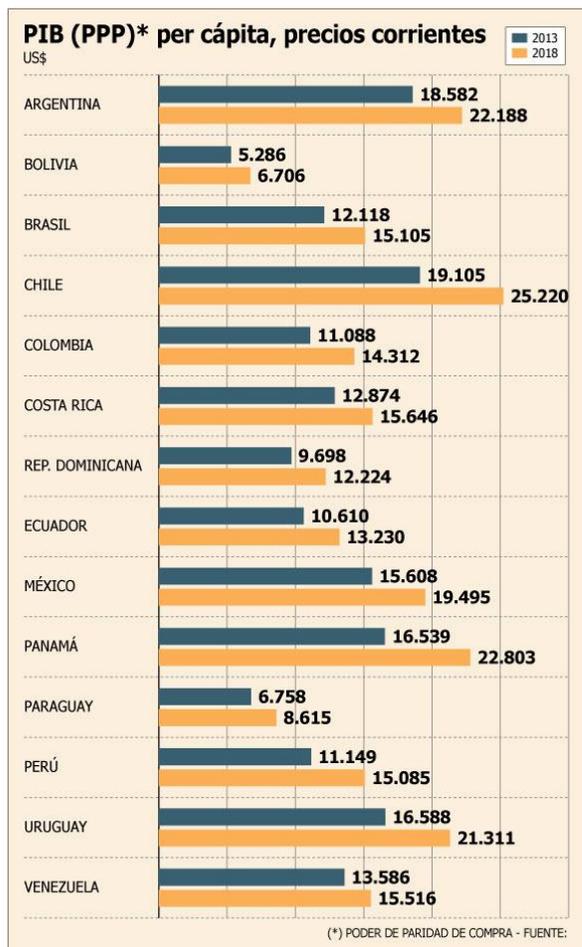
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2048.html?countryName=&countryCode=&regionCode=1>

<sup>47</sup> The World Factbook (CIA) (2005):

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2048.html?countryName=Chile&countryCode=ci&regionCode=sa&#ci>

<sup>48</sup> [http://www.forbes.com/lists/2008/18/biz\\_2000global08\\_The-Global-2000-Mexico\\_10Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2008/18/biz_2000global08_The-Global-2000-Mexico_10Rank.html)

Por otro lado, a pesar que en LA se encuentran dos de las economías más grandes del mundo (México y Brasil), el mayor reflejo de estas cifras macroeconómicas en la composición de la sociedad lo tiene el ingreso (PIB) per cápita de los países latinoamericanos en contraste con el índice de desigualdad con el que cada uno de ellos redistribuye sus riquezas. En este contexto, la zona se caracteriza por tener un rango medio de ingresos per cápita como lo indica la Figura 4.1—es decir, muy inferiores en comparación con las economías mundiales, como Noruega (US\$67.446), Alemania (US\$46.895) o Estados Unidos (US\$55.421), pero muy superiores a las economías más precarias, como Malí (US\$1.174), Etiopía (US\$1.135) o Nepal (US\$1.388)<sup>49</sup>-. Incluso haciendo una evaluación más detallada dentro de América Latina, el promedio esconde una brecha no menor entre economías que nunca han alcanzado el auge que progresivamente las demás consolidaron durante los siglos anteriores -ya sea por la pobreza de sus tierras (Centroamérica), por la excesiva dependencia o bloqueo económica de otras naciones (Guyana, Cuba) o por la adversidad geográfica que dificulta el desarrollo de exportaciones, como la falta de acceso al mar (Bolivia, Paraguay)-, y las economías más desarrolladas, entre las que se encuentran Argentina, Uruguay, Venezuela, Panamá, además de Chile y México.



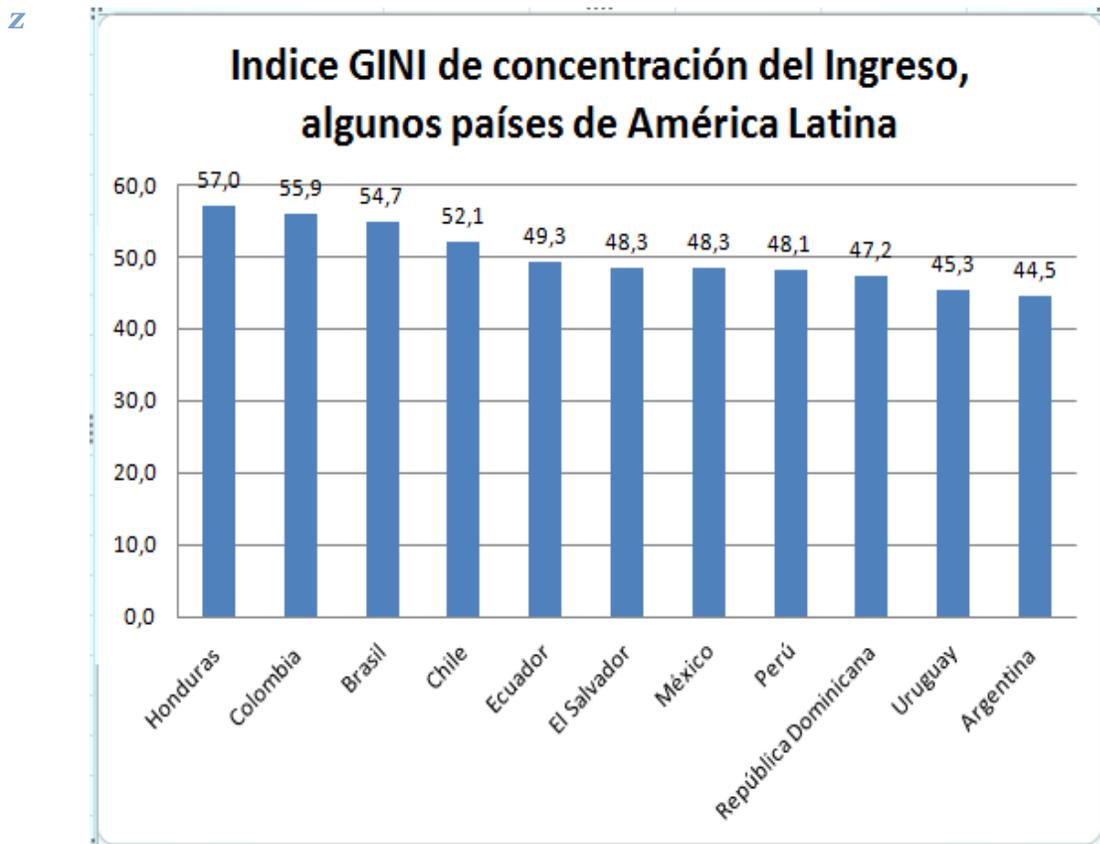
*Figura 4.1: PIB (PPP) per cápita de América Latina años 2008 y 2013.*

*Fuente: Diario Financiero, Chile (9/10/2013).*

Sin embargo, las cifras de ingreso no son capaces de interpretar la real composición socioeconómica de estas sociedades, siendo la desigualdad (Coeficiente Gini e Índice de

<sup>49</sup> Según las cifras del Fondo Monetario Internacional

Desarrollo Humano ajustado a la desigualdad IDH-D) un factor decidor dentro de ellas, que habla de sociedades injustas con dificultades para desproveer de sus privilegios a minorías enriquecidas como consecuencia de la misma historia política de la región. El carácter histórico de la desigualdad, junto a la implementación de políticas de los Gobiernos modernos de Latinoamérica para combatirla, genera una situación más crítica en algunos países que en otros, pero como lo muestra la Figura 4.2 nuevamente se presenta un elemento homogéneo.



*Figura 4.2: Índice Gini de países de América Latina al 2012.*

*Fuente: Banco Mundial, último año disponible para cada país.*

En síntesis, México y Chile son países igualmente golpeados, en un conjunto de elementos que en distintas ponderaciones afectan su autonomía y capacidad de crecimiento, la dependencia de economías mono exportadoras, por un lado, y la dependencia de la economía estadounidense, por otro. Lo anterior, junto con las características históricas y políticas que los anteceden, los define como economías de un alto potencial de crecimiento pero con un serio problema de desigualdad, propio de las sociedades neoliberales con democracias poco desarrolladas<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Ver punto 4.4 de “Gobierno y País” del Análisis Comparado.

## 2.2 Política Internacional: Tratados de Libre Comercio

Una vez consolidada la economía de Estados Unidos como una potencia en el mundo, y sobre todo en América, se comienza a asentar la política económica neoliberal en los países de la región, siendo el Consenso de Washington que proclama “más mercado, menos Estado”, uno de los hitos que prometió superar las dificultades de pobreza e inestabilidad política de los países latinos, como se le denominó al proceso de izquierdización de los mismos.

Sin embargo, los resultados no fueron del todo auspiciosos, el contexto descrito con anterioridad suscitó debilidades en la industria y las fuentes de trabajo de los países:

“Ante la ausencia de redes de seguridad social y políticas que mejoraran la movilidad (como planes de reeducación), a la desindustrialización”, resultado del aumento de la competencia, le siguieron el subempleo y el desempleo estructural, las precarias condiciones económicas y sociales, y el crecimiento del sector informal. Las exportaciones se vieron limitadas sobre todo a productos básicos agrícolas y minerales con poco valor agregado, sofisticación o innovación tecnológica.”<sup>51</sup>

Como reacción consecuente ante la falta de resultados de las reformas neoliberales – materializadas, entre otros aspectos, en la apertura de las economías a través de acuerdos o tratados de libre comercio (TLC)-, los países latinos se polarizaron entre quienes iniciaron un “giro hacia la izquierda” en las políticas económicas nacionales y quienes continuaron con la tendencia de reducir el rol del estado y establecer concesiones a las importaciones de las potencias mundiales.

Mientras que el máximo exponente de las políticas antineoliberales ha sido la República Bolivariana de Venezuela, Chile y México, por su parte, son los países que más han abierto sus economías a los TLC, privilegiando, además, convenios con países fuera de la región. En oposición a esta medida, Venezuela, por ejemplo, es líder en tratados preferenciales entre los países de América del Sur y Centroamérica, como lo indica la Figura 4.3, en miras a una integración latinoamericana que fortalezca las economías locales y permita hacerle frente a la dependencia que la zona tiene con Estados Unidos.

Este factor, que si bien tiene un vínculo lejano con el devenir sociológico de las naciones latinas, es una consecuencia de políticas estatales que dan cuenta de una ideología asociada los gobiernos que sí es un indicador importante a la hora de aplicar mecanismo de evaluación laboral, educacional o social. Por otro lado, del mismo modo en que se ha desarrollado la idea en este análisis, el impacto que la política económica exterior tiene sobre la calidad de vida, la fuerza de trabajo y el desarrollo industrial, entre otros ámbitos, es efectivo e importante.

Finalmente, más allá de la constatación del hecho de tanto Chile como México han propiciado una orientación mercantil internacional hacia la globalización y en línea con Estados Unidos, se puede comprender la situación limítrofe del segundo, que ha dispuesto su marginación con el resto de LA, no así en el caso chileno, posición que se demuestra en la autoexclusión del Mercosur por parte de éste. Así, independiente de los motivos, se observan dos economías bastante análogas a pesar de ciertos matices evidenciados.

---

<sup>51</sup> Dingemans, A., Ross, C., Los acuerdos de libre comercio en América Latina desde 1990. Una evaluación de la diversificación de exportaciones, Revista Cepal, N°108, 2012, Chile.

**América Latina (países seleccionados): acuerdos comerciales firmados y vigentes, según número de acuerdos y de socios comerciales**

País	Acuerdos de libre comercio (ALC) <i>(Cuenta simple)</i>	Acuerdos de comercio preferencial <i>(Cuenta simple)</i>	Total de acuerdos	Acuerdos de libre comercio (ALC) <i>(Cuenta por país)</i>	Acuerdos de comercio preferencial <i>(Cuenta por país)</i>	Total de socios comerciales
Argentina	4	6	10	4	8	12
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2	1	3	5	1	6
Brasil	4	5	9	4	7	11
Chile	16	4	20	52	4	56
Colombia	5	6	11	10	25	35
Ecuador	0	4	4	0	7	7
México	13	4	17	44	6	50
Paraguay	4	3	7	4	5	9
Perú	10	1	11	14	1	15
Uruguay	5	4	9	5	6	11
Venezuela (República Bolivariana de)	0	10	10	0	29	29

*Figura 4.3: Acuerdos comerciales firmados y vigentes en América Latina.*

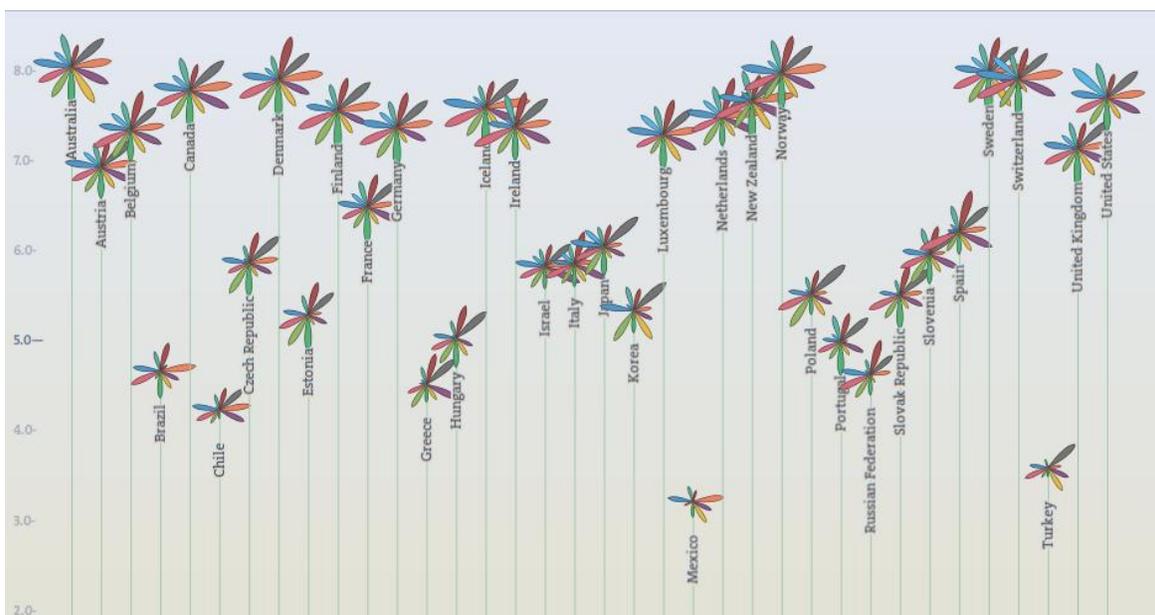
*Fuente: Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos (OEA) a enero de 2012*

### **2.3 México, Chile y la OCDE**

Atendiendo al objetivo de este Análisis Comparativo que es la validación de la aplicación de instrumentos de diseño internacional (México) en una sociedad como la chilena, resulta relevante la comparación de éstas dos realidades latinoamericanas en los contextos de evaluación y cooperación a los que ellas mismas se han sometido, concretamente la OCDE.

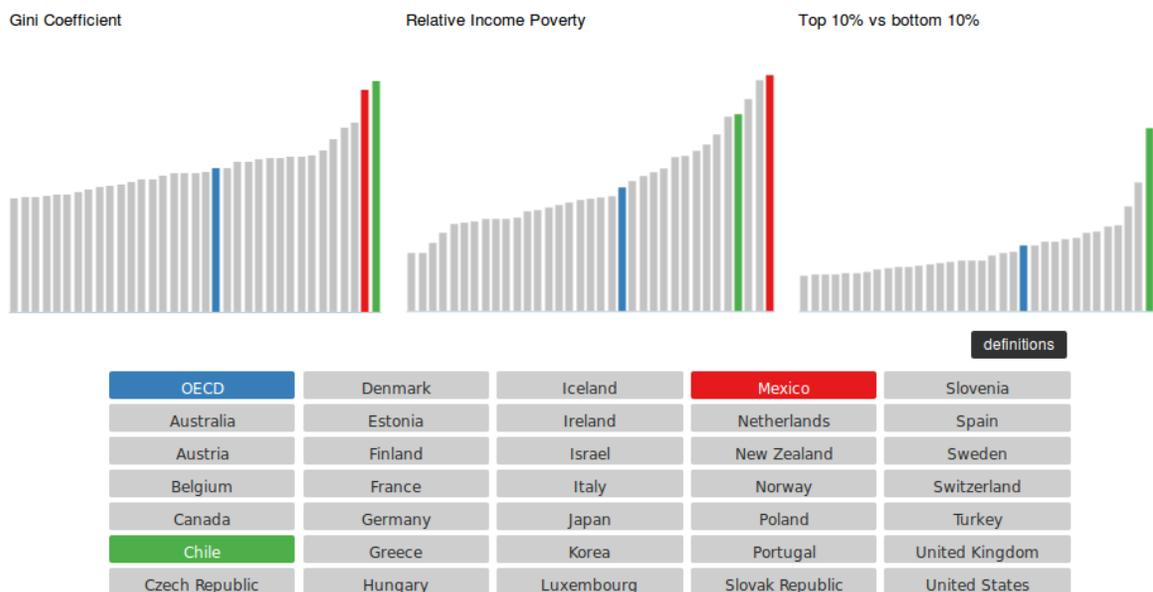
Los aspectos considerados pertinentes a analizar son tres: Calidad de Vida (Figura 4.4), Equidad y Pobreza (Figura 4.5) y Trabajo (De Figura 4.6 a Figura 4.9).

Como es de esperarse, en todas las Figuras son observables brechas significativas entre los promedios estadísticos de los países de la OCDE y las realidades particulares de Chile y México, salvo casos específicos que serán analizados puntualmente. Estas brechas, además de ser el reflejo de economías restringidas, democracias imperfectas e identidades emergentes, respaldan la necesidad de darle bajadas locales a los instrumentos de medición cualitativa –como lo son los indicadores e índices de género-, puesto que éstos deben ajustarse a los disímiles contextos que ya se han evidenciado desde distintas perspectivas, lo que, de no ocurrir, podría tergiversar los resultados y las decisiones estratégicas asociadas a ellos.



**Figura 4.4:** Calidad de Vida en Chile, México y la OCDE. El indicador cuenta con atributos como el nivel de vivienda, ingreso, trabajo, satisfacción, medio ambiente, conciliación de vida laboral y personal, entre otros.

Fuente: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



**Figura 4.5:** Pobreza y Desigualdad en Chile, México y la OCDE.

Fuente: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

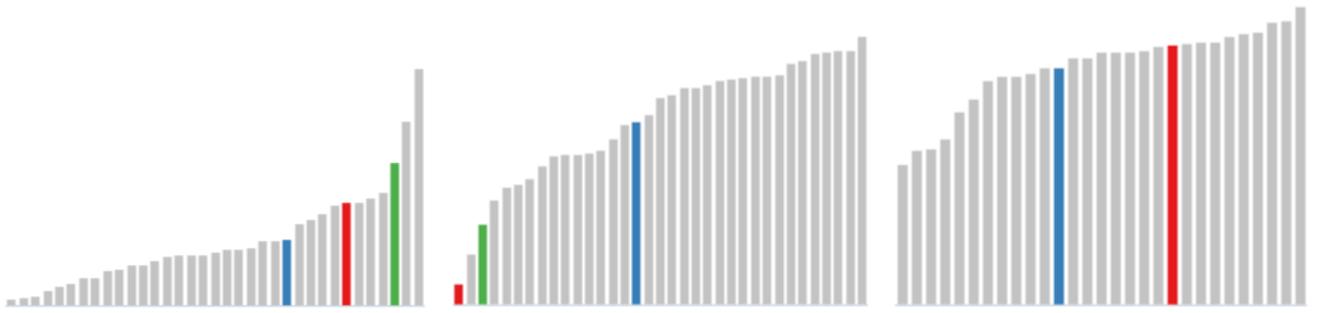


**Figura 4.6:** Empleo y Desempleo en Chile, México y la OCDE. El sorprendente promedio de desempleo más bajo que el promedio en la OCDE que se observa, se adjudica al nivel de impacto que tuvo la crisis del 2009 en los casos analizados. Claramente Chile, EUA entre otras economías europeas sufrieron consecuencias en desempleo mayores, además de tener la mayoría de ellos una recuperación más tardía que Chile, al menos en el promedio, pues es evidente que el desempleo juvenil continúa siendo un desafío para éste.

Poverty rate, over 65

Transfers in retirement income

House ownership rate, over 65

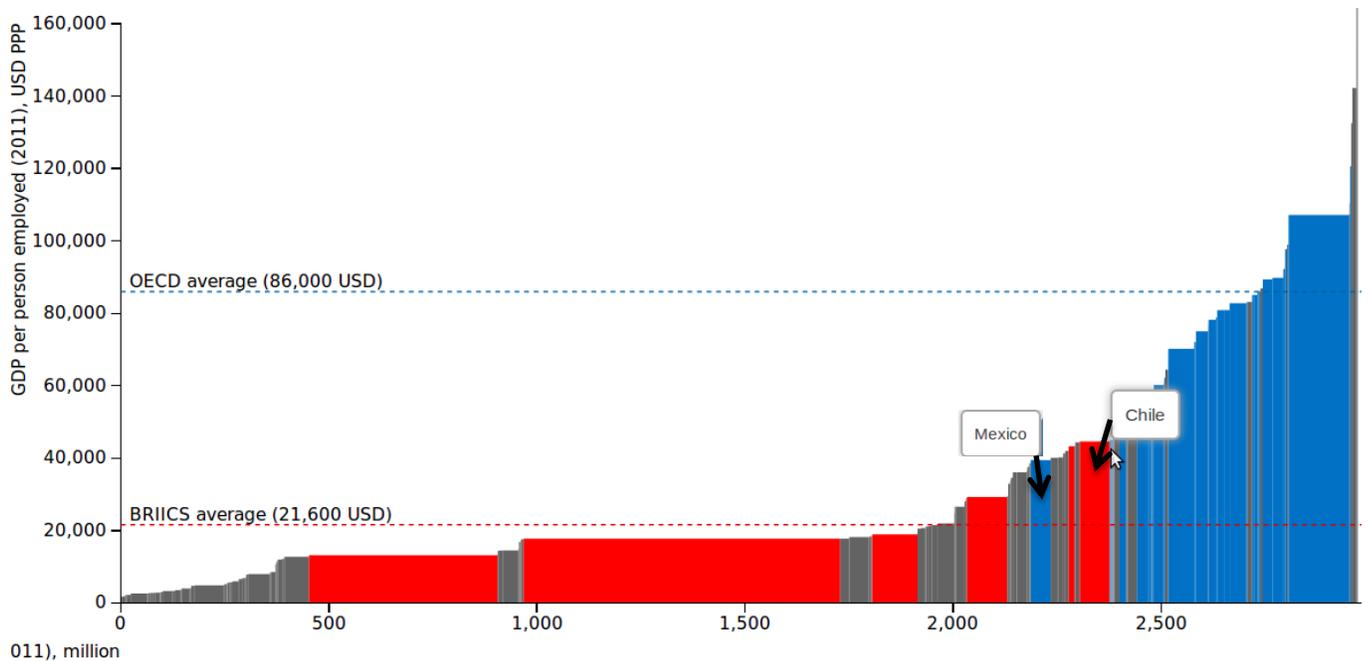


definitions

OECD	Denmark	Iceland	Mexico	Slovenia
Australia	Estonia	Ireland	Netherlands	Spain
Austria	Finland	Israel	New Zealand	Sweden
Belgium	France	Italy	Norway	Switzerland
Canada	Germany	Japan	Poland	Turkey
Chile	Greece	Korea	Portugal	United Kingdom

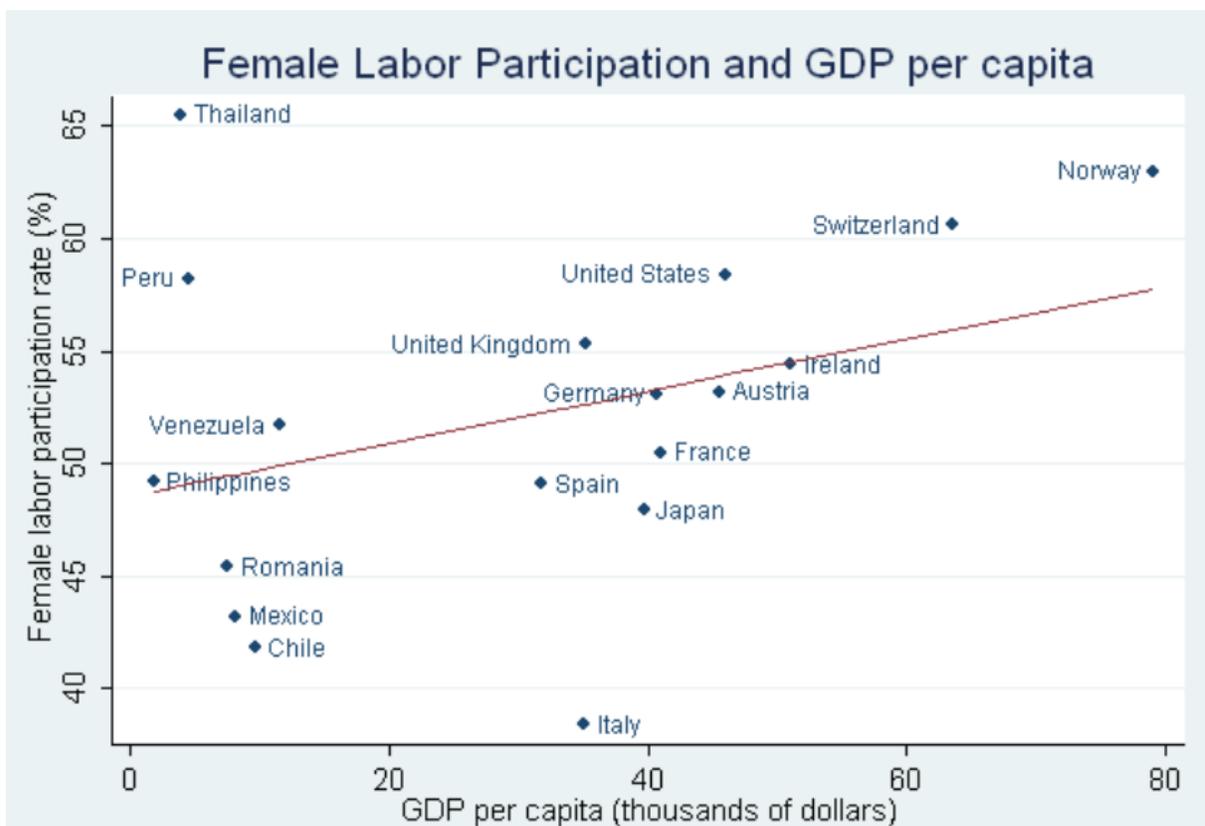
*Figura 4.7: Pensiones y Vejez en Chile, México y la OCDE.*

Fuente: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



*Figura 4.8: Productividad en Chile, México y la OCDE.*

Fuente: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



*Figura 4.9: Inserción laboral femenina y Productividad en Chile, México y la OCDE. Cabe destacar la relación directa que se observa entre participación de la mujer en el trabajo y la productividad en un país. Cabe destacar que los casos que no siguen la tendencia lineal son países que no cuentan con condiciones de entorno laboral favorables a la productividad. Basta con comparar globalmente las condiciones laborales de Noruega, Tailandia y Perú.*

*Fuente: World Bank (2008, 2009)*

### 3. Demográfico

La comprensión de las variables demográficas dentro del Análisis Comparado debe abordarse poniendo énfasis en el efecto que las cifras tengan, en términos de magnitud, sobre los otros aspectos de observación.

Lo anterior se hace explícito en la medida que es evidente la amplia diferencia de población que tienen Chile (18.006.406 habitantes) y México (121.736.809 habitantes), siendo este último siete veces más grande en habitantes que el primero. Sin embargo, al mismo tiempo, México (1.972.550 km<sup>2</sup>) cuenta con un territorio casi tres veces más extenso que Chile (756.096 km<sup>2</sup>), es decir, la densidad mexicana –factor de alto impacto en la constitución y desarrollo de ciudades y sus servicios, en particular- es sólo levemente mayor al doble de la chilena.

Además, de la caracterización general, se tomarán en cuenta cuatro aspectos sobre la composición de las poblaciones, lo que contribuirá a la evaluación del impacto que las cifras desde un foco cualitativo: Población indígena, Centralismo y Urbanidad, Tasa de Masculinidad y Composición etaria.

### 3.1 Población indígena

A pesar de la existencia del mestizaje y de que, como se detalló en el análisis histórico, deliberadamente la corona española determinó no erradicar la población indígena durante la invasión, el crecimiento, integración y evolución de las culturas indígenas no ha sido idéntico en todos los países latinos.



*Figura 4.10: Número relativo y absoluto de población indígena en LA*

*Fuente: Infolatam, con datos de Informe de CEPAL (2014)*

Si bien en ambos casos, Chile (11%) y México (15,1%), la población originaria existe, tanto integrada a la cultura e idiosincrasia hegemónicas como preservando sus orígenes

y tradiciones, este porcentaje no es tal alto como para determinar la estructura en la que las sociedades desarrollan, como ocurre en el caso Boliviano donde, a diferencia de todo el resto de la región latinoamericana, la identidad indígenas es la hegemonía cultural.

### 3.2 Centralismo y Urbanidad

La planificación urbana no es un elemento que propio de las grandes metrópolis latinoamericanas, producto del alto nivel de improvisación que las ciudades han tenido que adoptar al enfrentar explosiones demográficas significativas (s.XIX), junto a la masiva migración del campo a la ciudad en el periodo de industrialización (s.XX).

Por esto, no es de extrañarse ver un patrón de comportamiento al identificar tanto en Chile como en México un alto porcentaje de urbanidad, pero concentrado desproporcionadamente en la ciudad capital. Así, es como el Gran Santiago concentra casi el 40% de la población nacional y, en menor medida, Ciudad de México cuenta con aproximadamente el 20% de los mexicanos, contando además con amplias ciudades secundarias que concentran cada una el 5% de la población, siendo Concepción y Valparaíso, en el primer caso y Guadalajara y Monterrey, en el segundo.

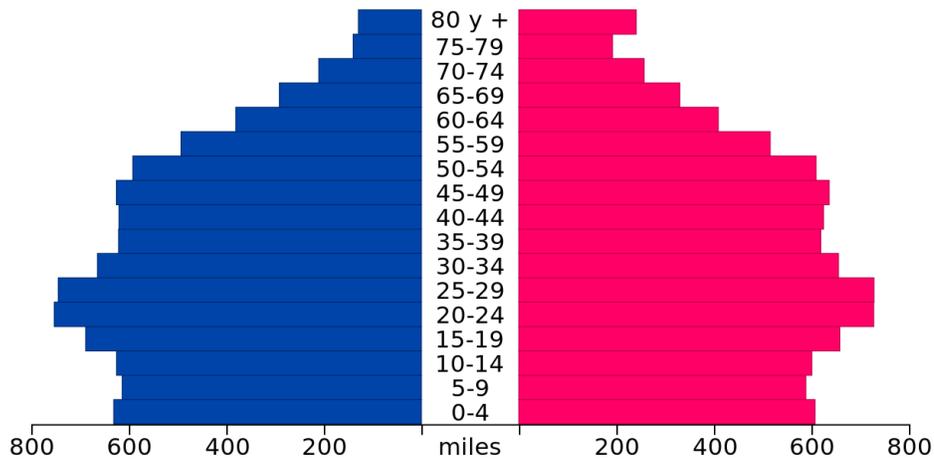
Dado lo anterior, simplemente es consistente con una alta tasa de urbanización en ambos países como lo indica la Tabla 4.1. La brecha de urbanidad entre ambos países, aunque escasa, es un factor importante a la hora del análisis global, pues es un aspecto cuantitativo que tiene un estrecho vínculo con el nivel de ingresos, condiciones laborales y situación de pobreza. A este respecto, sin embargo, se destaca que el indicador mexicano cuya viabilidad para el caso chileno se evalúa, solo tiene como universo el caso urbano, por lo que si bien éste es un factor relevante en los términos en que se ha conducido el análisis, no afecta directamente la aplicabilidad de la métrica.

	México	Chile
<b>Población Urbana (%)</b>	76,5	86,59
<b>Población Rural (%)</b>	23,5	13,41

*Tabla 4.1: Porcentaje de población urbana y rural en Chile y México*

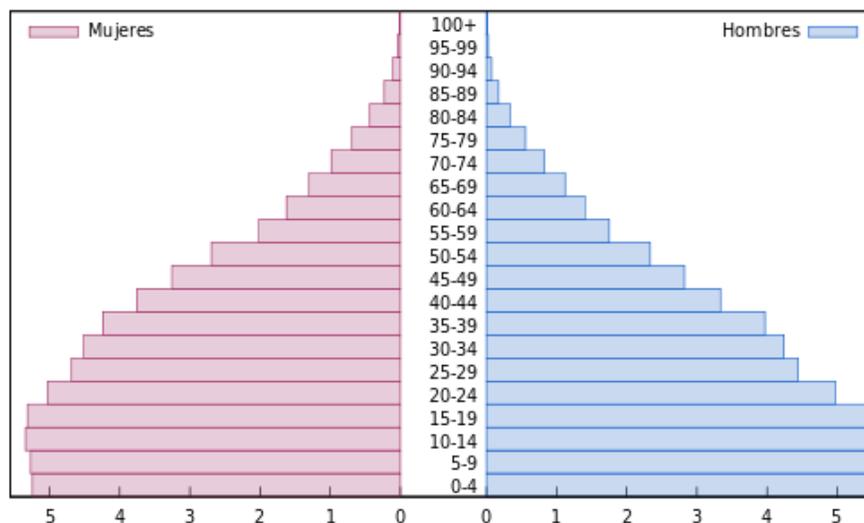
### 3.3 Composición etaria

Entre otros aspectos, el nivel de urbanización está directamente relacionado con el envejecimiento de la población, fenómeno que desde hace años viene afectando a todo el continente Europeo. Las cifras anteriores debieran implicar, por tanto, un mayor envejecimiento en la población chilena que en la mexicana como lo indican las Figuras 4.11 y 4.12.



*Tabla 4.11: Pirámide etaria de Chile proyectada al 2014. Mujeres a la derecha.*

*Fuente: INE.*



*Tabla 4.12: Pirámide etaria de México, 2009*

*Fuente: INEGI*

Este elemento, además, tiene su principal implicancia en el porcentaje de la Población Económicamente Activa, aspecto que se analizará en el siguiente punto de evaluación, Gobierno y País.

Por último, el gradual envejecimiento de la población chilena a diferencia de la mexicana, podría afectar significativamente el número de hijos por mujer en ambas sociedades, es decir, la denominada tasa de fecundidad, elemento relevante en la

inserción de la mujer al mercado laboral y las consecuencias que esto tiene en las sociedades. Sin embargo, esta cifra alcanza los 1,9<sup>52</sup> hijos por mujer en el caso de Chile (2009) y 2,2<sup>53</sup> en el caso de México (2006), por lo que al menos esta preocupación se descarta.

### 3.4 Tasa de Feminidad

La Tasa de Feminidad es el ratio entre el número de mujeres y hombres que para efectos del análisis demográfico se seleccionan dos criterios: tasa al momento de nacer y sobre los 65 años de edad, que se vincula directamente con la esperanza de vida de las mujeres versus hombres.

De acuerdo al desarrollo económico de la región es esperable que esta Tasa se encuentre en el promedio mundial, levemente por debajo de las grandes economías desarrolladas. Sin embargo, dado que el carácter de la métrica en evaluación (Género) se previó que ésta era una cifra cuya eventual brecha era necesario despejar.

	México	Chile	Mundial
<b>Tasa al nacer</b>	0,95	0,95	0,93
<b>Sobre los 65 años</b>	1,22	1,39	1,25

*Tabla 4.2: Tasa de Feminidad en México, Chile y el Mundo*

## 4. Gobierno y País

El análisis Macroeconómico describe bastante bien el panorama base sobre el cual se yerguen las políticas educativas, de salud, de trabajo y de democracia y participación, por lo que este aspecto del Análisis Comparativo no pretende hacer una descripción de los sistemas de educación, salud, etc., de los actuales Gobiernos chileno y mexicano, sino que es un contraste de la situación en cada uno de estos ítems desde una perspectiva de género, es decir, atendiendo de manera selectiva aquellas materias que generan brechas entre mujeres y hombres.

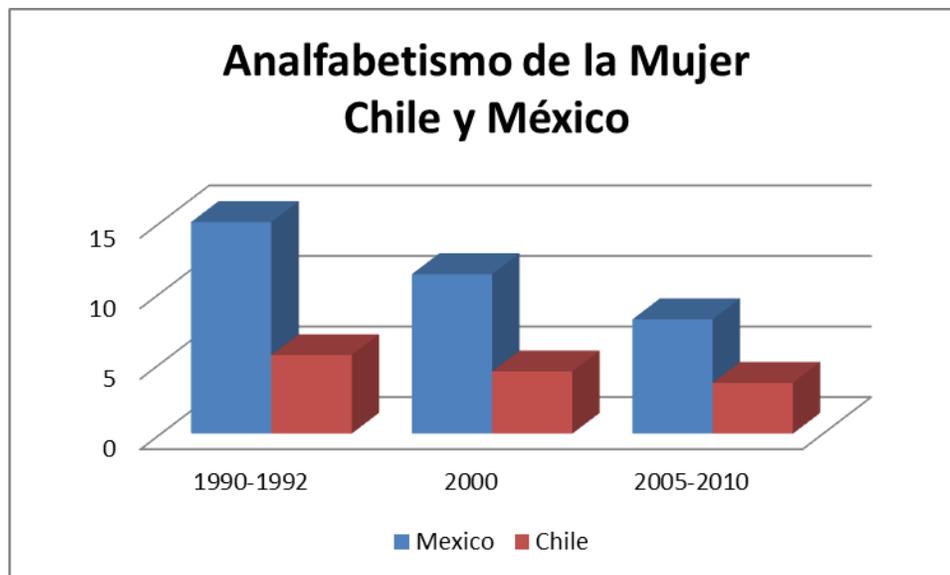
### 4.1 Educación

Cuando se habla de los Sistemas de Educación, existen al menos tres aspectos de interés que tienen repercusiones en la composición de sociedades, especialmente en términos de equidad, justicia, desde una perspectiva de género. Como lo indican Escobar y Jiménez (2008) citando a la CEPAL: “La educación se asume entre otras cosas como un acervo de conocimientos que tiene gran incidencia en las oportunidades y logros laborales y, por lo tanto, en las desigualdades de ingresos”<sup>54</sup>, por lo que tanto la tasa de alfabetización como el acceso a la educación por sexo, en todos los niveles, es uno de ellos. Asimismo, lo es la segmentación funcional por carrera, es decir, la tendencia mayoritaria de hombres o mujeres por acceder a ciertas disciplinas de formación y no a otras.

<sup>52</sup> Fuente: INE, Chile.

<sup>53</sup> Fuente: INEGI, México

<sup>54</sup> Escobar, J. y Jiménez, J. La evolución del acceso a la Educación por géneros en México. Revista Digital Universitaria. Vol. 9, N°12. Universidad Autónoma de México. 2008. México.



*Figura 4.13: Analfabetismo de la mujer en Chile y México*

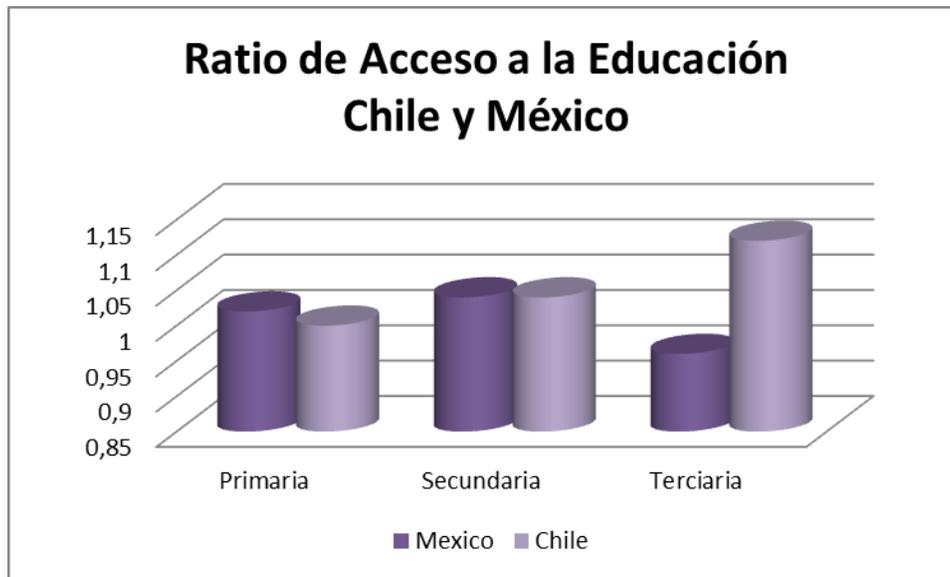
*Fuente: Elaboración propia, con datos del INE (Chile) e INEGI (México)*

Como lo indican de la Figuras 4.13 a la 4.15, existe una disparidad general en lo que respecta a educación entre los dos países en análisis. Si bien por un lado se observa una notable mejor situación en cuanto a alfabetización en el caso de Chile, esto se contrasta con las cifras de acceso a la educación primaria que en el caso de México alcanzan un 97% de cobertura en mujeres y un 96%, en hombres, a diferencia del anterior en que sólo alcanza un 93% de cobertura por igual para mujeres y hombres<sup>55</sup>. De esto se infiere, que la merma en alfabetización femenina tiene su origen en la tasa de ruralidad mexicana, puesto que es pareja para mujeres y hombres, y que no es un indicador de sesgo o de dificultad en el acceso a la educación para la mujer.

En segundo lugar, llama la atención el ratio de acceso a la Educación Superior (ES) con el que cuenta Chile (ver Figura 4.14), al mismo tiempo en que se hace notar la amplia brecha en cobertura en este nivel que hay entre ambos países. Chile tiene una cobertura de un 79% en mujeres y de un 70% en hombres, en contraste al 28% de cobertura en mujeres y 30% en hombres en el caso de México<sup>56</sup>, cifras que deben ser analizadas en su contexto puesto que al margen de él pueden tener implicancias tendenciosas. En este sentido, es importante la constatación de que el Sistema de Educación Superior chileno, a diferencia del mexicano, tuvo una explosión en su matrícula en las últimas décadas producto de la flexibilización de los criterios de conformación de instituciones (LOCE, 1980), autorizando y favoreciendo la creación de proyectos comerciales, cuya vasta matrícula no se condice con la calidad de las mismas.

<sup>55</sup> Global Gender Gap Report 2014.

<sup>56</sup> Global Gap Gender Report 2014



*Figura 4.14: Ratio de Acceso a la Educación en Chile y México. El ratio indica la cantidad de mujeres por hombre que accedes a cada nivel educativo.*

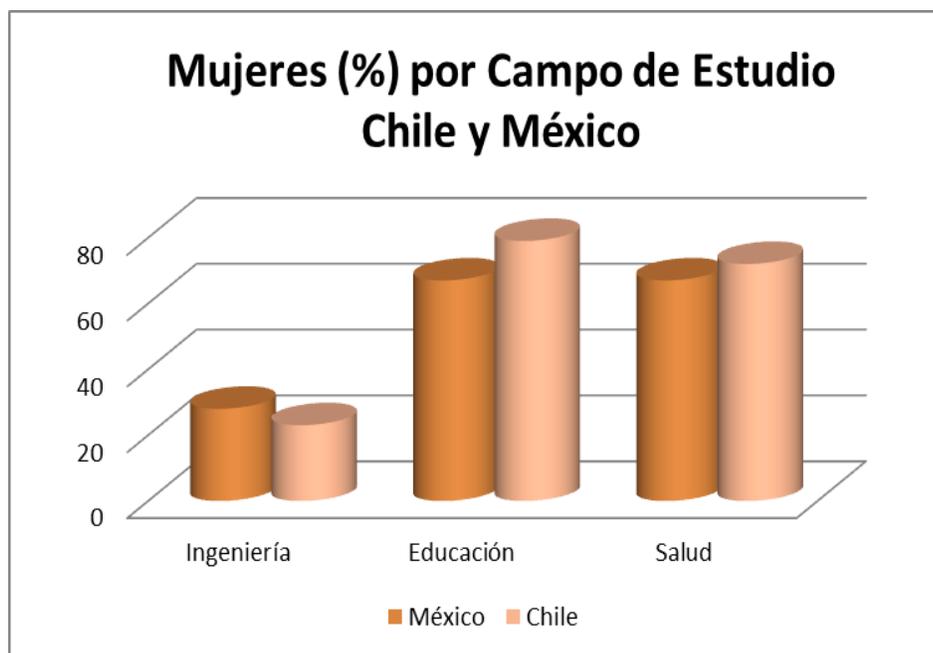
*Fuente: Elaboración propia, con datos del Global Gap Gender Report 2014*

Este antecedente permite esclarecer la vacuidad detrás el concepto de amplia cobertura en educación terciaria en el caso chileno, puesto que mientras que ésta debería significar mejores condiciones para acceder a una situación laboral digna, los proyectos comerciales en ES generan un contexto de endeudamiento, el que, sumado a certificaciones de bajo nivel académico, dificultan aún más el acceso a un nivel de ingresos necesario para la subsistencia básica.

No bastando con no ofrecer una mayor cobertura efectiva a la ES, el problema del caso chileno es aún más preocupante si se analiza la Figura 4.16, en la que si bien se ve reflejada una mayor proporción de mujeres desde la inscripción al proceso de Admisión hasta la Postulación, esta decae significativamente al alcanzar el paso de Selección a las Universidades e incluso termina siendo menor a la proporción de hombres que alcanzan la barrera de la Matrícula. La gravedad de esta realidad radica en que el excedente identificado en la mayor cobertura de mujeres que de hombres en ES, termina relegado al sector dentro del sistema que precisamente otorga menos garantías de movilidad social, y menos herramientas para poder tener un buen desempeño laboral, por lo que se genera una razón que contribuye a la brecha salarial ente mujeres y hombres.

Finalmente, y en cuanto foco en la precarización de la situación laboral femenina que implica la Segmentación Funcional (Figura 4.15), no sólo se observa un menor nivel de sesgo en la matrícula del sistema de educación superior mexicano, sino que, además, cabe recordar de lo expuesto en los Antecedentes, que una de las consecuencias más directas de este fenómeno en la iniquidad es la amplia brecha salarial entre los distintos campos de trabajo -siendo en el caso chileno, el Educativo uno de los más precarizados- y que México no es un referente de aquello. Un ejemplo de esto es el

sueldo promedio de un profesor en México que alcanza los US\$15.081<sup>57</sup> anuales, mientras que el sueldo de referencia para un arquitecto es de US\$9.528 anual y para un ingeniero (mecánico o industrial) es de US\$8.053 anuales<sup>58</sup>.



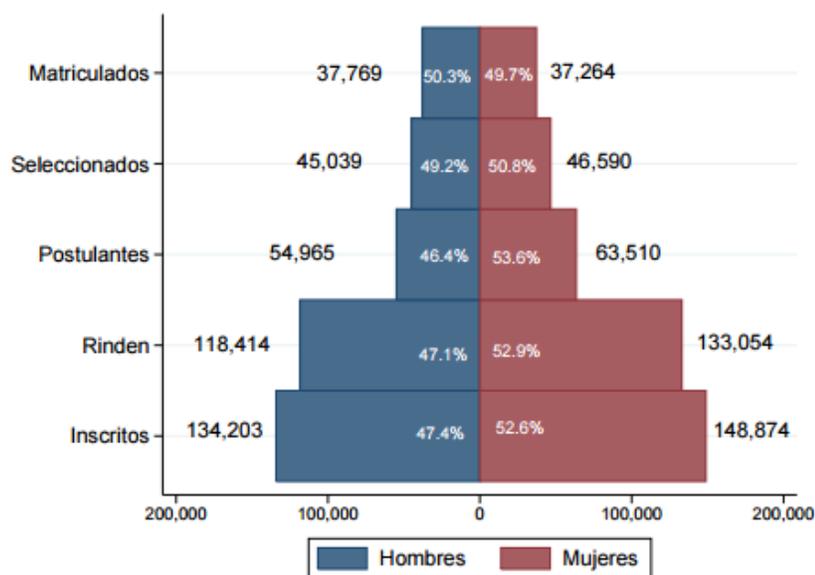
*Figura 4.15: Mujeres por Campo de Estudio en Chile y México. Porcentaje de la matrícula correspondiente a mujeres en cada área de estudio en la Educación Superior.*

*Fuente: Elaboración propia, a partir del Compendio Mundial de la Educación (2006) de la UNESCO*

De todo lo anterior, se ratifican las similitudes en la generalidad entre los dos países en estudio en términos de Educación, sin embargo, se reconoce en México un escenario menos desfavorable para la promoción de la equidad de género, lo que de todas maneras es un estado aún demasiado prematuro de desarrollo.

<sup>57</sup> Reportaje publicado en [www.publimetro.cl](http://www.publimetro.cl) el 11 de noviembre de 2014, sobre la base de los datos de la OCDE.

<sup>58</sup> Entrevista publicada en la Revista Digital Universo Laboral ([www.revistauniversolaboral.org](http://www.revistauniversolaboral.org)) el 26 de junio de 2013



*Figura 4.16: Distribución por Sexo en el proceso de Admisión y Matrícula a la Educación Superior en Chile mediante la PSU.*

*Fuente: Resultados del Proceso de Admisión 2015 del CRUCH, Chile (2015)*

## 4.2 Salud

En términos de Salud, son tres los aspectos a considerar que pudieran devenir en brechas de género: Tasa de Fecundidad, Tasa de Enfermedades por sexo y Previsión Social.

Como ya se mencionó en el análisis demográfico, la Tasa de Fecundidad resulta ser un dato equivalente para ambos contextos, por lo que no se desprenden diferencias en los Sistemas de Salud que puedan ser relevantes para el estudio.

De esta manera, sólo resta el análisis considerando la Tasa de Enfermedades y un panorama general de salud vinculado especialmente al trabajo. Esto, pues en ambas sociedades, así como a nivel mundial, existe una premisa basal en las brechas de género que consiste en la discriminación de la mujer como trabajadora, tanto en su periodo fértil -producto de las complicaciones que presuntamente significan para las empresas los embarazos en términos de costos y gestión- como en el resto de su vida, adjudicándole la principal carga del ausentismo laboral producto de problemas de salud.

El primer antecedente en este marco, lo otorgan las cifras del Global Gap Gender Report 2014, al indicar por igual para Chile y México, un mejor estado de Salud de largo plazo de las mujeres por sobre los hombres, a través de los porcentajes de las muertes por enfermedades de alto rango. Por ejemplo, mientras que de cada 100.000 mujeres hay 90,4 que mueren a causa de enfermedades cardiovasculares en Chile y 130,3 en México, esta cifra se eleva a 145,2 y 170,1 en el caso de los hombres, respectivamente.<sup>59</sup> La misma tendencia se mantiene para el cáncer, diabetes, enfermedades respiratorias, VIH, entre otras.

Sexo y tipo de atención	Total	No se ausentó	Se ausentó	No especificado <sup>1</sup>
<b>Hombres</b>	<b>100.0</b>	<b>54.8</b>	<b>44.5</b>	<b>0.7</b>
Enfermedad o accidente de trabajo <sup>2</sup>	NA	7.9	35.5	NA
Por causas ajenas al trabajo	NA	92.1	64.5	NA
<b>Mujeres</b>	<b>100.0</b>	<b>64.6</b>	<b>34.6</b>	<b>0.8</b>
Enfermedad o accidente de trabajo <sup>2</sup>	NA	4.2	21.5	NA
Por causas ajenas al trabajo	NA	95.8	78.5	NA

<sup>1</sup> Incluye a las personas que no regresaron a trabajar.

<sup>2</sup> Incluye a las personas que declararon tener un accidente en el trayecto a su trabajo o de regreso a su casa.

NA No aplica

*Figura 4.17: Distribución porcentual de la población atendida debido a enfermedades o accidentes, por Sexo y tipo de atención según condición de ausencia laboral, 2009.*

*Fuente: INEGI, IMSS, Encuesta Nacional de Empleo y Seguridad Social, 2009.*

<sup>59</sup> Global Gender Gap Report 2014

Tamaño	Ausencias injustificadas		Ausencias con permiso del empleador		Total		Total (%)
	Hombres (%)	Mujeres (%)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Microempresa	4,8	2,6	9,0	7,0	13,8	9,6	12,4
Pequeña Empresa	8,1	4,2	7,8	7,8	15,9	12,0	14,7
Mediana Empresa	5,6	4,7	7,1	8,8	12,8	13,6	13,0
Gran Empresa	10,4	15,0	7,5	13,1	17,8	28,1	21,4
<b>Total</b>	<b>8,4</b>	<b>10,0</b>	<b>7,6</b>	<b>10,7</b>	<b>16,0</b>	<b>20,7</b>	<b>17,6</b>

*Figura 4.18: Proporción de trabajadores con ausentismo laboral en Chile, por sexo.*

*Fuente: Dirección del Trabajo de Chile con datos de Empleadores, ENCLA 2009*

Sin embargo, este panorama general se contradice con el nivel de uso de los sistemas de salud a los que acceden mujeres y hombres, nuevamente en igualdad de condiciones en las realidades chilena y mexicana. Como se ve en la Figuras 4.17, el porcentaje de mujeres mexicanas que se atiende en el sistema de salud, tanto por accidentes de trabajo o por otras razones, es mayor al de hombres, sin embargo, el nivel de ausentismo laboral es notoriamente mayor en hombres que en mujeres.

Lo mismo sucede en el caso de Chile (Figura 4.18), un mayor número de mujeres se atiende en el servicio de salud<sup>60</sup> al tiempo que las ausencias, ya sean injustificadas o justificadas, se presentan significativamente más en los trabajadores hombres que en las mujeres. Cabe destacar que detrás del porcentaje expresado en el recuadro se esconden dos elementos: (1) Que el número efectivo de trabajadores pertenecientes a cada tipo de empresa implica que la diferencia a favor de los hombres existente en la Gran Empresa, no contrarresta el efecto del mayor número de ausentismo en hombres en empresas Medianas, Pequeñas y Micro<sup>61</sup>; y (2) que dentro de las ausencias justificadas se encuentran todas las actividades vinculadas a la maternidad y al cuidado de ancianos y enfermos. Este indica un patrón de comportamiento de hombres y mujeres en cuanto a Salud y Trabajo, que demuestra la arbitrariedad de la discriminación laboral femenina, tanto en Chile como en México.

Por último, la natural relación entre mujer y embarazo no solo es una causa de discriminación en un plano laboral, sino que también en tanto costos y acceso a los sistemas de salud. A este respecto es fundamental entender las diferencias estructurales que hay entre el caso de México y Chile, contando el primero con un rol estatal bastante

<sup>60</sup> Superintendencia de la Salud [www.supersalud.cl](http://www.supersalud.cl)

<sup>61</sup> Las Grandes Empresas agrupan tan solo al 54,9% de las y los trabajadores que imponen, o trabajadores formales, lo que no considera a la amplia gama de trabajadores informales.

más presente que el segundo<sup>62</sup>. Este elemento, deja en relativa mejor posición a la mujer mexicana que la chilena, ya que el abandono por parte del estado en materia de previsión de salud, genera una ventana de oportunidad para las iniciativas privadas que no tienen en el foco de su misión la garantía de los derechos sociales de los ciudadanos, y, por ende, la estructura de financiamiento de ésta se rige bajo las normas del mercado. Este elemento, además de observarse con claridad en la Figura 4.19, tiene la implicancia negativa que perjudica económicamente a las mujeres por ser portadoras de la responsabilidad materna, lo que se presenta en menor magnitud en el caso de México al existir un mayor subsidio estatal a la responsabilidad de costear la Salud.



*Figura 4.19: Valor de la Cotización de Salud en edad fértil en Chile por sexo 2012.*

*Fuente: Superintendencia de Salud, [www.supersalud.cl](http://www.supersalud.cl).*

Paso a paso, se van materializando las consecuencias negativas que tiene un modelo en que el estado no juega parte protagónica en la provisión de los derechos básicos sociales, como lo es el neoliberal, y no sólo en la profundización de la desigualdad socioeconómica, sino que además en la iniquidad de género. El análisis, en primer lugar en educación y ahora en salud, dan cuenta también, de una diferencia estructural en los casos chilenos y mexicano respecto al rol que el Estado cumple en estas materias, estando el de México levemente más empoderado y responsable, si bien igualmente retraído respecto a periodos anteriores.

### 4.3 Trabajo

Si bien tanto el análisis educativo y de salud tienen directa relación con las potenciales brechas de género a observar en materia laboral, como se hizo explícito en cada uno de

<sup>62</sup> Anexo A

ellos, existen cifras generales que más que una causa de discriminación son consecuencia de ella. Así, el procedimiento comparativo en este caso se realizará sobre la base de los indicadores de Empleo y Oportunidades del Global Gap Gender Report 2014 para los casos de Chile y México en los siguientes cinco ámbitos específicos: (1) Inserción laboral, (2) brecha salarial por trabajos de igual valor, (3) brecha por ingresos, (4) **participación** en cargos judiciales, militares y en directorios, (5) nivel de profesionalización y **formación** técnica.

	Chile			México		
	Mujeres	Hombres	Ratio (M/H)	Mujeres	Hombres	Ratio (M/H)
<b>Inserción laboral (%)</b>	55	79	0,69	48	83	0,58
<b>Brecha Salarial</b>	-	-	0,5	-	-	0,54
<b>Brecha Ingresos (PPP US\$)</b>	14.245	28.849	0,49	10.468	22.769	0,46
<b>Participación (%)</b>	24	76	0,31	32	68	0,47
<b>Formación (%)</b>	46	54	0,87	45	55	0,81

*Tabla 4.3: Indicadores laborales de Género para Chile y México*

*Fuente: Global Gap Gender Report 2014*

Como lo resume la Tabla 4.3, las cifras en un contexto laboral son asombrosamente semejantes, lo que es un buen indicador de la presencia de un patrón idiosincrático y estructural que comparten México y Chile. Por el mismo motivo, la elocuencia de las cifras no amerita mayor análisis, salvo la particularización de tres aspectos que hacen la diferencia: Población Económicamente Activa (PAE), sindicalización y jubilación.

Tal como se adelantó en el análisis demográfico, el envejecimiento progresivo de la población implica para el caso chileno un más alto porcentaje de la Población Económicamente Activa (PAE) siendo un 43,23% en México y 59,6% en Chile, lo que si bien es una diferencia no menor, no tiene mayor impacto en las brechas de género que se puedan generar en materia laboral.

En tanto sindicalización, si bien los niveles de participación de la mujer en la actividad sindical son coherentemente más bajos que los de los hombres en ambos casos, en el caso chileno (12,1% al 2011<sup>63</sup>) es aún más bajo que el de México (21,14% al 2000<sup>64</sup>) lo que se explica por una política antisindical más persistente en el primer contexto, como lo señala su historia.

<sup>63</sup> Cerda, C. y Cuevas, H. Mujeres, Trabajo y Sindicalismo. Solidaridad Hoy. 2013. Chile.

<sup>64</sup> Herrera, F. y Melgoza, J. Población Económicamente Activa y Sindicalización (1990-2000). Revistas E-Journal. N°16. Universidad Autónoma de México. 2013. México.

Por su parte, la Jubilación tiene un régimen flexible en la legislación mexicana, lo que le permite al trabajador en acuerdo con su empleador definir la edad idónea. En el caso de Chile, se establece una edad fija y diferenciada por sexo, siendo los 65 años en el caso de los hombres, y 60 años para las mujeres. Esto implica concretamente cinco años menos de trabajo y, por ende, de ahorros en pensiones, al tiempo que son precisamente las mujeres quienes tienen una significativa mayor esperanza de vida que los hombres, lo que constituye una inequívoca brecha de género.

#### 4.4 Democracia

Partiendo por un paneo generalizado del estado de las democracias en América Latina y, en particular los casos de estudio, no se debe olvidar el marco político y económico sobre el cual se está observando. A este respecto, que las democracias de la región (LA) sufren debilidades estructurales es un hecho, como puede concluirse al observar el contenido de en la Figura 4.20 que aborda la actitud frente a la democracia como una alternativa de sistema de gobierno entre otras, por ejemplo, el autoritarismo.

En esta misma línea, cuando se propone que el vínculo entre neoliberalismo y democracia se traduce en una merma de la segunda a causa del primero, se alude al propio entendimiento de la relación ideal entre política y economía que los impulsores de este modelo tienen. Al respecto se revisa la siguiente cita:

“La democracia, al impedir la exclusión por el mercado, aumenta la legitimidad del sistema económico y el mercado, al limitar el poder de la política sobre la vida de la gente, permite una mayor adhesión a la democracia.”<sup>65</sup>

En ella, subyace una concepción de política dominada por un ente ajeno a la gente, omitiendo el concepto de participación política que no sólo convoca a los dirigentes electos, sino que a toda “la gente” de manera permanente. Junto con ello, la disputa entre estado y mercado, supone y requiere un esqueleto social determinado para la subsistencia del modelo, lo que desencadena inevitablemente transformaciones políticas que favorezcan los ajustes que el modelo sugiere. Así lo interpreta también Ocampo (2003):

“Detrás del discurso del llamado *Consenso de Washington* se encuentra el supuesto de la existencia de un modelo único de desarrollo, aplicable a todos los países cualesquiera sean sus circunstancias, y una visión de la *economía de mercado* como antagónica al intervencionismo estatal. Esta idea es *ahistórica*, nociva y contraria a la democracia.”<sup>66</sup>

Ahora bien, incluso sobre la base de una democracia imperfecta, desde una perspectiva de género uno de los antecedentes elementales es el tiempo en que las mujeres llevan siendo consideradas ciudadanas por sus pares en sus respectivas sociedades. Una vez más el hito es coincidente entre las dos naciones en estudio, siendo el año 1947 en el que se celebra la aprobación del voto femenino en México y 1949 en Chile. Esta tardía fecha es una señal de lo adverso que es el panorama para la mujer a la hora de involucrarse

---

<sup>65</sup> Informe del PNUD “La Democracia en América Latina” citando a Fitoussi, J-P., texto elaborado para el PRODDAL, 2003.

<sup>66</sup> Informe del PNUD “La Democracia en América Latina” citando a Ocampo, J.A., texto elaborado para el PRODDAL, 2003.

activamente en las decisiones de su país. Como dijo Fernández (1995): “...la historia política ha sido una historia de exclusiones de la mujer, en cuanto a la concepción de la ciudadanía moderna...”, lo que define indistintamente el contexto en las organizaciones sociales y políticas de ambos estados.

	Chile			México		
	Mujeres	Hombres	Ratio	Mujeres	Hombres	Ratio
<b>Congresos (%)</b>	16	84	0,19	37	63	0,6
<b>Ministerios (%)</b>	39	61	0,64	18	82	0,21
<b>Presidencia (años)</b>	4	46	0,09	0	50	0

*Tabla 4.4: Indicadores de Participación Política de Mujeres para Chile y México*

*Fuente: Global Gap Gender Report 2014*

Este panorama general se ve ratificado por las cifras contenidas en la Tabla 4.4 sobre Participación Política de la mujer, las que muestran datos de complementaria equidad al converger, por un lado, la implementación de políticas públicas para la equidad de género como lo fue la Ley de Cuotas de 2002 que exigió un mínimo de participación femenina en las elecciones parlamentarias de México y, por otro, el hito coyuntural de la elección y posterior reelección de la primera mujer Presidenta de Chile. Así, la participación parlamentaria de la mujer es notoriamente superior en México, mientras que la participación en autoridades unipersonales vinculadas al Poder Ejecutivo es, consistentemente, mayor en el caso chileno. Si bien las cifras son un avance en ambos eventos, se rescata específicamente el esfuerzo que significó por parte de México la generación de política pública gubernamental, lo que aún es un desafío pendiente para Chile.

Continuando con el análisis, y como fue descrito en el análisis político, uno de los aspectos en más determinantes en el devenir de las políticas públicas y sus efectos en la ciudadanía chilena es origen antidemocrático de su Constitución política. En contraste con ello, en México además de no contar con tal elemento en sus antecedentes históricos, en las últimas décadas se han hecho los esfuerzos por generar reformas constitucionales con perspectiva de género, incidiendo en materia de los principios de equidad e igualdad constitucional, en la incorporación de mujeres indígenas, en la inclusión de derechos con equidad de género desde la infancia, en la creación del Instituto de Mujeres (INMUJERES), y en la penalización a la violencia familiar, entre otros aspectos.<sup>67</sup>

Sin duda que esta última dimensión significa una ventaja cualitativa concreta entre México y Chile, no sólo en el desarrollo de la democracia, sino que también en el avance de erradicar la diferenciación arbitraria entre mujeres y hombres.

<sup>67</sup> Montañón, S. y Aranda, V. Reformas constitucionales y Equidad de Género. Unidad Mujer y Desarrollo. CEPAL. 2006. Chile.

Actitudes específicas relacionadas con la vigencia e importancia de la democracia	Porcentaje de la muestra total de los 18 países	Porcentaje de los que prefieren la democracia a cualquier otra forma de gobierno
Están de acuerdo con que el presidente vaya más allá de las leyes	42,8	38,6
Creer que desarrollo económico es más importante que democracia	56,3	48,1
Apoyarían a un gobierno autoritario si resuelve problemas económicos	54,7	44,9
No creen que la democracia solucione los problemas del país	43,9	35,8
Creer que puede haber democracia sin partidos	40,0	34,2
Creer que puede haber democracia sin un Congreso nacional	38,2	32,2
Están de acuerdo con que el presidente ponga orden por la fuerza	37,2	32,3
Están de acuerdo con que el presidente controle los medios de comunicación	36,1	32,4
Están de acuerdo con que el presidente deje de lado al Congreso y los partidos	38,1	32,9
No creen que la democracia sea indispensable para lograr el desarrollo	25,1	14,2

*Figura 4.20: Fragilidades de la preferencia de la democracia frente a otros sistemas de gobierno, 2002*

*Fuente: Informe PNUD "La Democracia en América Latina", 2004.*

Antes de continuar, y a modo de síntesis de los aspectos evaluados hasta ahora, la Tabla 4.14 indica el nivel de semejanza y diferencia que existe entre México y Chile, bajo una escala valorada como lo indica a continuación la Tabla 4.13:

Indicador	Valor
Muy Parecidos	4
Parecidos	3
Distintos	2
Muy Distintos	1

*Tabla 4.13: Escala de evaluación del nivel de semejanza entre Chile y México de acuerdo a los aspectos analizados en el Análisis comparativo.*

<b>Aspecto</b>	<b>Evaluación Cualitativa</b>	<b>Evaluación Cuantitativa</b>
<b>Histórico Político</b>	<b>Muy Parecidos</b>	<b>3,5</b>
Conquista y Mestizaje	Muy Parecidos	4
Colonialismo, Sincretismo cultural e Independencia	Muy Parecidos	4
Surgimiento de la Izquierda e intervencionismo estadounidense	Parecidos	3
Consolidación del Neoliberalismo	Parecidos	3
<b>Macroeconómico</b>	<b>Parecidos</b>	<b>3,33</b>
Tipo de economía, ingresos y desigualdad	Distintos	2
Política internacional: TLC	Muy Parecidos	4
México, Chile y la OCDE	Muy Parecidos	4
<b>Demográfico</b>	<b>Parecidos</b>	<b>3</b>
Población indígena	Parecidos	3
Centralismo y urbanidad	Parecidos	3
Composición etaria	Distintos	2
Tasa de feminidad	Muy Parecidos	4
<b>Gobierno y País</b>	<b>Parecidos</b>	<b>2,75</b>
Educación	Distintos	2
Salud	Distintos	2
Trabajo	Muy Parecidos	4
Democracia	Parecidos	3
<b>TOTAL</b>	<b>PARECIDOS</b>	<b>3,15</b>

*Tabla 4.14: Evaluación cualitativa y cuantitativa del nivel de semejanza entre Chile y México de acuerdo a los aspectos analizados en el Análisis comparativo.*

De acuerdo a esta información, el nivel cuantitativo de semejanza entre Chile y México con los aspectos considerados hasta ahora es de 3,15, es decir, levemente superior al criterio de Parecidos, lo que valida a la aplicación de la Norma Mexicana para el caso chileno.

## 5. Equidad de Género

El análisis de Equidad de Género entre Chile y México se presenta a modo de resultado de la contraposición de ingredientes en las otras cinco dimensiones –Histórico-política, Macroeconómica, Demográfica y Gobierno y País-, por lo que es un apronte a la identificación de un perfil común de nación, sobre el cual poder definir una hoja de ruta de trabajo afín.

Iniciando el desglose de parámetros que engloban este perfil, se repara en el índice de Brecha de Género (Gender Gap Index 2014) que somete a evaluación a 142 países de todos los continentes bajo criterios cuantitativos, luego de lo cual arroja un puntaje a partir del que se elabora un Ranking mundial. Como lo releva la Figura 4.21, Chile se encuentra en el lugar 66° con respecto al mundo y 15° en comparación con Latinoamérica, de un total de 26 países seleccionados. Por su parte, México se ubica en el lugar 80° a nivel mundial y 19° en el caso de la región.

LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN		
Country	Overall score	Overall rank
Nicaragua	0.7894	6
Ecuador	0.7455	21
Cuba	0.7317	30
Argentina	0.7317	31
Barbados	0.7289	33
Bahamas	0.7269	35
Peru	0.7198	45
Panama	0.7195	46
Costa Rica	0.7165	48
Trinidad and Tobago	0.7154	49
Jamaica	0.7128	52
Colombia	0.7122	53
Bolivia	0.7049	58
Guyana	0.7010	64
Chile	0.6975	66
Brazil	0.6941	71
Honduras	0.6935	73
Dominican Republic	0.6906	78
Mexico	0.6900	80
Paraguay	0.6890	81
Uruguay	0.6871	82
El Salvador	0.6863	84
Venezuela	0.6851	86
Guatemala	0.6821	89
Belize	0.6701	100
Suriname	0.6504	109

*Figura 4.21: Índice Global de Brecha de Género en América Latina.*

*Fuente: The Global Gender Gap Report 2014.*

Sin embargo, es menester advertir que el carácter exclusivamente cuantitativo de índice GGI omite la definición de criterios cualitativos que ponderen y prioricen de acuerdo a una estrategia local de desarrollo, por ejemplo en América Latina, para contrastar adecuadamente el nivel de Equidad de Género del territorio. A modo de ejemplo, si en una localidad se considera prioritaria la equidad en derechos sexuales y reproductivos

para la consolidación de una sociedad igualmente justa para mujeres y hombres, entonces Nicaragua, que ocupa el 6° puesto a nivel mundial y el 1° en LA, no sería un buen prototipo de esta orientación, puesto que es uno de los 6 países a nivel mundial, junto a Chile, que cuenta con una política absolutamente restrictiva en materia de interrupción voluntaria del embarazo.

No obstante, este índice es un buen parámetro inicial sobre el cual pararse para describir cualitativamente la idiosincrasia latina.

### **5.1 Machismo, el patrón cultural de América Latina**

A pesar de que el machismo no es un elemento inherente a las sociedades humanas<sup>68</sup>, sí es un elemento presente en todas las culturas y civilizaciones de las que tanto Chile como México provienen, incluso remontándose a tiempos precolombinos.

El machismo, tiene su origen en las relaciones sociales de poder atribuidas al rol que tanto hombre como mujer cumplía en la pre historia, etapa en las que los seres humanos se valían de los atributos físicos para subsistir, por lo que el hombre –de mayor fuerza- se dedicaba a la caza y a la protección y la mujer –madre- se dedicaba a la reproducción y al cuidado de los hijos.<sup>69</sup>

Con el pasar de los años se consolida esta relación de poder, en el que el hombre se posiciona por sobre la mujer, aumentando los privilegios de los hombres en la organización de sociedades e instrumentalizando el rol de la mujer a su servicio, a través de lo que Kirkwood (1987) señala citando a Beauvoir como la dualidad de las sociedades, donde “la mujer es lo otro, en tanto el hombre es lo uno (todas las culturas tienen estas categorías de lo propio y lo marginal, con las consecuencias obvias de la negación de derechos)”<sup>70</sup>.

En las sociedades modernas, democratizadas e industrializadas no tiene ningún asidero el rol asociado a cada sexo, dado que tanto el control de la natalidad como la industria alimenticia, permiten que las parejas disociarse de lo que el espíritu de supervivencia les imponía, es decir, alimentación y reproducción<sup>71</sup>, sin embargo se observa la prevalencia de estas conductas, adoptadas incluso desde un plano formal, además del informal.

Lo que se observa como fundamento tras la división sexual del trabajo y, por ende, del rol en la sociedad, es la omisión por parte del sexo dominante, en este caso el hombre, de que junto superación de las monarquías y la caza, también se da un paso más adelante de la asimilación entre sexo y género, entendiendo a este último como el conjunto de características culturales que hoy describen el rol social de cada sexo.

En este sentido, dado que el estereotipo de hombre se vincula a su condición biológica – en cuanto lo distingue de la mujer, es decir, fuerza, pene, altura, etc.-, sus atributos personales no son más que expresiones que buscan reafirmarlos. De este proceso

---

<sup>68</sup> Mead, M. Sexo y temperamento en tres sociedades primitivas.

[http://www.igualdadevigo.org/datasetos/archivos/Sexo\\_y\\_temperamento\\_en\\_tres\\_sociedades\\_primitivas.pdf](http://www.igualdadevigo.org/datasetos/archivos/Sexo_y_temperamento_en_tres_sociedades_primitivas.pdf)

<sup>69</sup> Kirkwood, J. Feminarios. Ediciones Documentas. 1978. Chile.

<sup>70</sup> Kirkwood, J. Feminarios. Ediciones Documentas. 1978. Chile.

<sup>71</sup> Kirkwood, J. Feminarios. Ediciones Documentas. 1978. Chile.

invisible surge el reconocido *falocentrismo*<sup>72</sup>, que alude al desenvolvimiento de todas las materias sociales en función del hombre como foco. Ejemplo de aquello es la utilización de la palabra *hombre* como sinónimo de *ser humano*, y no cumpliéndose lo mismo con la palabra *mujer*.

De esta manera, el mayor o menor nivel de cuestionamiento, visibilización y acción que tengan las sociedades ante las ventajas de hombre por sobre mujeres producto de estas injusticias de carácter histórica, se constituyen como más o menos machistas.

En Latinoamérica, con honrosas excepciones, persisten los estereotipos más precarios de lo que es una mujer y un hombre. *El hombre, en tanto el ser superior en las sociedades, tiene la responsabilidad de liderar, pensar y conducir a las mismas, aprovechando los atributos que le son propios como el uso de la razón, el desarrollo de la inteligencia y la consecuente administración de los bienes. El hombre, además de ser el ente de referencia y patrón a seguir, es el dueño de los recursos necesarios para la subsistencia de la humanidad, es decir, de la tierra (vivienda), de los animales (alimentación), incluida la mujer (reproducción). En la casa, el hombre es el responsable de proveer el dinero para la mantención y funcionamiento del mismo, además de ejercer la autoridad, ya que por lo anterior es jefe de hogar. Por último, el hombre es el representante de la dureza -por lo que tiene el monopolio de la fuerza y está autorizado para ejercer la violencia-, y de la virilidad, lo que se manifiesta en el rol de dominancia que también tiene en el plano sexual.*

Así, el estereotipo de mujer en una sociedad machista es la completa negación de lo anterior, reconocidamente como el *sexo débil*, lo que incluso se justifica científicamente a pesar de, lejos de no haber evidencia científica que corrobore esa premisa, existe suficiente investigación que prueba lo contrario. Sus características principales es el desarrollo de las emociones, en oposición a la razón, y por lo mismo su rol en la sociedad es, exclusivamente, el cuidado y atención de los niños, de los enfermos y ancianos.

Lamentablemente, este perfil de sociedad está bastante más cerca que lejos de lo que hoy se observa en la mayoría de los países latinos, y Chile y México no son la excepción. Esto, pues si bien existen notables avances en participación de la mujer en educación, trabajo y política, su ingreso a en aún incipiente, sometido a constante evaluación y en muchas ocasiones es analizado de manera peyorativa<sup>73</sup>. Asimismo, la violencia, la segmentación funcional, las brechas salariales y la postergación de derechos son directas consecuencias de esto.

Para la superación el machismo no sólo se requiere una deconstrucción y reconstrucción del debilitado y desventajado rol de la mujer en la sociedad, sino que hace falta alcanzar el entendimiento que el rol del hombre y sus presuntos privilegios, son igualmente dañinos para éste como para el conjunto de las sociedades, por lo que deben ser igualmente repensados y rediseñados, superando el foco en la diferencia sexual y poniéndolo en la convergencia de ideas.

---

<sup>72</sup> Fueller, N. Repensando el Machismo Latinoamericano. Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. 2012. Perú.

<sup>73</sup> Teruel, L. Género y Política: Análisis del discurso mediático de Hispanoamérica y España.

## 5.2 Feminismo, la bandera silenciosa que abre camino a la equidad

Luego de una revisión temática de los puntos que conforman el perfil machista del ciudadano latinoamericano, y particularmente el del chileno y el mexicano, resulta difícil imaginar los orígenes de las políticas y transformaciones sociales que poco a poco han ido despojando a la región de un sesgo discriminatorio hacia las mujeres.

Así describe Tomas (2007) esta situación: “América Latina ha sido, y es, un escenario político, social y económico con sinergias contradictorias y potencias inesperadas, donde nunca ha dejado de sorprender la fuerza y el protagonismo de mujeres y de los movimientos feministas.”<sup>74</sup>

Son estas mujeres, por lo tanto, las que en esfuerzos particulares, colectivos y de perseverante cooperación internacional, fueron capaces de abrir un camino a las ideas de justicia y equidad. No es de extrañarse, sin embargo, que la vanguardia del feminismo en América Latina no tenga su cuna en Chile o México, sino que en países principalmente centroamericanos, como Cuba, Honduras, El Salvador y Guatemala<sup>75</sup>, lo que no obsta que con posterioridad, estas sociedades se sumaran a los esfuerzos mundiales. En particular, así lo registra la siguiente cita:

“En 1993 un grupo de feministas mexicanas y chilenas se identificó con la idea central del feminismo de la diferencia; esto es, con la idea de que la igualdad es el intento ideológico para someter a la mujer en niveles más elevados.”<sup>76</sup>

En la actualidad, no existe ningún país en el mundo absolutamente carente de prácticas machistas y discriminadoras hacia las mujeres, ni si quiera es el caso de los países nórdicos a los cuales se suele tener como referente de éxito en la aplicación de políticas sociales y que, por lo demás, lideran, sin excepción, el ranking mundial del GGI. A partir de esto, en cuanto a Equidad de Género se puede proyectar el desafío de las naciones a un largo plazo, siendo el reto aún más agudo y complejo para la región, y, en especial, para México y Chile.

## 5.3 Políticas Públicas y acciones afirmativas

Entendiendo lo desigual de esta batalla, las sociedades y los Gobiernos latinos han adoptado medidas desde la institucionalidad, impulsando legislaciones que, con un alto rango en los gobiernos, puedan encabezar el impulso de Políticas Públicas que promuevan la equidad y la igualdad.

Expresiones de ello son el Servicio Nacional de la Mujer (1991) que durante el 2015 pasa a llamarse Ministerio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, y el Instituto Nacional de las Mujeres (2001) que, a su vez, tiene al Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo (1985) como su predecesor.

Dentro de las Políticas Públicas debatidas e impulsadas en periodos relativamente coincidentes entre ambos países, se encuentran:

---

<sup>74</sup> Prólogo de Tomas, S en Chejter, S. *Feminismos latinoamericanos: Tensiones, cambios y rupturas*. ACSUR – LAS SEGOVIAS. 2007. España.

<sup>75</sup> Chejter, S. *Feminismos latinoamericanos: Tensiones, cambios y rupturas*. ACSUR – LAS SEGOVIAS. 2007. España.

<sup>76</sup> Gargallo, F. *Ideas Feministas Latinoamericanas*. Ed. Historia de las Ideas. 2006. México.

- ✓ Ley de Cuotas para cargos de elección popular
- ✓ Elaboración y Difusión de Normas por la Equidad de Género

Por un lado, el debate de Ley de Cuotas se inicia en América Latina a comienzos de la década de los '90, siendo implementadas hasta la fecha en 12 países latinos, incluyendo México (2002) y Chile (2014). Una medida correctiva de ésta índole suscitó una resistencia que se disfrazó, tanto en el ejemplo chileno como en el mexicano, de un debate por el fortalecimiento de la democracia, contraponiendo la reforma de cuotas a las reformas de primarias electorales, mecanismo a través del cual, y en nombre de la participación ciudadana, se reduce el número de mujeres que accede a puestos del parlamento al incluir un filtro adicional.

Superado ese debate, y atendiendo a los siguientes argumentos:

“Las cuotas de género son democráticas en el sentido de que aumentan las posibilidades de elección de un grupo con baja representación histórica, las mujeres. Las leyes de cuotas de género remueven las barreras que limitan las posibilidades de las mujeres de ganar un puesto de elección popular.”<sup>77</sup>

Las reformas son aprobadas por los propios parlamentos que éstas van a modificar y si bien en México los efectos son elocuentes, en el caso de Chile aún no ha habido elecciones a través de las cuales corroborar el efecto positivo en la proporción de mujeres como representantes políticas de la ciudadanía.

En cuanto a la elaboración e implementación de las Normas por la Equidad de Género, el SERNAM junto al Instituto Nacional de Normalización (INN) generaron la Norma Chilena SCh3262: Sistema de Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal (2012), contando como insumo para su redacción con la Norma Mexicana de Equidad Laboral (2009) entre Mujeres y Hombres y el Modelo de Equidad de Género (MEG, 2003) elaborados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el INMUJERES, respectivamente.

Estas iniciativas tienen por objeto “establecer los requisitos para obtener la certificación y el emblema que comprueban que las prácticas laborales de las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres”<sup>78</sup>, al tiempo que promueven la adopción de estas acciones afirmativas en las empresas públicas y privadas. Lo anterior, se implementa en un contexto de globalización en el que los estándares de competencia favorecen la incorporación de aspectos como la Equidad de Género, en la medida que son adoptados con el objeto de innovar la imagen corporativa que, al llegar a mercados internacionales, su cumplimiento es más un incentivo que una traba administrativa.

Se corrobora, por lo tanto, y sobre todo a partir de este último análisis, la homogeneidad particular que tienen Chile y México desde una mirada multidimensional, incluso dentro de una región que ampliamente responde a una identidad común. Se rescata, al mismo tiempo, la posición de avanzada que tiene el segundo respecto del primero, en tanto

---

<sup>77</sup> Ríos Tobar, M. *Mujer y Política: El impacto de las cuotas de género en América Latina*. IDEA, Flacso Chile, Catalonia. 2008. Chile.

<sup>78</sup> Norma Mexicana por la Equidad Laboral entre Mujeres y Hombres.

implementación de políticas y ejecución de las mismas, lo que favorece la evaluación de éstas en pos de una proyección más certera para otros casos, como lo es el chileno.

## **México, Chile y la Equidad de Género: Hoy por ti, mañana por mí**

El Análisis Comparado describe un momento político y económico en el que Chile y México encuentran el mayor número de convergencias, sobre todo en lo que a la implementación de Políticas Públicas respecta, con ciertos matices particulares sobre los cuales se proyecta un escenario ideal para la aplicación de instrumentos de medición en una y otra realidad.

### **Divergencias**

Los matices, en concreto, posicionan a México a la vanguardia en la implementación de políticas públicas que combatan la iniquidad de género, lo que sumado a un estado algo más fortalecido que el chileno, y a una democracia un tanto más estable, lo sitúa como un país en una *etapa de consolidación*, por lo que su estudio y análisis facilita la definición y proyección del camino a trazar en el ejemplo chileno.

Chile, en tanto, tiene mejores cifras macroeconómicas y un devenir político reciente que le augura un futuro más prometedor en cuanto a definición de estrategias nacionales se trata. Es decir, una vez alcanzada la etapa de *consolidación* de las incipientes Políticas Públicas en equidad de género -y con la experiencia previa de México en la mira-, resulta posible esperar un rápido avance en esta materia, lo que de efectuarse, en un futuro serviría de ejemplo para evaluar y contrastar nuevas proyecciones desde el caso mexicano.

### **Perfil nacional**

La síntesis de las convergencias, por su parte, tiene como resultado un perfil nacional al que responden las dos naciones en estudio:

Estructuralmente son sociedades inscritas en el modelo neoliberal, lo que sucede como herencia de la resolución apresurada de tensiones políticas en procesos preliminares, y no adoptado como parte de una estrategia nacional de deliberación propia. Lo anterior implica que las cifras macroeconómicas no se condicen con las que este modelo requiere para un funcionamiento estable, por lo que provoca el incremento de la pobreza y de la desigualdad, a partir del debilitamiento de los derechos básicos sociales, especialmente la salud, educación y el trabajo.

De lo anterior es directa la dependencia económica que se genera en las economías locales con las grandes economías mundiales, lo que limita la autonomía política y, por ende, la posibilidad de tomar definiciones sobre pasos estratégicos que den soluciones estructurales a los problemas que para éstos hoy son prioridad.

Por este motivo, los Gobiernos se concentran en gestiones focalizadas en pasos tácticos de desarrollo, que se traducen en la implementación de políticas públicas, muchas veces efectivas, pero insuficientes para resolver las dificultades de fondo.

Así, la aplicación de medidas de mayor profundidad en aspectos sociales cuyo nivel de interés social no es de primera necesidad, como es el caso de la Equidad de Género, termina postergada tras la urgencia de combatir las prioridades. Esto, fomenta la reproducción de los vicios sociales que describen a las sociedades injustas y machistas, lo que, cíclicamente, contribuye negativamente a la mantención de las brechas económicas que generan más desigualdad y más pobreza.

### **Resultado**

Por todo lo anterior, se justifica la aplicación de la métrica diseñada en la Norma Mexicana por la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres, para ser utilizada en el diseño de un índice que evalúa el impacto de las políticas de Equidad de Género en la organización chilena.

Igualmente, este índice tiene la potencialidad de ser implementado tanto en la sociedad chilena como en la mexicana, o que permite pasar de la etapa de implementación a la etapa de evaluación de las políticas, para luego incrementar las proyecciones del trabajo y acercar cada vez más, a partir de la colaboración internacional, a la construcción de sociedades justas.

## Diseño

Una vez estudiado tanto el contexto como los contenidos de aplicación de la métrica en relación a la evaluación de la Equidad de Género y su efecto en las organizaciones chilenas, se procede finalmente al diseño de la misma que constará de las siguientes cuatro etapas específicas:

- Definición de Objetivos, Alcances y Restricciones
- Definición y Selección de Criterios de Medición
- Validación y Retroalimentación a través de Panel de Expertos
- Formulación de Índices.

### Definición de Objetivos y Alcances

Ante el propósito de medir el impacto de la Equidad de Género en el desempeño de las organizaciones, es necesario dejar en claro cuáles son los aportes concretos de la métrica a proponer en relación a los avances que ya existen en esta materia.

#### ¿Qué es lo que se mide hoy?

Como ya se ha planteado, se toma como punto de partida el trabajo realizado por el SERNAM y sus pares en un plano internacional -puntualmente el caso mexicano-, a través de la generación de las Normas que certifican la presencia o no en las organizaciones de condiciones que garanticen la igualdad entre mujeres y hombres.

En el caso de Chile, la Norma NCh 3262 “es aplicable a una organización, de cualquier tamaño y actividad, que desee [...] demostrar su conformidad con esta norma mediante la certificación y registro de sus sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de corresponsabilidad, por parte de un organismo de certificación de sistemas”<sup>79</sup>, la que se lleva implementando desde el año 2012, contando hasta la fecha con tres empresas certificadas: Sodexo Casa Matriz, Minera Gabriela Mistral de CODELCO y Laboratorio Bagó Casa Matriz, dos de las cuales son privadas y una pública.

Por su parte, México aplica la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI desde el año 2009 y hasta el año 2011 existe registro de **11 empresas privadas certificadas, 21 Secretarías del Estado, además de 38 organizaciones integrantes de la Administración Pública Federal** (APF) del sector paraestatal. Al igual que en el caso chileno su campo de aplicación es todo el universo de organizaciones mexicanas, independiente del tamaño o tipo de actividad que realicen y su objetivo es, como ya se hizo referencia en capítulos anteriores, la certificación de las mismas.

Como puede desprenderse de los datos anteriores la experiencia mexicana no solo aventaja a la chilena en tiempo de implementación, sino que además en la tasa de certificación de organizaciones la que, sobre todo en el sector público, es una muestra del desafío que Chile tiene por delante.

---

<sup>79</sup> Instituto Nacional de Normalización. Norma Chilena NCh3262-2012: Sistema de Gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal. 2012. Chile.

Sobre este escenario se plantean cuatro características particulares de las Normas como mecanismo de medición que abren la puerta a la necesidad de una métrica como la propuesta por este trabajo:

1. La adquisición de la certificación es **voluntaria**, lo que no sólo implica un nivel de respuesta menor sino que, además, dado este carácter aquellas empresas en proceso de evaluación tendrán **mejor disposición** a cumplir con los procedimientos técnicos que implica.
2. El objetivo de las Normas es la certificación, lo que constituye un **beneficio formal y directo** para las empresas, por lo que el diseño de la medición se ajusta a la voluntad que ellas tienen con esto en consideración, permitiendo un proceso más largo de evaluación que no es posible en caso contrario.
3. **La evaluación es binaria**, es decir, al ser el resultado la certificación, la información disponible a nivel público es si se cumple o no se cumple, sin atender a una gradualidad de estados de equidad que puedan nutrir el estudio y análisis en esta materia.
4. **La evaluación es absoluta**, es decir, describe el panorama de una organización exclusivamente en torno a los criterios de género y no relativo a otros aspectos que podrían tener un comportamiento interesante de análisis bajo los efectos de la equidad.

### ¿Qué propone el diseño de la métrica?

En consecuencia con el análisis expuesto, son cuatro los aspectos fundamentales que definen los objetivos de la métrica en diseño, como lo indica la Figura 6.1.

En primer lugar, el **acercamiento** que alude a la disposición hacia las organizaciones sugiriendo una recolección activa lo que significará una etapa importante en la implementación de ésta.

En segundo lugar, la **simplicidad** necesaria que requerirá el no contar con la disposición de voluntarios que se vean beneficiados directamente, por lo que se propone simplificar el mecanismo de evaluación sin perder la rigurosidad, amplitud y profundidad de los criterios.

En tercer lugar, la **calificación** se propone como concepto complementario a la certificación, en la medida que esta última tiene el carácter binario abordado en el punto anterior y se plantea una evaluación que distinga un espectro amplio de desempeños en materia de equidad de género, diferenciando entre clúster que permitan un análisis más profundo.

Por último, se presenta la **comparación** a aplicar tanto entre una organización con otras similares pertenecientes a su mismo rubro, denominada comparación externa, como considerando su propia evolución en el tiempo, que se entenderá como comparación interna.



*Figura 5.1: Objetivos de la Métrica Propuesta*

### Alcances

El primer aspecto a delimitar es el plazo en que esta propuesta tendrá vigencia, en la medida que la medición de aspectos cualitativos de comportamiento ameritan una estrecha sintonía con los cambios culturales que se presentan en el universo evaluado. En este sentido, si bien los antecedentes y visión de este trabajo contemplan transformaciones posibles de largo aliento, **el alcance de esta métrica es de mediano y corto plazo**, en el entendido que en periodos posteriores se requerirán ajustes propios del dinamismo en que las sociedades integran conceptos como la integración, la innovación y la equidad de género.

Por otro lado, y ateniéndose a la definición del perfil de la mujer trabajadora descrito en los Fundamentos, se identifican **impactos diferenciados según la etapa de evolución en la que se encuentre una organización**, sus trabajadoras y su entorno. Esto, pues este perfil responde a un elemento adicional al valor agregado que le otorga la simple diversidad en términos de género al desarrollo de las organizaciones. Tiene que ver, más bien, con un valor especial que hoy la mujer es capaz de aportar laboralmente por la formación recibida ante el funcionamiento de su entorno público y privado. Es decir, en el corto plazo es coherente esperar un mayor aporte en el desarrollo de la empresa por parte de, por ejemplo, mujeres en sectores masculinizados, que de hombres en sectores feminizados. Sin embargo, como este elemento no es el foco principal de la métrica desarrollada se propone para el análisis de los datos el alcance particular de esta variable de género.

En cuanto al universo de evaluación, dado que se utiliza como base un instrumento de medición que no tiene restricciones en ese sentido no hay motivo para excluir o priorizar algún sector por sobre otro. Esto no quiere decir que a la hora de aplicar la métrica no deba hacerse una clasificación de organizaciones en pos de que las comparaciones no pierdan causalidad. Esto último es relevante en la medida que ésta se gesta en función de un **alto alcance en términos de cantidad de organizaciones evaluadas**, lo que

implica un intercambio de profundidad por cobertura –es decir, se persigue la generalización de los resultados-, a diferencia de lo que realiza el estudio del IFC, *Investment in Women's Employment*, quienes pierden cobertura por priorizar la profundidad del análisis en la recolección de data cualitativa y específica para cada caso. Asimismo, si bien en la discusión inicial se contempló la posibilidad de sólo analizar el impacto del desarrollo en función del sesgo vertical, es decir, la falta de oportunidades que le permitan a la mujer acceder a igual puestos de decisión jerárquica que a los hombres, la métrica, si bien pone énfasis en esta particularidad, también involucra la medición y efectos del sesgo horizontal o funcional, que da cuenta de la falta de oportunidades para las mujeres de acceder a roles u ocupaciones de cierta área de producción específica.

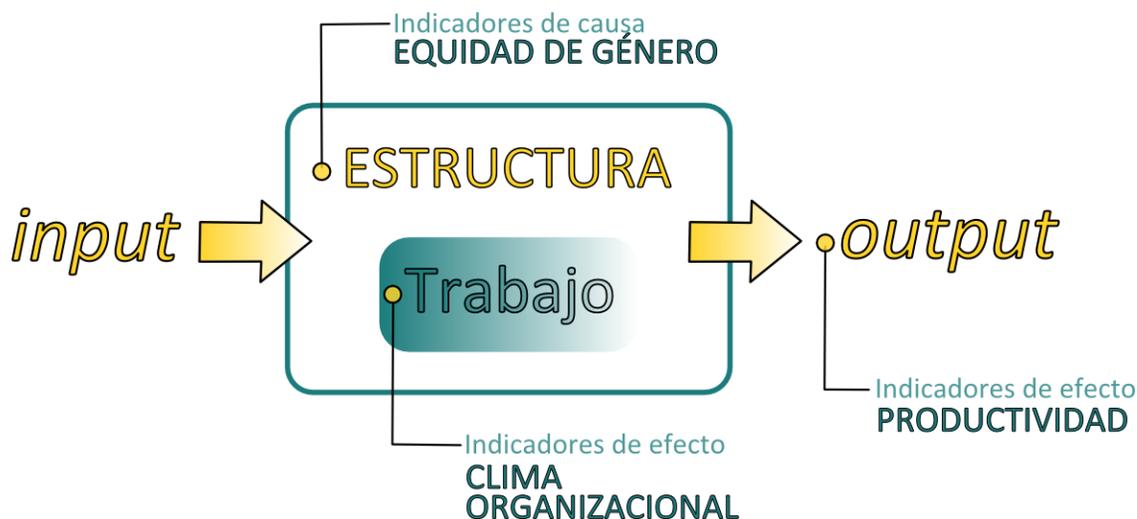
Por último, dado el origen de la métrica, si bien diseñada para ser aplicada de manera óptima en Chile, **tiene evidente validez para el caso mexicano**, lo que amplía la posibilidad de análisis integrando la variable internacional. Es factible, además, realizar ajustes menores que permitan su implementación en todo Latinoamérica; sin embargo, por el mismo motivo especificado en el punto anterior, esto no se cumple para el resto de los países y continentes, los cuales ameritarían un análisis individual en mayor profundidad.

### **Definición y selección de criterios de medición**

Como se ha expuesto en la etapa anterior, hoy ya existen instrumentos e instituciones que certifican el nivel de cumplimiento en torno a medidas que son indicadores de **equidad de género** en las organizaciones, es decir, dan cuenta del carácter de la estructura de las organizaciones vinculado a las causas del fenómeno a evaluar.

Junto con lo anterior y con el propósito de medir impacto bajo un esquema que relacione causa con consecuencia, se identifican los elementos a través de los cuales se manifiestan los efectos, en otras palabras, los aspectos que representan el desempeño de la organización, tanto desde una perspectiva que considera la cultura, como el *output* de la misma, los que son: **clima organizacional** y **productividad**.

Cabe destacar que una de las dimensiones a tomar en cuenta a la hora de inferir causalidad entre estructura y desempeño es la enorme cantidad de factores externos e internos que se ven involucrados en la generación de los productos de una empresa, ya sea esta con o sin fines de lucro, por lo que la rigurosidad y transversalidad con la que se midan estos componentes será fundamental para la validez de la métrica en desarrollo.



*Figura 5.2 Esquema de relación Causa/Efecto entre los componentes de una organizacional*

### Clima Organizacional

En función del esquema de evaluación planteado, como lo indica la Figura 5.2, el primer paso es la definición de lo que se entiende por clima y su correspondiente diferenciación y relación con el concepto de cultura organizacional. Como lo indica Patterson et al. (2005), la cultura organizacional son las razones estructurales que determinan el comportamiento al interior de una organización, manifiestas en el clima.

De esta manera, existe una amplia gama de investigación en torno a los criterios que mejor capturan el clima organizacional, desde donde se proponía que era necesario antes de medir, clasificar a la empresa en evaluación en algún tipo específico segmento, según el enfoque que ésta tuviera en relación al entorno y a la manera de generar productos. Sin embargo, el aporte de la investigación de Patterson es, precisamente, la fusión de los criterios seleccionados para cada uno de los cuatro enfoques establecidos por literatura – a saber, enfoque interno con flexibilidad en la generación de producción, enfoque interno y con control en la generación de producción, enfoque externo con flexibilidad en la generación de producción y enfoque externo y con control en la generación de producción-, y otorgar una síntesis de 17 criterios a ponderar, como figura en la Tabla 5.1.

<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>
<b>Autonomía</b>	Diseño de tareas que le den a la o el trabajador un amplio espectro desde donde desarrollarlas.
<b>Integración</b>	Grado de confianza y cooperación interdepartamental.
<b>Involucramiento</b>	Participación, en la medida que las y los trabajadores tiene alta influencia en la toma de decisiones y comunicación, visto como el libre intercambio de información a través de la organización.
<b>Apoyo de la Supervisión</b>	Grado de percepción de apoyo y entendimiento

	por parte de su superiora o superior inmediato.
<b>Fomento a la Capacitación</b>	Preocupación por el desarrollo de habilidades.
<b>Bienestar</b>	Grado en que la organización se preocupa y valora a las y los trabajadores.
<b>Formalización</b>	Preocupación por la formalidad en las normas y los procedimientos.
<b>Tradicción</b>	Grado en que se establece la valoración de cierto modo de hacer las cosas.
<b>Innovación y Flexibilidad</b>	Grado de fomento y apoyo a nuevas ideas y enfoques innovadores y de orientación al cambio.
<b>Foco externo</b>	Grado de sensibilidad que tiene la organización ante las necesidades de la o el cliente y de su mercado o entorno en general.
<b>Reflexibilidad</b>	Preocupación por revisar objetivos y traducirlos en estrategias y procesos de modo de adaptarse al entorno.
<b>Claridad de los Objetivos Institucionales</b>	Preocupación por definir con claridad las metas de la organización.
<b>Eficiencia</b>	Grado de importancia enfocada en la eficiencia y nivel de productividad de las y los trabajadores.
<b>Esfuerzo</b>	Cuan duro trabajan las personas de una organización por cumplir sus metas.
<b>Retroalimentación del Desempeño</b>	Evaluación y retroalimentación del desempeño del trabajo.
<b>Presión por producir</b>	Grado de presión hacia las y los trabajadores por alcanzar más metas.
<b>Calidad</b>	Énfasis que se le da a la calidad de los procedimientos.

**Tabla 5.1:** Selección de criterios a utilizar para la medición de Clima Organizacional

*Fuente: Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Patterson, M. et al. (2005)*

La propuesta continúa en torno a la elaboración de indicadores para cada uno de estos 17 criterios, lo que se sugiere evaluar a través de encuestas de percepción de clima entre el personal de las instituciones con evaluación gradual. En este sentido, se redactó, para cada criterio, una afirmación en positivo en lo que respecta a un buen desempeño, Tabla 5.2, y la elección de una escala 0 a 3 según lo detalla la Tabla 5.3.

Así, se cuenta con un método que permite recolectar la información necesaria para la elaboración de una métrica que dé cuenta del nivel de clima organizacional de las entidades evaluadas, ajustándose a los principios establecidos para aquello, faltando la definición de ponderadores que le asignen a cada criterio la importancia relativa que tienen, para lo cual estos serán sometidos a la siguiente etapa desarrollada a continuación.

<b>Criterio</b>	<b>Proposición en positivo y primera persona</b>
<b>Autonomía</b>	La organización me otorga tareas que me dan un amplio espectro desde donde desarrollarlas.
<b>Integración</b>	En la organización existe un alto grado de confianza y cooperación interdepartamental.
<b>Involucramiento</b>	En la organización existe participación, en la medida que las y los trabajadores tenemos alta influencia en la toma de decisiones y comunicación, dado que hay un libre intercambio de información a través de ésta.
<b>Apoyo de la Supervisión</b>	Me siento apoyado y comprendido por parte de mi superiora o superior inmediato.
<b>Fomento a la Capacitación</b>	En la organización existe preocupación por el desarrollo de habilidades.
<b>Bienestar</b>	En la organización existe una preocupación y valoración de las y los trabajadores.
<b>Formalización</b>	En la organización existe preocupación por la formalidad en las normas y los procedimientos.
<b>Tradicón</b>	En la organización se establece una valoración por cierto modo de hacer las cosas.
<b>Innovación y Flexibilidad</b>	La organización está orientada al cambio, ya que existe fomento y apoyo a nuevas ideas y a los enfoques innovadores.
<b>Foco externo</b>	En la organización existe una sensibilidad ante las necesidades de la o el cliente y de nuestro mercado o entorno en general.
<b>Reflexibilidad</b>	En la organización existe preocupación por revisar objetivos y traducirlos en estrategias y procesos de modo de adaptarse al entorno.
<b>Claridad de los Objetivos Institucionales</b>	En la organización existe preocupación por definir con claridad las metas de la organización.
<b>Eficiencia</b>	En la organización se le da importancia a la eficiencia y al nivel de productividad de las y los trabajadores.
<b>Esfuerzo</b>	Las personas de esta organización trabajamos duro por el cumplimiento de sus metas.
<b>Retroalimentación del Desempeño</b>	En la organización existe evaluación y retroalimentación del desempeño del trabajo.
<b>Presión por producir</b>	En la organización no existe presión hacia las y los trabajadores por alcanzar más metas.
<b>Calidad</b>	En la organización se le da énfasis a la calidad de los procedimientos.

*Tabla 5.2 Proposiciones para la medición de los Indicadores de cada criterio de Clima Organizacional.*

Evaluación	Valor
Totalmente en desacuerdo	0
Parcialmente en desacuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	3

*Tabla 5.3 Tipo de respuesta en la Encuesta de Clima Organizacional.*

*Fuente: Elaboración Propia sobre la base de artículo de Patterson, M. et al.*

### **Productividad**

Al igual que para sopesar el nivel de clima, existe abundante literatura en torno a distintos enfoques para la medición de productividad que toma en consideración una aproximación bastante generalizada y admitida de la definición de la misma, entendida como la **cantidad de producto generado en relación a la porción de recursos invertidos**.

En este caso, la referencia base para la selección de indicadores es el estudio realizado por el Programa de Género de la International Finance Corporation (IFC), Invirtiendo en el Empleo Femenino: Beneficio para el Negocio, Beneficio para el Desarrollo (*Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*) consistente en el seguimiento directo -desde la contratación hasta la evaluación de costos y beneficios-, del proceso de integración de mujeres en la planta de seis empresas especialmente masculinizadas con presencia mundial: Anglo American Copper (Chile) del sector minero, Continental (Tailandia) del sector de la industria automotriz, Finlays Horticulture (Kenya) y Mriya Agro Holding (Ukrania) del sector de la industria agrícolta, Nalt Enterprise (Vietnam) del sector de la industria textil, y Odebrecht (Brasil) del sector de la construcción.

En el estudio mencionado, la IFC clasifica tres tipos de indicadores según la facilidad de adquirir la data:

- **Tangibles directos:** Que probablemente ya se miden, tales como la cantidad de accidentes, o los días de ausencia.
- **Tangibles indirectos:** Cuyos datos están, pero es más difícil generar causalidad respecto a su origen, como es el caso del valor de la marca.
- **Intangibles:** Cuya data es inexistente puesto que no es cuantitativa y, por ende, su medición es más compleja, tales como la reputación de la compañía, la preferencia de la o el cliente por la compañía y la elección de la o el potencial trabajador.

En esta línea, la IFC propone una serie de indicadores a considerar a la hora de evaluar lo beneficios involucrados tras la incorporación de medidas de equidad de género a las industrias, incluidos en la Tabla 5.4, tales como el nivel de ingresos en dólares por trabajador o trabajadora a tiempo completo, el *output* (producto) por trabajador o trabajadora, nivel de ausentismo laboral, cantidad de proyectos realizados por periodo de tiempo, tasas de error en las operaciones, tasa de innovación, cifras de ingreso por

ventas, entre otras que se aplican específicamente a empresas según el sector al que pertenecen.

TYPE OF BENEFIT	POSSIBLE INDICATORS	SECTORS OF RELEVANCE
Improvements in productivity*	Number of dollars of revenue or amount of profit per full-time employee (FTE)	All
	Output per worker	All
	Number of accidents / injuries	Construction, manufacturing, agribusiness
	Number of days off	All
	Volume of work performed in a given period of time	All, esp. construction, manufacturing, agribusiness
	Error rates	All, esp. manufacturing
	Rate of innovation/to market	All, esp. technology, R&D
	Sales revenue figures	Retail, property & tourism
	Company-specific measures*	All

*Tabla 5.4 Criterios para la Evaluación de Beneficios en el Negocio producto de medidas que favorecen la Equidad de Género.*

*Fuente: Invirtiendo en el Empleo Femenino, IFC. \*Notar que todas las compañías posiblemente tienen sus propias mediciones de productividad. Esta tabla incluye indicadores comunes.*

Tomando como insumo las características de los indicadores, se determina que sólo se escogerán dentro de los que sean de carácter tangibles directos, apostando a que la selección y ajuste de indicadores se ejecute tomando como base los principios de **simplicidad**, es decir, facilitar la tarea futura de conseguir la información, y de **amplitud**, considerando que el universo de empresas determinado contempla tanto instituciones con fines de lucro, como organizaciones públicas y privadas cuyo objetivo no es la maximización de utilidades.

Este segundo aspecto se traduce en la eliminación de todo criterio que no permita la estandarización del proceso de recolección de datos, sobre todo atendiendo a las importantes diferencias operativas entre sectores, por ejemplo, para las industrias de operación manufacturera es mucho más sencillo obtener una Tasa de error y determinar el tiempo en que las máquinas u operarios se encontraron fuera de trabajo, que para el Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otras organizaciones cuyas metas y objetivos son de carácter cualitativo, razón por la que ese atributo no fue considerado.

En síntesis, las variables a utilizar para la generación de un índice de productividad, que se detallan en la Tabla 5.5, se encuentran:

- **Tasa de Productividad (TP)**, que se describe como la variación de ganancias por Horas Persona (HP) –concepto ampliado en términos de forma respecto a las Horas Hombre (HH) desde una perspectiva inclusiva de género- trabajadas a compararse entre los periodos t y t-1,
- **Tasa de Cumplimiento (TC)**, que se describe como la variación en el porcentaje de cumplimiento de objetivos de acuerdo a la planificación de las organizaciones entre los mismos periodos t y t-1,

- **Tasa de Productividad Universal (TPU)**, que se describe como la variación en el número de proyectos realizados en un periodo de tiempo específico, por trabajador o trabajadora entre los mismos periodos t y t-1,
- Y, por último, **Factor Lucro (L)** que es de carácter binario, reflejando la ausencia (toma valor 0) o presencia (toma valor 1) de utilidades a través de las compañías a considerar, ya que mientras que la TC se ajusta a organizaciones cuyo desempeño no está orientado a la maximización de ganancias, la TP se adecúa a las que sí.

<b>Nombre Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Rango</b>
<b>Tasa de Productividad (TP)</b>	Variación de Ganancias por Horas Persona trabajadas entre t y t-1. (Solo considera a las y los trabajadores con jornada completa).	$(-\infty, \infty)$
<b>Tasa de Cumplimiento (TC)</b>	Variación en el porcentaje de Cumplimiento de Objetivos de la Planificación de la Organización entre t y t-1.	$(-\infty, \infty)$
<b>Tasa de Productividad Universal (TPU)</b>	Variación en Número de Proyectos realizados en un periodo de tiempo, por trabajador o trabajadora entre t y t-1.	$(-\infty, \infty)$
<b>Factor Lucro (L)</b>	Variable binaria que indica si la organización se define con o sin fines de lucro.	1: Con fines de lucro 0: Sin fines de lucro.

*Tabla 5.5 Definición de Variables que Determinan Productividad*

*Fuente: Elaboración Propia.*

### **Desarrollo**

A partir de la precisión de los conceptos de Clima Organizacional y Productividad, y con el objeto de clarificar el ya mencionado método de comparación entre causa y consecuencia, se define Desarrollo como un tercer atributo que, incluyendo las dimensiones abarcadas por cada uno estos insumos, debe ser capaz de modelar de mejor manera los efectos del funcionamiento de cualquier tipo de institución.

Sin ser una acepción universal de esta palabra, sí existe una visión más o menos consensuada de que el Desarrollo de una organización es una mirada más amplia a la hora de evaluar desempeño. En particular, un artículo de la SAGE lo describe como:

**“una organización más efectiva y productiva y, al mismo tiempo, con espacios de trabajo y participación más gratos, satisfactorios y comprometedores”<sup>80</sup>.**

Por su parte, con los insumos ya definidos, la formulación e interpretación de un índice de desarrollo será abordada y detallada en la cuarta etapa del diseño.

### **Equidad de Género**

Finalmente, como ya se ha adelantado y validado, los criterios de evaluación para definir el nivel de Equidad de Género que hay en las organizaciones dentro del universo a considerar, serán seleccionados y acomodados sobre la base de lo que la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres establece.

Esta norma sugiere 5 grandes dimensiones, además de un criterio adicional - Reconocimientos y Distinciones, que alude a los recibidos por parte de la empresa por méritos determinados-, en los que agrupa los indicadores que dan cuenta del nivel de desempeño equitativo. Éstos son:

1. Igualdad y no discriminación (74 ptos.)
2. Previsión social (97 ptos.)
3. Clima laboral (62 ptos.)
4. Accesibilidad y ergonomía (12 ptos.)
5. Libertad sindical (10 ptos.)

El puntaje indicado entre paréntesis en cada dimensión corresponde al puntaje máximo que se obtiene por el cumplimiento cabal de los requisitos detallados por la norma dentro de cada una de ellas.

A partir de este esquema, los pasos implementados para la obtención final de indicadores que midan Equidad de Género son: Reordenamiento, Selección, Adecuación e Incorporación.

#### **✓ Reordenamiento**

En primer lugar, y luego de una revisión general de la situación de la mujer en el contexto laboral realizado en conjunto con el SERNAM, se reordenan las dimensiones, teniendo como foco la claridad de la exposición de las mismas pensando en la evaluación a la que éstos se verían sometidos a través del Panel de Expertos.

#### **✓ Selección**

Recordando el principio de simplicidad que se escoge para orientar el diseño de la métrica, es que se agregan y eliminan algunos indicadores dentro de cada criterio, sobre la base de las siguientes condiciones:

- Uno o más sub indicadores responden a un mismo criterio que los engloba de manera satisfactoria.

---

<sup>80</sup> [http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41238\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41238_1.pdf)

→ El indicador no incorpora de manera directa el elemento de género.

De esta manera, de un total de 145 aspectos a evaluar en la propuesta inicial, se obtiene un listado alternativo con 87, habiendo reducido 25 de ellos por agregación, en consistencia con la primera condición, y 14 de ellos por eliminación, en función de la segunda.

### ✓ **Adecuación**

Si bien existe un análisis comparativo que permite la aplicación de los contenidos de esta norma para el caso chileno, hubo la necesidad de hacer una revisión de los indicadores desde una perspectiva jurídica en pos de garantizar la viabilidad de los mismos, ya que se trata de materia laboral cuya legislación difiere internacionalmente.

En este sentido, y con la asesoría de una abogado laboralista<sup>81</sup> se cambió la redacción de un indicador de la dimensión Libertad sindical que contemplaba la alusión a “la organización sindical más representativa”, concepto inexistente de acuerdo a la legislación chilena, siendo sustituida la redacción por una figura legal adecuada.

### ✓ **Incorporación**

Atendiendo en este caso al segundo principio orientador del diseño de la métrica, es decir, a la amplitud, se incorpora el criterio de Salud Integral sobre la base de la Norma Chilena Nch 3262, siendo éste el único aspecto no cubierto por la norma mexicana.

De esta manera las dimensiones se transforman en 16 criterios específicos que dan una mejor idea del amplio espectro de factores que son tomados en cuenta para la evaluación. Éstos se enumeran en la Tabla 5.6, inserta a continuación, donde el rango de valores corresponde al nuevo puntaje máximo al que accede cada uno en función de los mismos requisitos postulados por la norma inicial.

<b>Criterio</b>	<b>Rango Valor</b>
<b>Igualdad en Reclutamiento</b>	[0,22]
<b>Igualdad en Selección</b>	[0,18]
<b>Rotación</b>	[0,6]
<b>Igualdad en Salarios</b>	[0,4]
<b>Incentivos, compensaciones</b>	[0,5]
<b>Movilidad vertical</b>	[0,5]
<b>Movilidad horizontal</b>	[0,3]
<b>Previsión social</b>	[0,25]
<b>Capacitación</b>	[0,16]
<b>Conciliación</b>	[0,38]
<b>Violencia Laboral</b>	[0,12]
<b>Satisfacción</b>	[0,2]
<b>Accesibilidad</b>	[0,12]

<sup>81</sup> La abogada Gabriel Cisterna Orellana socia del Estudio Jurídico Sindical de Santiago, Chile.

<b>Reconocimientos y Distinciones</b>	[0,2]
<b>Libertad Sindical</b>	[0,10]
<b>Salud Integral</b>	[0,6]

*Tabla 5.6 Selección de Criterios a utilizar para medir Equidad de Género.*

*Fuente: Elaboración Propia*

El significado concreto de cada uno de éstos se describe a continuación:

#### **□ Igualdad en Reclutamiento**

Siendo uno de los aspectos contenidos en la dimensión Igualdad y no discriminación, se refiere al proceso inicial en el curso de una nueva contratación, el reclutamiento, que involucra desde la publicación de la invitación al cargo disponible, la que puede realizarse de manera pública o privada y depende del tipo de organización que lo ofrezca –por ejemplo, en el sector público existe una reglamentación para el llamado a concurso de ciertos cargos públicos que deben hacer pública la convocatoria a través de un medio de difusión masiva, comunal, en el caso de los municipios, o regional y nacional, en los casos de gobiernos provinciales o regionales- hasta la postulación de las y los candidatos.

Se considera la declaración de misión y visión con lenguaje inclusivo y sin sexismo dentro de los indicadores de Reclutamiento, pues la incidencia en la elección o no de un o una posible postulante se ve influenciado por la imagen que las instituciones proyecten de sí mismas. En este sentido, una organización que se plantee especialmente favorable a la contratación de hombres o mujeres por separado –como suele ocurrir sobre todo en el sector de servicios, como es el caso de los Restoranes- afecta la posibilidad de reclutamiento del sexo perjudicado, en la medida que restringe la disposición a postular.

#### **□ Igualdad en Selección**

También es uno de los criterios contenido en la dimensión de Igualdad y no discriminación, y alude al siguiente proceso dentro de los pasos para la contratación de personal, que va desde la postulación de las y los candidatos, pasando por variadas metodologías y niveles de selección -que pueden ser entrevistas, pruebas de habilidades, conversaciones estructuradas, actividades grupales, etc.-, hasta la contratación de la persona en el cargo habilitado.

#### **□ Rotación**

Alude a la tasa de finiquitos de contrato, ya sea por renunciadas, despidos o defunción.

### **❑ Igualdad en salarios**

Como su nombre lo indica, se refiere a la igualdad de salarios, con todas las componentes que contenga según organización, entre mujeres y hombres, sobre todo entendiendo igual valor por igual responsabilidad y complejidad de la tarea o responsabilidad.

### **❑ Incentivos y compensaciones**

Corresponde a los complementos al salario de carácter monetario que reciben las y los trabajadores de una institución, algunos de los cuales están reglamentados por ley, tanto en el caso público o privado, y otros que son iniciativa particular de las organizaciones.

### **❑ Movilidad vertical**

Tal como se define en el Marco Teórico, la movilidad vertical o jerárquica se refiere a los ascensos o descensos en la posición en la que una persona se encuentra en el esquema de una empresa, ya sea por mérito, cambios estructurales, u otro.

### **❑ Movilidad horizontal**

Al igual que la movilidad vertical, tiene relación con el cambio en la posición de una o un trabajador en una compañía, pero en el caso de la horizontal o funcional, habla de un cambio hacia otro sector, departamento o sucursal de la misma, lo que puede darse por necesidad de la organización, mérito, cambios estructurales, evolución de la o el trabajador, etc.

### **❑ Previsión social**

Es uno de los componentes legales más importantes, en el caso chileno, vinculados a la relación laboral entre empleado y empleados. Se tomará como referencia la definición de la Subsecretaría de Previsión Social chilena:

“La Previsión es el conjunto de prestaciones en beneficio de [las y] los trabajadores y de sus familiares o beneficiarios, que tiene por objeto satisfacer económicamente sus necesidades, en caso de vejez, invalidez o sobrevivencia y así mantener su nivel de vida económico, social, cultural e integral.

La palabra previsión significa la acción de prever o pre-ver, es decir, “tratar de ver en forma anticipada lo que va a ocurrir” y, por otro, el término previsión “social”, relativo a la sociedad y al mejoramiento de la condición de [las y] los que trabajan en ella.

En consecuencia, entendemos la Previsión Social como prever y tomar acciones para atender las necesidades que contribuyan al mejoramiento de la condición social,

económica y humana de [las y] los trabajadores. El sistema de pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia es su principal instrumento.”<sup>82</sup>

### ❑ **Capacitación**

Corresponde a la promoción, oferta y convenios que una organización tenga para contribuir en la formación del personal que la componga. Puede ser de carácter interna o externa, nacional o internacional, técnica o social, entre otras variedades de tipologías, y pueden realizarse por motivos de formación inicial, por la adquisición de nuevas tecnologías, resolución de conflictos, mejoramiento del personal, entre otros.

### ❑ **Conciliación**

Es el criterio que considera la compatibilidad armónica entre la vida familiar –incluidos los cuidados de las y los hijos, parientes enfermos o ancianos, la realización de tareas domésticas, la atención de actividades familiares, entre otros elementos-, personal –que incluye, en particular, el bienestar psicológico de una persona, el desarrollo personal, académico, emocional-, y laboral de una persona.

### ❑ **Violencia laboral**

También descrita en el Marco Teórico, la violencia laboral contempla todas las expresiones explícitas o implícitas de violencia en el contexto y entorno laboral, ya sea ésta manifiesta como *mobbing*, acoso sexual, humillación, violencia física, o de cualquier tipo.

### ❑ **Satisfacción**

Se entiende por la percepción de la o el trabajador de su estado anímico respecto a su relación laboral, siendo satisfactoria en la medida que no existen quejas o sentimientos contrarios a la organización a la que pertenece.

### ❑ **Accesibilidad**

Corresponde a las características de acceso en términos físicos y de infraestructura que tiene una organización, incluyendo tanto el ingreso físico específico como el ingreso entendido como hacerse parte de la organización.

---

<sup>82</sup> [http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page\\_id=7157](http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?page_id=7157)

## ❑ Reconocimiento y Distinciones

En este contexto, se refiere a las certificaciones, premios y honor formal que la organización recibe por alguna entidad externa valorando alguna actitud o iniciativa o atributo en general de ésta.

## ❑ Libertad sindical

Existen diversas maneras de entender la Libertad sindical, dado el carácter estructural que tiene ese debate político, sin embargo “la OIT establece que libertad sindical es la posibilidad del trabajador de organizarse y participar de organizaciones con poder real para representar sus intereses ante la empresa”<sup>83</sup>.

## ❑ Salud integral

Tal como lo indica la Norma Chilena NCh3262: “Implica considerar que las diferencias entre hombres y mujeres en materia de salud, trascienden a los factores biomédicos y fisiológicos que los distinguen. Por lo tanto se requiere tomar en cuenta que hay riesgos para la salud en diversas etapas del ciclo vital masculino y femenino, derivados de los mandatos culturales que forman parte de la socialización de género”.

Se particulariza que la responsabilidad de las empresas y jefaturas en la generación de enfermedades por parte de las y los trabajadores se ha acentuado con los tiempos modernos, por lo que debe ser un motivo de preocupación especial.

Tal como se expuso en un comienzo, dentro de los 16 criterios abordados, este es el único que no surge de la Norma Mexicana, sino que es uno de los que propone la Norma Chilena NCh3262, cuyos criterios son abordados en su mayoría por la primera con la exclusiva excepción de la Salud Integral.

Los indicadores para medir este criterio fueron elaborados sobre la base de las orientaciones de la norma chilena y son los siguientes:

16	Salud Integral	6
	Realización de actividades en el horario de trabajo que promuevan directamente la salud física y mental de las trabajadoras/es.	2
	Realización de un diagnóstico preventivo de enfermedades de mayor incidencia para todos las trabajadoras/es.	2
	Existen mecanismos de diagnóstico y acercamientos para anticipar la detección y abordar en conjunto casos de VIF en las y los trabajadores.	2

*Tabla 5.7 Indicadores y puntaje asociado elaborados para medir Salud Integral.*

*Fuente: Elaboración Propia*

<sup>83</sup> Entrevista realizada a la actual Presidenta de la CUT, Bárbara Figueroa Sandoval, por Rebeca Araya Basualto, el 28 de noviembre de 2013 y publicada en el medio [www.sindical.cl](http://www.sindical.cl)

El detalle de los indicadores y el puntaje asociado a cada uno de ellos se encuentran en el Anexo B.

## Validación y Retroalimentación

Tal como se describió en la Metodología, además de la revisión bibliográfica la construcción de la métrica consta de entrevistas realizadas a expertos en la temática, con el objeto de validar los criterios seleccionados y recibir retroalimentación sobre los análisis y definiciones establecidas, por un lado, y someter a evaluación comparativa los criterios pre seleccionados a partir de la literatura en pos de la obtención de los ponderadores requeridos para la formulación de los índices de desarrollo y equidad de género.

En particular, el Panel de Expertos involucró la elaboración de una planilla de ponderación de cada uno de los atributos a ser considerados en Clima Organizacional y Equidad de Género, los que debían recibir una calificación entre 1 y 5 según la relevancia e incidencia que éstos tuvieran para medir cada uno de los clima y equidad, siendo 1 la mayor relevancia y 5, la menor. En este aspecto, es importante mencionar que la variación o disenso en la evaluación por parte de los expertos no tuvo diferencias críticas que pudieran haber sugerido al incorporación de un panel más amplio, lo que de todas maneras no significa que las calificaciones no requieran una normalización para la generación de los *input* de los índices, de modo de atenuar el eventual sesgo.

Junto con lo anterior, se incluyó dentro de los aspectos abordados en las entrevistas, la disponibilidad de los indicadores por parte de las organizaciones considerando no sólo la viabilidad técnica del instrumento, sino que la capacidad y nivel de dificultad de implementarse que éste tendrá en la práctica.

En función de esto, se sostuvieron conversaciones con cuatro entidades pertenecientes a cuatro sectores productivos diferentes: **Servicio Nacional de la Mujer** (SERNAM) del sector de administración pública, **Corporación Nacional del Cobre de Chile** (Codelco) del sector minero, **Grupo Sodexo**, del sector comercial, y **Laboratorios Bagó** del sector industrial.

### Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)



El Servicio Nacional de la Mujer surge el año 1991, con el objeto de promover la equidad entre mujeres y hombres en todos los aspectos públicos y privados en Chile. Desde el 19 de noviembre de 2014, el congreso aprueba su ascenso a Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, con la Ministra Claudia Pascual Grau a la cabeza del desafío.

Una de sus espacios de trabajo es el Área Mujer y Trabajo que, a su vez, cuenta con cuatro subprogramas:

- ✓ Programa Mujer Trabajadora y Jefa de Hogar
- ✓ Programa de Buenas Prácticas Laborales
- ✓ Programa 4 a 7
- ✓ Programa emprendimiento.

El presente trabajo se realiza con el patrocinio y colaboración del Programa de Buenas Prácticas Laborales, dentro del que Tatiana Hernández, profesional del programa, fue la persona específica con quien se estableció el contacto y quien orientó, facilitó y nutrió de elementos su desarrollo.

Además de las sugerencias bibliográficas, la asistencia de la lectura de la Norma Chile NCh 3262 y la formulación del esquema de medición, en conjunto se definió la selección de las organizaciones a evaluar y entrevistar en primer apronte de validación. Así, y con base de referencia las organizaciones que han sido certificadas por el SERNAM, se escogen como universo Codelco, Sodexo y Laboratorios Bagó, con quienes se sostiene una entrevista semi estructurada, que buscaban abordar los siguientes cinco objetivos:

- Evaluar la pertinencia y suficiencia de los criterios preseleccionados, tanto en materia de género como de clima organizacional.
- Evaluar la viabilidad de la recolección de información necesaria como indicadores que nutran los criterios anteriores.
- Recibir retroalimentación respecto a la metodología planteada para medir el impacto de la equidad de género en el desarrollo de una organización.
- Recoger la experiencia de incorporar mujeres y prácticas laborales orientadas a la equidad de género, en tanto costos y beneficios.
- Obtener las ponderaciones específicas de cada experto, tanto para Clima Organizacional como para Equidad de Género, a través de someter a evaluación comparativa los criterios planteados, mediando una plantilla con rangos de sanción definidos [1-5].



### **Breve descripción de la empresa**

Sodexo Chile –ahora Sodexo-, tiene 40 años de funcionamiento a nivel mundial y más de 26 en este país, contando con presencia en 80 países, y sedes en 9 regiones en el caso chileno (I, II, III, V, VII, VIII, X, XII y RM). Se trata de una empresa Grande, tanto términos de ingresos como de personal.<sup>84</sup>

### **Resumen de su experiencia**

En el caso de Sodexo, dado que es una empresa de carácter internacional, desde Casa Matriz, en Francia, surge como iniciativa la aplicación de 11 dimensiones de diversidad e inclusión que todas las sucursales a nivel mundial deben trabajar. Así, la sede chilena escoge entre ellas la Equidad de Género como lineamiento a implementar en su estructura y, con este propósito, genera el acercamiento al SERNAM.

En tres años alcanzaron un 58% de mujeres en cargos ejecutivos, y si bien están lejos de la paridad, a nivel de directorio existe un 23% de participación femenina (3 mujeres y 10 hombres), lo que supera con creces el 5% de participación promedio a nivel nacional.

Dentro de los principales ejes de trabajo, se encuentra la flexibilización de las horas laborales y de las condiciones de trabajo en general, producto de un certero diagnóstico de las dificultades que genera la falta de conciliación entre la vida personal y laboral.

### **Principales consideraciones**

- Se propone generalizar las Pausas Activas, consistentes en actividades deportivas y anti estrés diseñadas para todo el personal en horarios breves y determinados, como medida que favorezca el clima organizacional y que sea, a la vez, un buen indicador de Salud Integral.
- Existe una gran dificultad de transmitir la conciencia por la equidad de género en las sedes regionales, hay una brecha significativa en la implementación de BPL entre éstas y Casa Matriz (RM).

---

<sup>84</sup> [www.cl.sodexo.com](http://www.cl.sodexo.com)

- Además del balance costo/beneficio, existe una alta demanda de trabajo en equipo, puesto que sin convicción y traspaso de ésta hacia todo el personal las medidas no funcionan.
- El beneficio más directo es que mejora la percepción del entorno hacia la organización.

Catalina Torres Monjes

Coordinadora de Diversidad e Inclusión de Sodexho

S.A.

3 de julio de 2015



### Breve descripción de la Empresa

CODELCO, es una de las pocas empresas estatales vigentes en Chile. Como tal, nace en 1971 junto con la nacionalización del cobre durante el gobierno de Salvador Allende Gossens, sin embargo, sus orígenes datan del año 1905 desde que era una trasnacional estadounidense llamada Braden Copper Co. Tiene minas en el centro y norte del país, concretamente: Andina (V), Chuquicamata (II), El Teniente (VI), Ministro Hales (II), Radomiro Tomic (II), Salvador (III), Ventanas (V)

y Gabriela Mistral (II), que se incorpora recientemente a la red minera de CODELCO, con fecha 1 de enero del 2013, sede que ha sido certificada por el SERNAM por sus políticas orientadas a la equidad de género, lo que se ve reflejado en el 26% de mujeres en áreas productivas y administrativas, lo que significa un alto porcentaje de integración si se compara con el 6% de participación femenina en el sector industrial de Chile.<sup>85</sup> Por último, CODELCO es desde todas las perspectivas una empresa económicamente Grande.

### Resumen de su experiencia

El caso de la minera Gabriela Mistral es un ejemplo para el resto de las Divisiones y Minas, pero cabe destacar que la iniciativa surge antes de que ésta fuese incorporada a CODELCO, por lo que no es un sistema de gestión asimilado centralmente.

Se reconocen grandes dificultades para la implementación de políticas de Equidad de Género, por ser uno de los rubros más masculinizados, lo que da cuenta de un amplio margen de costos debido las transformaciones en infraestructura que significa la incorporación de mujeres a áreas operativas que tradicionalmente no han contado con ninguna, por lo que sería necesario empezar desde cero los ajustes que promuevan la equidad desde la construcción de baños y camarines. Además, lo anterior también significa el desafío mayor en cuanto a cambio cultural se trata, puesto que de la mano con una historia masculinizada, se encuentra asentada en la organización una dinámica particularmente machista.

Al tanto del ejemplo específico de Anglo American, se asume el desafío de manera activa, valorándolo como importante sobre todo porque es una empresa del Estado y su imagen llega a todo Chile con una alta valoración, por lo que sería un muy buen precedente que aporte a nivel país. Junto con ello, se agrega que el rol del Estado en términos de gestión e inversión de recursos es fundamental para propiciar el desarrollo de políticas de género.

---

<sup>85</sup> [www.codelco.com](http://www.codelco.com)

## Principales consideraciones

- Se da cuenta de los mecanismos que CODELCO utiliza para medir clima organizacional, consistente en una encuesta estandarizada y aleatoria que resulta contener los mismos criterios propuestos por Patterson et al (2005).
- Además de validar con lo anterior criterios preseleccionados, se ratifica la existencia de indicadores de productividad de todo tipo y la accesibilidad de la información.

María Verónica Bravo Cabrera

Directora Atracción y Diversidad de CODELCO

Chile

23 de julio de 2015



### **Breve descripción de la empresa**

Laboratorios Bagó S.A. nace en 1934 en Argentina. Hoy es una trasnacional con 11 plantas en el mundo, de las que se considera estratégicas a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, México, Pakistán y Uruguay. Además cuenta con 85 patentes en 15 países. Es económicamente una empresa Grande, por ingresos y cantidad de

personal.<sup>86</sup>

### **Resumen de su experiencia**

La motivación de Bagó surgió el año 2007 con una convergencia de eventos entre un cambio de gerencia y una sensible situación que acabó con la vida de una integrante de la planta, producto de un caso de VIF. A partir de ello, se estableció contacto con SERNAM y ONG para abordar el tema de género de manera integral y hacerse cargo de la problemática.

Desde la implementación, se identifican dificultades para evaluar en términos de gestión, puesto que los avances han sido lentos, pero ha sido prioridad. De la experiencia se desprende que es necesario un esfuerzo individual además de colectivo, puesto que la puesta en marcha de la Norma, en tanto Sistema de Gestión debe tener un responsable específico de otro modo no hay modo en que funcione.

Dentro del personal de Bagó ya hay paridad, contando con un 51,6% mujeres, en términos cuantitativos, y con la incorporación de éstas a tareas que antes no desarrollaban, como es el caso de las y los representantes médicos –personal que genera contacto con las y los médicos para ofrecer los productos-, actividad que sólo desempeñaban mujeres en los casos de Pediatría y hoy se han obtenido significativos avances al general este cambio cualitativo.

A nivel gerencial, existe un 10% de participación femenina, sin embargo, esta cifra aumenta a un 60% en el caso de las subgerencias ocupadas por mujeres, lo que representa todo un éxito en implementación de políticas de género.

Del éxito de la experiencia, se transmite que debe ser un proceso aprendido, no impuesto por parte de las y los directivos, de otro modo se terminan generando incongruencias entre el diseño y los efectos del mismo.

---

<sup>86</sup> [www.bago.com.ar](http://www.bago.com.ar)

## Principales consideraciones

- Se concluye que las ventas suben con las mujeres en las jefaturas.
- Tiene que ser un Sistema de Gestión, pues no basta con conocer de género y hacer actividades de manera independiente.
- Se sugiere la inclusión de la VIF como criterio a evaluar en una organización desde la perspectiva de Equidad de Género.
- Un buen mecanismo para garantizar la viabilidad de las métricas, es generar el incentivo para responder a través de la retroalimentación por área de manera específica, lo que si bien significa un costo en recursos por parte de quien mide, implica una mucha mejor respuesta por parte del personal.
- Una variable independiente a considerar a la hora de hacer la evaluación de Desarrollo y equidad de Género es la madurez, entendida como la ponderación entre años, estabilidad, e innovación de una compañía, pues esto tiene causalidad implícita con las dificultades para implementar los sistemas. A mayor madurez, menos dificultad.

Maritza Briones Gajardo

Coordinadora de RSE y Coordinadora SIGIGC de Laboratorios Bagó S.A.

23 de julio de 2015

## Formulación de Índices

Teniendo claro qué medir, cómo medirlo y habiendo validado estas definiciones, el siguiente y último paso en el diseño de la métrica consiste en la formulación de los que se denominarán **Índice de Desarrollo Organizacional (IDO)** e **Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL)**.

Por su parte, el IDO cuenta con un *input* compuesto por dos elementos, como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones, el **factor de Clima Organizacional (C)** y el **factor de Productividad (P)**. A su vez, cada uno de éstos cuenta con un *input* de 17 y 4 variables, respectivamente.

Por otro lado, el INEGEL cuenta con un *input* de 16 variables a partir de las cuales es generado, y luego de lo cual puede ser comparado con el IDO y evaluar las fluctuaciones de la recta resultante del universo de organizaciones a elección para medir el impacto o efecto de la variable dependiente (IDO) sobre la variable independiente (INEGEL). Esta síntesis del proceso del diseño de los índices lo refleja el esquema de la Figura 5.3.

### Índice de Desarrollo Organizacional (IDO)

Como lo plantea la introducción, el índice que mide el desarrollo de una organización, está compuesto por dos factores, cada uno de los cuales es formulado como se indica a continuación:

#### **Factor de Clima Organizacional (C)**

En la fase de selección de criterios y validación se llegó a explicar el procedimiento a través del cual los indicadores que determinan C serían obtenidos, medidos y evaluados, bajo la metodología de Panel de Expertos (3).

Para definir las ponderaciones que cada indicador tendrá, así como la formulación de C, se toma como base la metodología utilizada por Rico y Gómez (2009) en su artículo Propuesta Metodológica para la Construcción de Indicadores Sintéticos de Igualdad de Género.

De esta manera, el primer paso consiste en la generación de matrices para cada experto que contenga la comparación de factores,  $F_e$  donde  $e=1, 2, 3$  y representa a cada uno de las expertas que evaluó los indicadores. Esta matriz tiene la siguiente estructura:

$$F_e = \begin{bmatrix} f_{11e} & \cdots & f_{1ne} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{n1e} & \cdots & f_{nne} \end{bmatrix}$$

Donde  $n=17$ , correspondiente al número de indicadores evaluados, los  $f_{ije}$  son los distintos factores de comparación entre el indicador  $i$  y el  $j$  para todo  $i, j=1, \dots, 17$ , y, por su parte,  $e=1, 2, 3$  y corresponde a cada uno de las tres expertas evaluadoras. Notar que al haber comparaciones sin importar el orden, la cantidad total de cocientes es equivalente a la siguiente combinatoria:

$$\binom{n}{2} = \frac{n!}{(n-2)!2!} = 136$$

Una vez obtenida la matriz  $F_e$  con los cocientes de las valoraciones entre 1 y 5 que cada experto hizo contrastando los 17 indicadores, se procede a atenuar el efecto error humano propio de metodologías cualitativas como lo es el Panel de Expertos, a través del cálculo de la media geométrica para todo  $i, j$ . Así, se calcula el peso relativo ( $w_{ie}$ ), es decir, el ponderador que cada experto  $e$  le asigna a cada indicador  $i$ :

$$w_{ie} = \sqrt[n]{\prod_i^n f_{ije}} \quad \forall i, j = 1, \dots, 17$$

Una vez obtenido este peso para cada indicador, se cuenta con  $n * e = 51$  pesos, a partir de los cuales se debe generar, bajo el mismo criterio de suavización del error humano, el ponderador específico para cada uno de los  $n$  indicadores de  $C$ , aplicando nuevamente la media geométrica:

$$w_i = \sqrt[e]{\prod_e^3 w_{ie}} \quad \forall i = 1, \dots, 17$$

A través de este mecanismo, entonces, se obtienen los datos de la Tabla 5.7.

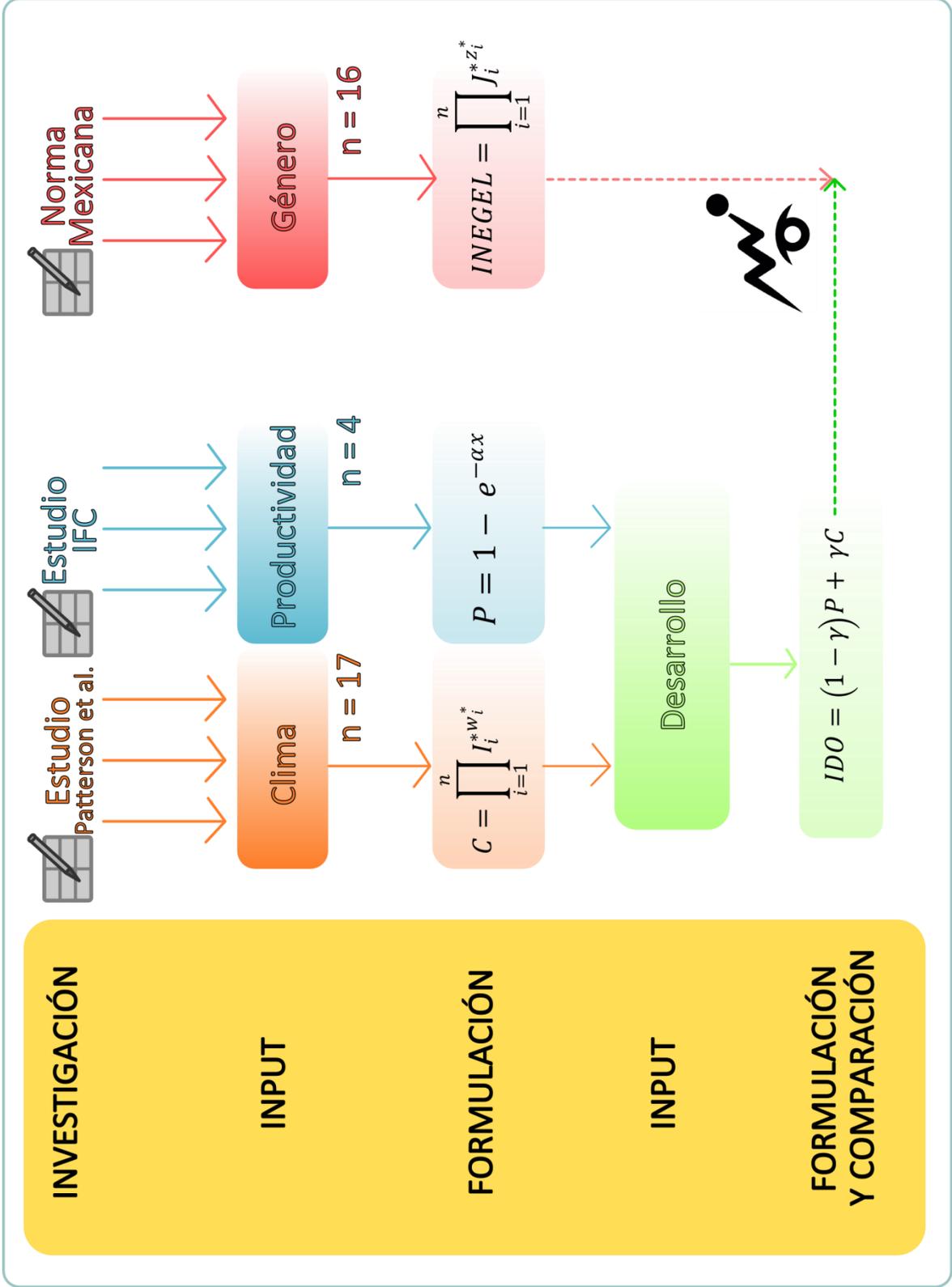
Indicador	Ponderador
Autonomía	0,0650
Integración	0,0410
Involucramiento	0,0410
Apoyo de la Supervisión	0,0516
Fomento a la Capacitación	0,0591
Bienestar	0,0410
Formalización	0,0744
Tradición	0,1273
Innovación y Flexibilidad	0,0516
Foco externo	0,0516
Reflexibilidad	0,0744
Claridad de los Objetivos Inst.	0,0410
Eficiencia	0,0516
Esfuerzo	0,0516
Retroalimentación del Desempeño	0,0410
Presión por producir	0,0852
Calidad	0,0516

---

**Tabla 5.7:** Ponderadores por cada indicador del Factor de Clima Organizacional (C)

---

*Fuente: Elaboración Propia*



Antes de la formulación final del factor C, se deben normalizar los *input*, de modo de que  $C \in [0,1]$ , la que, en este caso, y de acuerdo a la misma propuesta de Rico y Gómez-Limón (2009), se hace de acuerdo al valor máximo que adoptaría el indicador en perfectas condiciones de género. Conociendo el instrumento de medición de los indicadores, este valor es 3 para todos los casos. Así, el *input* normalizado para cada uno de los  $i$  criterios será:

$$I_i^* = \frac{I_i}{3} \quad \forall i = 1, \dots, 17$$

Finalmente, y sobre el análisis de la tasa de sustitución entre los distintos indicadores, se escoge nuevamente una función geométrica para modelar el factor de clima organizacional, C:

$$C = \prod_i^n I_i^{*w_i} \quad \forall i = 1, \dots, 17$$

### **Factor de Productividad (P)**

Dado que la productividad tiene solo 4 *input*, correspondientes a las variables descritas con anterioridad –TP, TC, TPU y L-, la única definición posible es la ponderación entre cada caso de TPU, que indica la productividad universal. Es decir, para cualquier tipo de organización y lo hace en función de proyectos, y el indicador específico de productividad por objetivo de las compañías, siendo TP en el caso de las que maximizan utilidades, y TC en caso contrario.

De acuerdo a las definiciones de cada indicador de productividad se escoge igual ponderación para cada uno de ellos ( $\theta = 0,5$ ), por lo que la ecuación (1) descrita a continuación, pasa a ser equivalente a la ecuación (2):

$$(1) \quad x = \theta * TP * L * TPU + (1 - \theta) * TC * (1 - L) * TPU$$

$$(2) \quad x = (TP * L * TPU + TC * (1 - L) * TPU)/2$$

Sin embargo,  $x \in (-\infty, \infty)$  y corresponde a una tasa de crecimiento difícil de interpretar y, sobre todo, comparar. Es deseable, por tanto, para el diseño del índice que el factor de productividad P esté en el mismo rango que el factor C, [0,1], de modo de simplificarla la evaluación de impacto al contar con factores de fácil diagramación y al no tener brechas o indefiniciones matemáticas en el modelo.

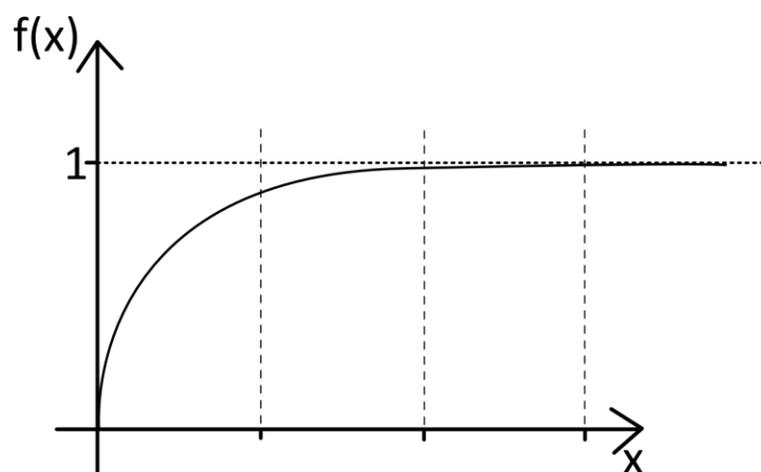
Con este objetivo, y sin perder la validez de la medición, se escoge como modelo de la productividad a la expresión:

$$P = f(x) = 1 - e^{-\alpha x}$$

Donde  $x$  es la función correspondiente a la tasa de crecimiento de productividad, expresada en la ecuación (2) y  $\alpha$  debe ser determinado en función de lo que quiere modelar este factor.

Tomando en cuenta la forma de la curva de la función  $f(x)$  ilustrada en la Figura 5.4, y atendiendo a que se desea poder modelar el desempeño en productividad de una mayoría significativa de empresas, se observa que ésta tiene un comportamiento bastante particular, variando desde 0 y tendiendo asintóticamente a 1 en el infinito. Por otra parte, se sabe que  $e^{-3} = 0,05$ , es decir, cuando el valor de  $\alpha x^*$  se acerca a -3, todas las organizaciones que tengan una productividad superior a  $x^*$ , se verán marginadas del análisis al encontrarse en la parte asintótica de la curva. Para evitar pérdida de información, la definición de  $\alpha$  se realiza en función de las medias de crecimiento en productividad que ha habido en el mercado en un periodo de diez años, entre 1997 y 2007, como lo indica la Tabla 5.8. Dentro de ésta, se toma el máximo de crecimiento porcentual en periodo ( $x^* = 4,89$ ) y se calcula  $\alpha$  a partir de la expresión que considere el 95% en la curva:

$$-\alpha x = -3 \Rightarrow \alpha = 0,6$$



*Figura 5.4: Curva de la función  $f(x) = 1 - \exp(-ax)$ .*

Año	Mes	Remuneración Media Mensual			Productividad Media Mensual		
		\$ Dic. 2003	Tasa Crec.	Indice ('96=100)	\$ Dic. 2003	Tasa Crec.	Indice ('96=100)
1996	Dic.	245.739		1,0000	642.166		1,0000
1997	Dic.	252.014	2,55%	1,0255	674.178	4,98%	1,0498
1998	Dic.	255.071	1,21%	1,0380	685.030	1,61%	1,0667
1999	Dic.	258.010	1,15%	1,0499	678.126	-1,01%	1,0560
2000	Dic.	260.966	1,15%	1,0620	705.952	4,10%	1,0993
2001	Dic.	261.876	0,35%	1,0657	711.460	0,78%	1,1079
2002	Dic.	263.139	0,48%	1,0708	714.991	0,50%	1,1134
2003	Dic.	264.822	0,64%	1,0777	718.117	0,44%	1,1183
2004	Dic.	269.511	1,77%	1,0967	730.297	1,70%	1,1372
2005	Dic.	264.738	-1,77%	1,0773	761.330	4,25%	1,1856
2006	Dic.	277.101	4,67%	1,1276	774.567	1,74%	1,2062
2007-1	Mar.	286.072		1,1641	806.861		1,2565
2007-2	Jun	283.385		1,1532	831.662		1,2951
2007-3	Set.	283.070		1,1519	808.610		1,2592
2007-4	Dic.	286.653		1,1665	795.606		1,2389
2007	Tot	284.795	3,45%	1,1589	810.685	2,72%	1,2624

*Tabla 5.5 Remuneración Media Mensual y Productividad Media, 1997-2007*

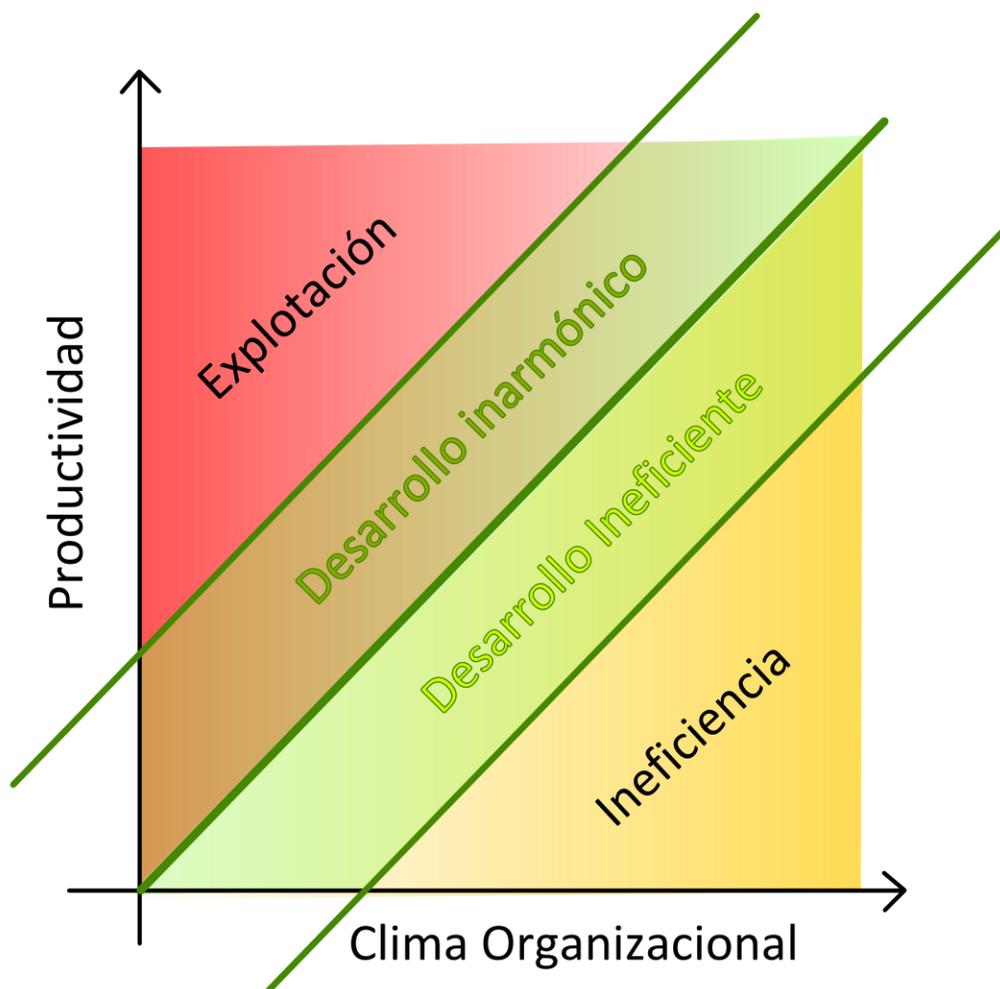
*Fuente: INF*

De esta manera, y sin más preámbulos, se cuenta con el factor de clima  $C \in [0,1]$  y con el factor de productividad  $P \in [0,1]$ , a partir de los cuales se formula el IDO como sigue:

$$IDO = (1 - \gamma)P + \gamma C$$

El valor de  $\gamma$  se discutirá en la siguiente capítulo, en la sección correspondiente a la simulación de resultados, sobre la base del esquema analítico de carácter cualitativo que representa la Figura 5.5.

Por último, se hace notar que al igual que P y C, también el  $IDO \in [0,1]$ .



**Tabla 5.5** Gráfico analítico que representa la relación entre Clima, Productividad y Desarrollo

## Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL)

El caso de este índice que mide equidad de género, es el mismo que para el factor de clima, por lo que se repite la metodología, siguiendo los pasos de:

- ✓ Generación de Matrices de Comparación
- ✓ Normalización de los input por cada indicador, obteniendo los  $J_i^*$  a partir del cociente entre el valor obtenido por las organizaciones y el máximo valor posible (Tabla 5.6)<sup>87</sup>
- ✓ Suavización el error humano aplicándole media geométrica a los n cocientes obtenidos a partir de las evaluaciones de las expertas. En este caso  $n = 16$ , por lo que se tienen sólo 120 datos, e, por su parte, sigue siendo 3.
- ✓ Suavizar nuevamente el error aplican media geométrica para el cálculo de los ponderadores finales por cada uno de los 16 indicadores, obteniendo  $z_i$ .
- ✓ Así, la formulación del Índice de Equidad de Género Laboral es:

$$INEGEL = \prod_{i=1}^n J_i^{z_i}$$

Por último, la Tabla 5.9 contiene los ponderadores finales para cada indicador del INEGEL.

---

<sup>87</sup> Cabe destacar que la notación debería ser idéntica al caso del factor de clima, sin embargo, se escoge una notación alternativa para facilitar el entendimiento de la composición del índice considerando la universalidad del lector.

<b>Equidad de Género</b>	<b>Ponderadores</b>
Igualdad en Reclutamiento	0,0563
Igualdad en Selección	0,0447
Rotación	0,0710
Igualdad en Salarios	0,0447
Incentivos, compensaciones	0,0812
Movilidad vertical	0,0447
Movilidad horizontal	0,0710
Previsión social	0,0447
Capacitación	0,0710
Conciliación	0,0447
Violencia Laboral	0,0563
Satisfacción	0,0710
Accesibilidad	0,0930
Reconocimientos y Distinciones	0,0930
Libertad Sindical	0,0563
Salud Integral	0,0563

---

***Tabla 5.9:** Ponderadores por cada indicador del Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL)*

---

*Fuente: Elaboración Propia*

Por último, y al igual que para el IDO, las interpretaciones de los ponderadores y el análisis de su eventual comportamiento se analizará en la sección de Implementación del próximo capítulo.

## Proposiciones de Continuidad

Desde el planteamiento de objetivos se ha propuesto con claridad que este trabajo tiene como propósito la evaluación de las empresas y la medición efectiva del nivel de desarrollo y de equidad de género para contrastar y analizar los resultados, y que cuenta como proyección la medición efectiva de estos parámetros, sin tener la ambición de obtener esos resultados como parte de su alcance.

Sin embargo, sí es parte del diseño de la métrica -ya definida, y aludida en adelante, como los índices IDO e INEGEL-, la descripción y orientación del procedimiento que debe seguirse para aplicarlos y evaluar el impacto deseado.

En esta línea, se desarrolla una propuesta de continuidad que contempla los siguientes dos aspectos:

1. Implementación
2. Exploración

### Implementación

La implementación considera aquellos elementos que permitirán tener una orientación del trabajo a ejecutar a partir de este punto. En otras palabras, responde a la interrogante de *¿cómo medir?*, una vez resuelto el *¿qué medir?*

Con el objeto de detallar este procedimiento, se clasifican, a su vez, los pasos a seguir en dos etapas principales:

1. Selección de Universos
2. Modo de Aplicación

### Selección de Universos

Por diseño y de acuerdo con el principio orientador de amplitud, los índices tienen la capacidad de medir cualquier tipo de organización, cualquiera sea su sector productivo, objetivo de la empresa, cantidad de personal, entre otros antecedentes.

Sin embargo, lo anterior fue pensado para evitar restringir desde el diseño la posibilidad de medir algún tipo de organización y no con la intención de transmitir que la selección del universo sea un aspecto irrelevante.

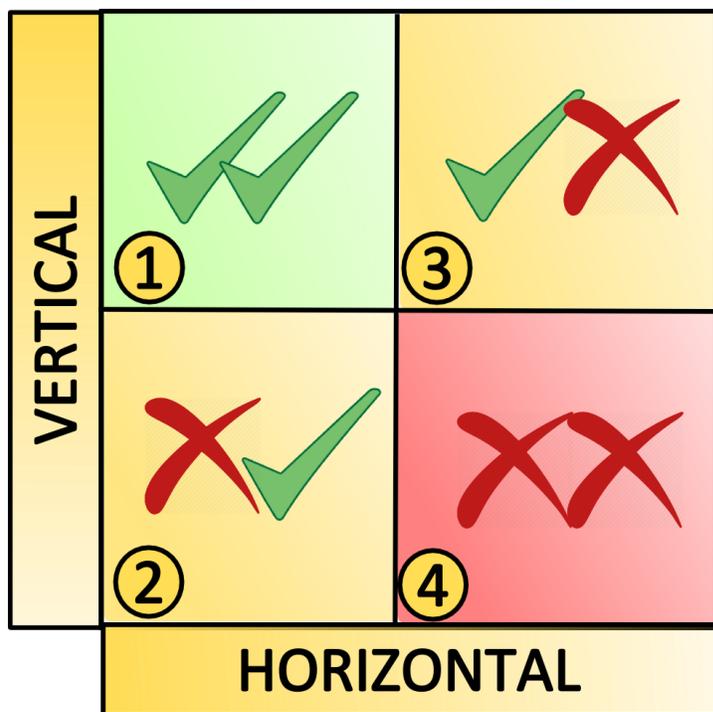
En consecuencia con lo anterior, se aclara que **sí debe existir una selección** de elementos que acoten los universos a evaluar, por los menos a la hora de comprar, es decir, una segmentación de las organizaciones, ya que mientras más variables dinámicas se incluyan en el modelo, menos es el nivel de causalidad asociado al mismo. Así, debe definirse una serie de variables estáticas, y sobre la base de ellas **comparar homogéneamente sus heterogeneidades** presentes en Equidad de Género y Desarrollo.

Si bien el detalle de las dimensiones estáticas que definirán la forma de comparar resultados se planteará en la etapa siguiente, a este mismo respecto se realizan la observación cualitativa que tiene relación con la necesidad de que la implementación y aplicación, incluyan una diferenciación en los siguientes tres casos:

- Sectores Feminizados (>60% mujeres)
- Sectores Masculinizados (<40% mujeres)
- Sectores Mixtos (40%<Mujeres<60%)

Porque la el sesgo horizontal establece un criterio base de comparación estática más sólido que el vertical, en particular, porque al tener un *input* más variado –es decir, existe todo tipo de nivel de masculinización y feminización en las plantas, no así en las jerarquías donde sólo se presenta comúnmente el sesgo en perjuicio de las mujeres- lo que facilita el análisis tanto por componentes estadísticas, como por la estructura clara que describe el fenómeno y permite entenderlo.

Profundizando estas ideas, el esquema de la Figura 6.1 representa los cuatro escenarios que se presentan en el mercado laboral de acuerdo a la presencia o ausencia de sesgos tanto del tipo vertical o jerárquico, como el horizontal o funcional, donde los símbolos evalúan el estado de equidad de la organización, es decir, la cruz significa un mal estado, por lo tanto, presencia de sesgo, y el *ticket* un buen estado y al mismo tiempo ausencia de sesgo. Cabe destacar que como los índices, así como su implementación se plantean como medidas correctivas, **se parte de la base de la identificación de sesgo de género hacia la mujer específicamente**, descartando en esta etapa inicial de las transformaciones el sesgo de género, que sí existe aunque en mucha menor medida, hacia los hombres.



*Figura 6.1: Esquema que representa los cuatro escenarios existentes según la presencia o ausencia de sesgo vertical y horizontal. En la notación la cruz significa mal estado en equidad, es decir, presencia de sesgo. Y viceversa.*

Cada uno de estos tiene manifestación práctica en la realidad en, al menos, un ejemplo de sector productivo. Por ejemplo, el **escenario 4** en que hay presencia de sesgo vertical y horizontal de manera simultánea –y semaforizado en rojo-, tiene su expresión en cualquier sector masculinizado, puesto que, salvo excepciones muy particulares de organizaciones totalmente feminizadas o las que se han sometido a certificaciones de Equidad de Género, todas las empresas de Chile cuentan con un pronunciado sesgo vertical, es decir, con un porcentaje de mujeres en los cargos de alta jerarquía en mucho menos proporción que el porcentaje total de mujeres en la compañía, así pues con muestras de aquello el Sector Minero, de Construcción y de Industria Eléctrica, en particular.

Por su parte, el **escenario 3**, describe a un universo de instituciones que tienen presencia de sesgo vertical, sin tener sesgo horizontal. Nuevamente, este es un caso que se da con bastante frecuencia en Chile, y particularmente en los sectores feminizados como son la Educación y la Salud dentro del Sector de Servicios, donde las mujeres son casi el 70% de las plantas, pero mantienen una participación en puestos de dirección menos al 10%. A este respecto se puede decir que, a pesar de que la semaforización del esquema indica una peor situación en el escenario 4, resulta bastante grave el nivel crítico de segregación que recibe la mujer incluso cuando ésta es predominante en el rubro.

En cuanto al **escenario 2**, en agrupa empresas que tienen presencia de sesgo horizontal, es decir, compañías masculinizadas que tienen menos de un 40% de mujeres en su planta, y que, al mismo tiempo, no existe presencia de sesgo vertical. De acuerdo a los antecedentes del caso, esta es una situación de ficción que no tiene asidero en la realidad en tanto sectores productivos, partiendo porque la ausencia de sesgo vertical hacia la mujer es bastante escasa. Sin embargo, si se hace un desglose dentro de los mismos sectores, la data demuestra que en caso particulares en el Sector de Servicios, sobre todo mientras menos sea el tamaño de la empresa, mayor posibilidad hay de que haya una organización masculinizada no tenga sesgo vertical.

Por último, el **escenario 1** -semaforizado como ideal-, indica la ausencia de ambos tipos de sesgo, es decir, habla de un sector no masculinizado en el que haya tantas o más mujeres en los cargos de dirección como en la planta. Una vez más, esta es una situación que en la generalidad de los sectores no se presenta, pero que en un análisis más detallado sí se pueden encontrar organizaciones que cumplan con aquello, como lo serían las empresas absolutamente feminizadas (100% mujeres) en las que, evidentemente, no hay sesgo vertical ni horizontal en relación a la mujer. Ejemplos de ello, son las instituciones de educación que solo contratan mujeres, o las de otros servicios como restaurantes donde se replica la misma idea.

Con respecto a lo anterior, es importante atenerse a los antecedentes del diseño de la métrica y sus conclusiones, en particular, a lo que respecta al perfil de la mujer trabajadora actual que tendría, por su formación en un contexto que le exige más, un mejor desempeño en el ámbito laboral público así como siempre lo ha tenido en el privado. Esto quiere decir que si bien la Equidad de Género es un principio al que apostar sin matices en el largo plazo, en el corto, no hay suficientes elementos que permitan hoy asegurar que la incorporación de hombres a un sector u organización especialmente feminizada se traduzca en el aumento de desarrollo. De todas maneras, se debe recordar que esta idea es sólo aplicable para un corto periodo de tiempo, pues de

cambiar las circunstancias en las que se encuentra la empresa chilena, entonces sería necesario adecuar los principios a una nueva situación de discriminación hacia las mujeres y hombres.

Caso aparte es la evaluación de las **organizaciones pequeñas**, que constituyen un caso excepcional y que no se rigen necesariamente por la estructura discriminadora que predomina a nivel nacional, sin embargo, esto no es un síntoma de bienestar en este tipo de organizaciones, dado que debido a la baja muestra de trabajadores con las que cuentan, es más posible que una eventual mayor presencia de mujeres en cargos o responsabilidades de dirección sea meramente circunstancial.

Asimismo, las **instituciones sin fines de lucro** tienen un comportamiento particular, que no está libre de sesgos de género, tanto vertical como horizontal, sin embargo, existe una mayor proporción de organizaciones de mujeres de ésta índole lo que de manera intencionada y efectiva es un ejemplo del escenario número 1.

De este análisis no se desprende que ni las organizaciones pequeñas, ni las instituciones sin fines de lucro deban ser marginadas del estudio, pero son un antecedente a considerar a la hora de definir los criterios base a solicitar por compañía en la etapa de ejecución pues ésta es información que importa, incide y define.

## Modo de Aplicación

### *Acercamiento con las organizaciones*

Los mecanismos de evaluación, diagnóstico y capacitación para la implementación de la Norma NCh3262 involucran en gran medida recursos de las organizaciones, porque tienen como objetivo cambiar la cultura organizacional de éstas a través de un incentivo directo hacia las mismas. Dada esta carencia, por su parte, los índices diseñados -IDO e INEGEL-, tendrán por objetivo no interrumpir, en lo posible, el quehacer de las organizaciones. Esto, considerando que deben ser aplicados tanto en organizaciones que cumplan con buenas prácticas laborales como en organizaciones que no, por lo que no siempre habrá una buena recepción. Existen dos aspectos principales por lo que esto podría presentarse:

- **Inversión de recursos**, asociado al nivel de dificultad que tenga la aplicación de las métricas y evaluado principalmente en HP. Efectivamente, la aplicación de los índices podría resultar dificultoso, y esto, además de limitar el acceso a la información, perjudicaría el clima de la empresa, viciando, así, una de las dimensiones a evaluar.
- **Resistencia cultural**, lo que podría darse tanto por el temor a salir mal evaluado y las repercusiones que aquello pueda tener para la imagen de la empresa, como porque dentro de la cultura organizacional no se asuma como problema la iniquidad de género, y, al contrario la mención de la necesidad de evaluarla puede afectar la susceptibilidad de las y los integrantes de la institución.

De acuerdo a este primer apronte a la implementación, se sugieren los siguientes tres elementos fundamentales a considerar a la hora de generar los acercamientos a las empresas:

1. **Tiempo acotado**, no sólo en el diseño de las entrevistas y reuniones, sino que además en la comunicación de estas cotas de manera cuantitativa y, lo que es más importante, cumplir con los tiempos y plazos prometidos. (Por ejemplo, en la carta de presentación indicar el total de reuniones necesarias para la recolección de información y el tiempo específico a destinarle a cada una de ellas).
2. **Confidencialidad**, dado que se es dependiente de la voluntad, la resistencia a exponerse a evaluación se puede enfrentar con la garantía de la confidencialidad de la data individual, dado que el uso público lo tendrá la información agregada.
3. **Selección predeterminada**, a la hora de elegir el acercamiento entre empresas u organizaciones grandes y chicas, se debe tener en cuenta el intercambio de puntos a favor y en contra existente entre éstas. Por un lado, las empresas grandes tienen mayor disponibilidad de la data y al contar con más recursos también podrían invertir más en términos absolutos en la evaluación de así requerirse. En el caso de las pequeñas, la información es menos clara, puesto que se lleva menos registro de elementos que afectan el clima o la productividad, además que de existir el hecho de contar con pocas y pocos trabajadores ameritaría un n de empresas bastante mayor, sin embargo, esto se compensa con una mayor disposición en la atención y menor resistencia a los cambios puesto que la cultura organizacional al estar compuesta por un menor número de personas tiene un mayor flujo y una menor inercia.

Lo que plantea este último punto no es la priorización de empresas grandes por sobre las chicas, ni viceversa, sino que proponer determinar preliminarmente el estilo de aplicación que se desea, si es rápida o si es contundente, así como los recursos que se está disponible a invertir, puesto que estas dos variables van a cambiar considerablemente según el tamaño de la empresa a escoger. De no hacerlo, se tendrá que desarrollar más de un esquema de implementación, ya que con sólo uno probablemente los resultados sean muy costosos.

### **Recolección de información**

A este respecto no se utilizarán elementos de que la Norma Chile, por ejemplo, propone como base de la recolección de información, puesto que si bien existen atributos de evaluación en común con ésta, los objetivos que se persiguen son distintos, por lo que los métodos de recolección de datos también lo pueden ser.

Así, **¿Es pertinente que la aplicación del índice sea apropiada a la naturaleza de la organización o debe ser lo más estandarizada posible?** La naturaleza de la misma exige que la respuesta tienda a lo segundo, a diferencia de la planificación de la implementación de la Norma.

**¿Tendría que haber una instancia como el Comité que menciona la Norma, que implemente la métrica o debe ser un ente externo?** Atendiendo al contexto descrito, a las empresas que no han implementado prácticas por la equidad de género, al margen de garantizarse la confidencialidad del manejo de la información, difícilmente se les podría exigir un esfuerzo adicional a la entrega de datos observables y simples de obtener, como lo sería la generación de un Comité. Es decir, debe ser un ente externo.

### *Cotas de la muestra*

Por último, se abordará el detalle de las dimensiones estáticas que definirán la forma de comprar resultados, haciendo una evaluación cualitativa sobre cuáles son más determinantes en las diferencias manifiestas entre organizaciones. De esta manera, se tienen en orden de más incidente a menos incidente:

- **Sector productivo**, influye mayoritariamente porque tanto el tipo de operaciones, el tipo de estrategias, el tamaño de las empresas, las relaciones entre trabajadores, los tiempos y plazos de trabajos, el lugar de trabajo y los niveles de ingresos, entre otros, varían significativamente entre un sector y otro. Basta con intentar analizar las semejanzas y diferencias entre una cadena comercial como lo es Jumbo con una minera como lo es Anglo American.
- **Tamaño de la empresa en términos de ingresos**, tiene un alto nivel de incidencia en el impacto que tenga la heterogeneidad interna a la hora de evaluar, debido a que los objetivos y estrategias suelen ser muy diferentes entre empresas de altos ingresos y las de ingresos pequeños.
- **Con o sin fines de lucro**, siendo ésta una de las dimensiones que mayores diferencias genera a la hora de evaluar el índice IDO, puesto que la productividad se mide de una manera diferente.
- **Tamaño de la empresa en términos de personal** afecta en una escala cuantitativa. Por ejemplo, las relaciones laborales son mucho más fáciles de abordar entre grupos pequeños de trabajo que, además, cuentan con una estrecha relación personal, lo que va aumentando su completitud y dificultad al aumentar el número de personas. Esto tiene un efecto directo en la resolución de conflictos, en el nivel de satisfacción, en la capacidad de trabajar en equipo y por lo tanto en la productividad.
- **Propiedad**, teniendo estrecha relación con el objetivo de la organización –con o sin fines de lucro, dado el amplio espectro de organizaciones del estado que son sin fines de lucro, como esencialmente el aparato estatal, tiene la diferencia de que empresas como CODELCO o la Universidad de Chile también son estatales, y no difieren en igual medida con sus pares privados, o al menos con algunos de ellos.
- **Número de años**, medido en términos de antigüedad, el número de años contribuye a la madurez que tenga una institución y ésta, tal como se describió en el proceso de validación, afecta seriamente las posibilidades de incorporar

cambios e innovaciones a su cultura organizacional, como lo es la Equidad de Género.

Es menester aclarar que el orden de los criterios no significa que los últimos no tengan relevancia a la hora de medir diferencias, por ende, de seleccionar un universo acotado. Es simplemente un *ranking* comparativo que indica que los criterios de la parte superior son más incidentes en las diferencias a evaluarse, lo que, al mismo tiempo, significa que más restringen la causalidad en caso de presentar heterogeneidad.

Se sugiere hacer la primera evaluación en un segmento acotado, en ningún caso proponerse medir aleatoriamente en todo el mercado laboral chileno. En este sentido, el primer criterio de selección debe ser el nivel de feminización y luego elegir, dentro de éste, un sector productivo que cumpla a grandes rasgos con las características del segmento escogido.

En síntesis, y a modo de recomendación, se sugiere hacer la primera evaluación en un segmento acotado, en ningún caso proponerse medir aleatoriamente en todo el mercado laboral chileno. En este sentido, el primer criterio de selección debe ser el nivel de feminización y luego elegir, dentro de éste, un sector productivo que cumpla a grandes rasgos con las características del segmento escogido.

## Exploración

Por su parte, la exploración consiste en una estimación de los escenarios posteriores a la implementación, generados con el objeto de facilitar la toma de decisiones de quien aplique los índices en función de obtener la medición de impacto.

En particular, se aborda desde dos procesos:

1. Simulación
2. Análisis de Datos

## Simulación

Al tanto de que no existe data real disponible y considerando que las empresas con las que se estableció contacto constituían un  $n$  muy bajo como para poder realizar estimaciones interpretables, se identifican dos tipos de simulaciones posibles de aplicar en el contexto ya descrito:

- **Escenarios forzados:** Simulación realizada, que engloba estimaciones básicas, pero precisas en sus resultados, en la medida que se someten a evaluación casos

predefinidos según el nivel de input de cada índice, así como el análisis de las situaciones extremas.

- **Escenarios factibles:** Simulación propuesta, que incluye estimaciones más complejas, pero por lo mismo alejan el resultado de lo que arrojarían los índices, ya que para generarlos se elabora una versión bruta de cada factor e índice. Los *input*, entonces, vienen a ser aproximaciones estadísticas de la data disponible públicamente.

### **Escenarios forzados**

Teniendo las planillas Excel listas para el ingreso de la data que no se encuentra disponible, esta simulación consta del análisis de nueve casos particulares, observando las variaciones de cada componente de los índices, así como del valor de  $\alpha$  y  $\gamma$ .

Estos nueve casos se desglosan en tres casos extremos, en relación a los input de Clima (C), Productividad (P) y Género que adoptan sus valores máximo, mínimo y la media. Junto con ello, los seis casos intermedios, son combinaciones entre valores medios, bajos y altos, sin alcanzar los valores extremos, para los mismos datos de los input de C, P y Equidad.

### **Casos Extremos**

- ❑ **Mínimos:** Cuando todas los input son el mínimo posible, es decir 0 en cada caso, en cualquier eventual valor de  $\alpha$  y  $\gamma$ , tanto los factores C y P, como el IDO y el INEGEL, resultan igual a 0, como es de esperarse tanto por una interpretación intuitiva, como por el diseño matemático de las mismas.
- ❑ **Máximos:** Cuando todos los input son el máximo valor posible, considerado 1,5 el crecimiento máximo, es decir un crecimiento de un 50%, tanto C como el INEGEL son 1. Sin embargo, el IDO, que depende de P, es tendiente a 1, lo que variará según el valor de  $\alpha$ , para un  $\alpha = 0,6$ , la productividad  $P = 0,74$  y el  $IDO = 0,87$ , el que a su vez es decreciente con  $\gamma$ .
- ❑ **Medias:** Cuando todos los input son el valor medio entre el máximo y el mínimo definido anteriormente, C y el INEGEL adoptan el valor de 0,5, mientras que para  $P = 0,29$  con un  $\alpha = 0,6$ , y  $P = 0,57$  con un  $\alpha = 1,51$  (correspondiente a considerar la media de crecimiento para determinarlo en la función  $f(x)$  en vez del valor máximo, como es el caso del  $\alpha = 0,6$ ). Por último, al igual que en el caso anterior, P crece con  $\alpha$  y el IDO decrece con  $\gamma$ .

A partir de este simple ejercicio de simulación, ya se observa la tendencia del comportamiento afín y esperable entre C y el INEGEL, lo que debería cambiar una vez que se cuenta con *input* reales, puesto que la variación de respuesta para los datos que nutren los indicadores de género es mucho mayor -llegando a variar entre 0 y 38-, a la que tienen las posibles respuestas en el caso de Clima, donde la mayor variación es entre 0 y 3, que, por lo demás, es constante para los 17 indicadores, no así el caso de las mediciones de género.

Lo anterior, significa que de alguna manera C tiende a ordenar el funcionamiento del IDO, mientras que la productividad, P, genera el efecto contrario, hablando en un

sentido estrictamente matemático. Sin embargo, esta particularidad es interesante de considerar a la hora de otorgarle *input* reales y tener que definir ajustes al valor de  $\alpha$  y  $\gamma$  para conseguir un mejor modelo.

### **Casos Intermedios**

Siguiendo una metodología similar a las simulaciones anteriores, para estos casos se definen como valores medios, el mismo promedio entre el máximo y el mínimo identificado o definido –en el caso de la productividad- que el utilizado en los casos extremos. Por su parte, se definen además, como valor medio, el promedio entre el mínimo y el valor medio, y análogamente, el valor alto se define como el promedio entre el máximo y el valor medio. De esta manera, se someten a evaluación los siguientes seis casos, cuyos resultados se encuentran sintetizados en la Tabla 6.1.

1. **Primer Caso - C bajo, P medio, Género medio:** Este es el caso de una organización que tiene un desempeño aceptable en términos de productividad, y que las cifras tras una evaluación de género se encuentran en un rango medio, sin embargo, el clima de la organización es más bien inhóspito, es decir se trata de un caso de efectividad inarmónica.
2. **Segundo Caso - C medio, P bajo, Género medio:** Al contrario del caso anterior, aquí el género y el clima se encuentran en un término medio, mientras que la productividad está por debajo de la media, lo que es un clásico ejemplo del funcionamiento del sector público chileno, al que se le puede llamar desarrollo ineficiente.
3. **Tercer Caso - C medio, P medio, Género bajo:** En este tercer ejemplo, en que el clima y la productividad están en el promedio pero el aspecto de género está subvalorado se presenta muy comúnmente en cualquier sector masculinizado chileno, como lo es la construcción, la ingeniería y las ciencias, en particular.
4. **Cuarto Caso - C Alto, P medio, Género medio:** En el marco de un buen desempeño, se encuentra que hay un nivel de clima bastante bueno, lo que probablemente sea más un indicador de que la organización debe exigirse más en términos de productividad a que haya factores exógenos que expliquen el mayor clima, esto porque este último tiene un nivel de causalidad mucho más estrecho que la productividad. Podrían éstas recibir el nombre de organización con desafío de eficiencia.
5. **Quinto Caso - C medio, P alto, Género medio:** Al igual que el caso anterior, se tiene todas las cifras sobre la media, por lo que se está hablando de empresas que funcionan dentro de un margen de la excepción, y en este caso particular el alta productividad puede deberse a que es una empresa orientada a la meta, o bien que hay factores exógenos de muy alto calibre que le releva su ingreso por sobre la media de su desempeño en otras materias. Podrían éstas recibir el nombre de organización con desafío de armonía.

6. **Sexto Caso - C medio, P medio, Género alto:** Por último, esta configuración resulta bastante poco común en las expresiones del mercado laboral chileno, pero podría deberse a un ejemplo de algún sector feminizado que tenga un buen desempeño en lo económico y BPL.

Input C	Input P	Input Género	C	P ( $\alpha = 0,6$ )	IDO ( $\gamma = 0,5$ )	INEGEL
Bajo	Medio	Medio	0,33	0,29	0,31	0,5
Medio	Bajo	Medio	0,5	0,04	0,27	0,5
Medio	Medio	Bajo	0,5	0,29	0,39	0,25
Alto	Medio	Medio	0,67	0,29	0,48	0,5
Medio	Alto	Medio	0,5	0,53	0,52	0,5
Medio	Medio	Alto	0,5	0,29	0,39	0,75

*Tabla 6.1: Síntesis de datos arrojados por la simulación de casos forzados intermedios.*

*Fuente: Elaboración Propia*

De los datos de la Tabla 6.1, se observan tres casos en los que los valores del IDO y del INEGEL se acercan a la recta  $x=y$ , siendo éstos los casos tercero, cuarto y quinto, y en todos los casos se cumple que ambos índices crecen y decrecen con igual fluctuación. Si bien son casos muy extremos, al menos se descarta la posibilidad de la inviabilidad y no funcionamiento de la métrica.

### *Escenarios factibles*

Esta simulación constaría de una medición piloto tipo proxy, y si bien no se ejecuta, se establecen todos los parámetros a utilizar y los procedimientos de reducción de *input* para clima y género específicamente.

### **Productividad (P)**

De acuerdo a lo anterior, se está asumiendo que se escogerá un universo acotado donde  $L=1$ , ya que la productividad de las compañías con fines de lucro están fiscalizadas y, por tanto, son públicas a través de las instituciones de estadística, INE, o de recaudación de impuestos, SII. Es decir los input de P serían de más fácil acceso para este caso –considerando un  $n=20$  empresas-, y la única reducción sería no considerar la variable TPU.

## **Género**

En el caso de los indicadores de género, se propone utilizar las cifras de género que se definieron con el objetivo de ser la variable independiente en el análisis que contrastara desarrollo con equidad de género, involucrando -en esa etapa del diseño- los indicadores de la Norma Mexicana, en un índice compuesto de desarrollo con perspectiva de género. Dicho esquema se descartó por el alto nivel de correlación que tendrían las dos ediciones a comparar, puesto que en ambos casos se medían aspectos que tienen causa y efecto directos entre sí, sin embargo, queda disponible para la propuesta de simulación, pues además también está validada por las expertas correspondientes, en términos de reducción de atributos de un índice de género.

De esta manera, las cifras de género a considerar se construyen sobre la base de los siguientes cuatro indicadores binarios:

### **Tasa de Segregación Vertical**

$$\begin{cases} 1 & \text{si es menor o igual a la media nacional de su rubro.} \\ 0 & \text{si es mayor.} \end{cases}$$

### **Brechas salariales**

$$\begin{cases} 1 & \text{si es menor o igual a la media nacional de su rubro.} \\ 0 & \text{si es mayor.} \end{cases}$$

### **Flexibilidad horaria**

$$\begin{cases} 1 & \text{si presenta alternativas de flexibilización.} \\ 0 & \text{si no.} \end{cases}$$

### **Infraestructura**

$$\begin{cases} 1 & \text{si cuenta con infraestructura equitativa para mujeres y hombres.} \\ 0 & \text{si no.} \end{cases}$$

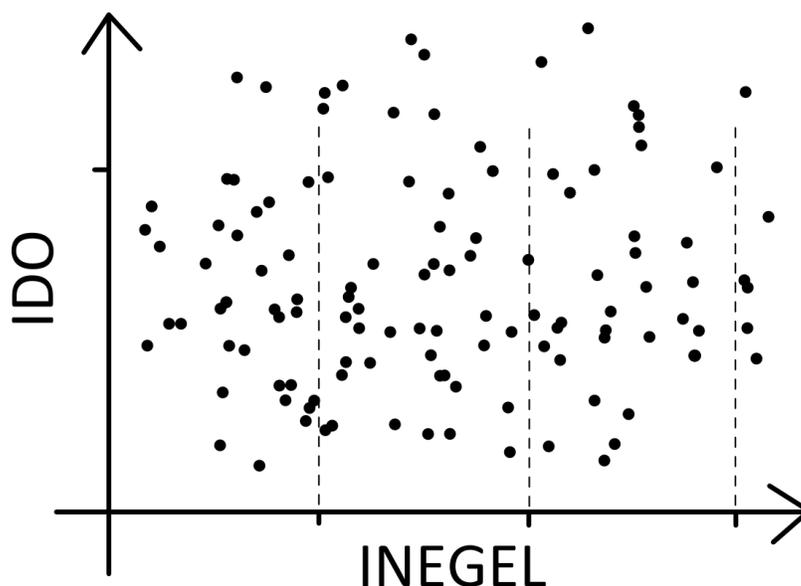
### **Clima (C)**

Por último, la reducción de clima es la más simple, ya que o bien se propone la utilización del término medio (1,5) para todos los indicadores, o, en su defecto, se aplica el instrumento a una muestra por empresa que puede considerar de 1 a 10 personas, como forma bruta del proxy.

## Análisis de Datos

Dada la inexistencia de data que permita hacer un análisis estadístico, se hacen observaciones cualitativas de los posibles resultados, de acuerdo a tres posibles escenarios:

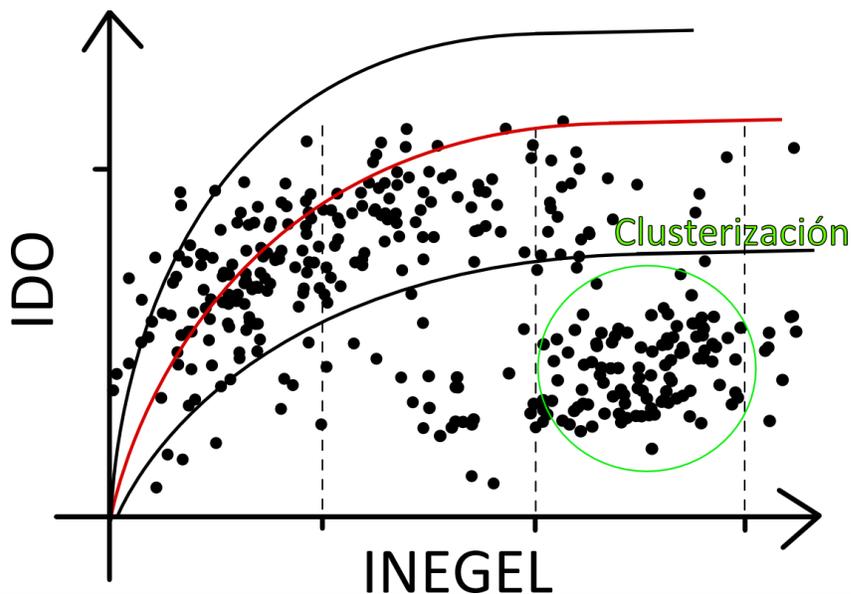
- ❑ **Dispersión absoluta de los resultados**, caso representado por la Figura 6.2, donde no es posible establecer relación alguna entre el IDO y el INEGEL, lo que implica la revisión de los ajustes de los indicadores y de los factores  $\alpha$  y  $\gamma$ , y en caso de que aquello no tenga una relación, se puede replantear la selección de criterios que lo definen. O, simplemente, se obtiene como resultado que no hay relación entre un aspecto y otro.



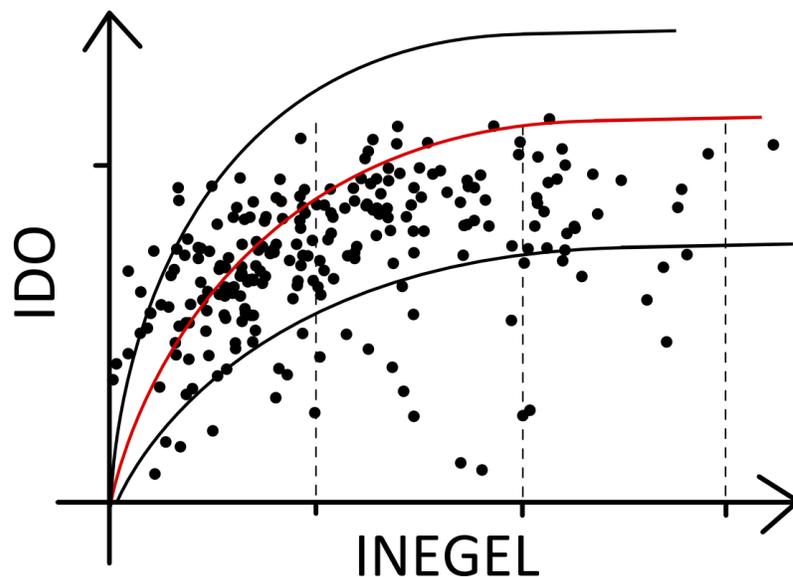
*Figura 6.2: Gráfico de uno de los posible escenarios al comparar el IDO y el INEGEL del que se desprendería que no hay relación alguna entre Equidad de Género y el Desarrollo*

- ❑ **Relación positiva segmentada**, caso representado por la Figura 6.3, donde se observa un doble comportamiento, existiendo, por un lado, una función que se ajusta a la función de producción, y de carácter creciente, y, por otro, se identifica un grupo aislado cuyos resultados se agrupan en el sector de alto nivel de equidad de género y bajo desarrollo. Más allá de hacer la observación por separado, eso implica que existe el potencial de clusterizar los resultados, es decir, identificar las clases latentes que clasifican en distintos segmentos el comportamiento, desempeño, de las empresas en este caso. De esta manera, el nuevo esquema es capaz de proveer más información que nutra los análisis.
- ❑ **Causalidad positiva**, caso representado por la Figura 6.4, donde se observa un comportamiento del que se desprendería causalidad entre equidad y desarrollo,

es decir, a mayor nivel de equidad, mayor es el nivel de desarrollo de las compañías, lo que, sometido a una base homogénea de variables estáticas implicaría un nivel de impacto de la Equidad de Género.



*Figura 6.3:* Gráfico de uno de los posibles escenarios al comparar el IDO y el INEGEL que si bien presenta una relación positiva entre Equidad de Género y el Desarrollo, involucra un comportamiento que amerita la clusterización de las empresas evaluadas, bajo alguna variable que explique el fenómeno.



*Figura 6.4:* Gráfico de uno de los posible escenarios al comparar el IDO y el INEGEL que implicaría una causalidad y relación positiva entre la Equidad de Género y el Desarrollo.

Cabe destacar que todos los casos descritos con anterioridad pueden verse representados con funciones de distinta índole, pero asociado al mismo criterio de análisis que le da el nombre y comportamiento a cada uno. De esta forma, en vez de una función cercana a la exponencial negativa, podría presentarse como una recta diagonal creciente, como una cuadrática creciente, entre otros ejemplos.

Sin embargo, el espíritu de la representación apunta a considerar los casos en los que hay herramientas -como lo son las clases latentes, entre otras-, que permitan visualizar de mejor manera un efecto existente que oculto tras el ruido que puedan estar generando otras variables.

## Conclusiones

Ante un escenario tan complejo como en el que se inició este proyecto, en el que se propuso la evaluación de aspectos cualitativos, sin contar con antecedentes o data histórica y sin contar con precedentes en el caso chileno que validaran de manera directa la existencia de un vínculo entre el número de mujeres y sus condiciones de trabajo y el desempeño de la misma, es decir, ante una ruta de trabajo adversa, la primera conclusión es que desprende es que, efectivamente, **es posible** la medición del impacto de la equidad de género en el desarrollo de la organización chilena.

Junto con lo anterior, los instrumentos planteados son claros en sus procedimientos, consistentes en su formulación, pero no evidente en su trasfondo, debido a la abundante existencia de sesgos que sugieren, incluso, que una eventual relación positiva entre mujer y productividad es contra intuitiva. Esto no quiere decir que se incurra en un error al no asumir causalidad entre uno y otro aspecto –cosa que este trabajo no concluye-, sino en la predisposición negativa a considerarlo posible.

Por otro lado, y en la misma línea, debe asumirse la doble tarea que tiene cualquier investigador o persona con interés académico en hacer un seguimiento de las temáticas de género, consistente en la necesidad de proveer de rigurosidad de sus metodologías, por un lado, para no dar pie a cuestionamientos técnicos, y al acompañamiento que cualquier procedimiento de ésta índole va a requerir puesto que se inscribe en un marco conceptual invisible al sentido común, que transgrede consensos sociales e incluso gatilla resistencias, alcanzando expresiones como la negación del problema de discriminación laboral entre mujeres y hombres. Esto quiere decir que no puede existir el propósito de medir impacto de la equidad de género, sin tener en cuenta tiempo y recursos para educar al mismo tiempo.

En cuanto al increíble aporte que significó el estudio del caso mexicano, además de ratificar la gran cantidad de elementos estructurales que éste y Chile tienen en común, se abre con ello una puerta para un amplio y necesario intercambio de experiencias, conocimientos y recursos, en el entendido de que México es un país que nos lleva ventaja en materia de género. Esto, no sólo es interesante en el prospecto de aplicar el instrumento en un escenario más favorable y con mayor data disponible –al contar con una significativa cantidad de empresas certificadas en equidad-, sino que, además, debe ser un principio orientador de la política pública chilena el considerar ejemplos extranjeros en la fase de formulación, teniendo en cuenta lo aprendido en cada caso para, sobre todo, no repetir errores que podrían retrasar a este país aún más en un camino que les ha tomado siglos a las mujeres emprender.

Además de ello, el análisis comparado da cuenta de que índices internacionales, como el GGI (*Gender Gap Index* 2014), no reflejan en su debido contexto las cifras que deberían ser indicador de desarrollo en la equidad de género. Mientras que en el ranking del GGGR, Chile figura 14 posiciones más arriba que México, de un estudio con un mayor nivel de profundidad se evalúa que elementos como el factor Michelle Bachelet, que en cifras concretas aporta a la equidad en la representación de cargos políticos unipersonales en un país –uno de los indicadores del GGI-, no se condicen con un asentamiento de discriminaciones más estructurales y que pueden responder a coyunturas más que a la expresión de una cultura menos sexista. Asimismo, el factor

Cobertura Universitaria, que es otro de los aspectos identificados que difieren entre uno y otro caso, no refleja una mayor oportunidad para las mujeres en materia de Educación, sino que, por el contrario, significa una segregación de las mujeres a los sectores universitarios con menores niveles de calidad y de las mayores tasas de endeudamientos. Más que una crítica a los índices que hoy aportan en visibilizar la realidad mundial desde una perspectiva de género, este elemento se considera un aprendizaje que debe ser aprovechado a la hora de implementar el Índice de Equidad de Género Laboral (INEGEL), para anticiparse y evitar que se repita lo mismo.

Por su parte, es importante tener en cuenta la caducidad de los índices generados puesto que éstos tienen como base la opinión de expertos sobre la cultura organizacional de la empresa chilena y mexicana actual, la que indudablemente se desenvuelve en un mundo dinámico y globalizado, dentro del que los niveles de innovación, apertura económica, y de transformación estructural en la sociedad determinarán un nuevo entorno de evaluación, por lo que se convoca a una continuidad que se desarrolle en un plazo no mayor a dos años.

No obstante lo anterior, si bien se reconoce que hubiese sido positiva la realización de un piloto de medición que ejemplificara la ejecución de la implementación de los índices y su respectiva comparación, es decir, la evaluación de impacto, cabe destacar que dentro de un proceso de medición este trabajo resuelve, al menos, la mitad de las definiciones e interrogantes requeridas. Lo anterior tiene especial valor si se considera que en un contexto de resistencias por parte de las entidades a evaluar, no hay espacio para la improvisación, la reedición o la rectificación, por lo que tener la claridad y decisión de qué medir y cómo hacerlo contribuye concretamente en el alcance de resultados.

En otras palabras, se cuenta con una métrica matemáticamente sólida y con una estructura de aplicación que intenta transmitir claridades, sin embargo, si este proceso se disocia de un buen análisis con perspectiva de género, difícilmente los índices podrán ser ajustados, mejorados o incluso interpretados, por lo que se hace un llamado a la integralidad del desenvolvimiento académico -es decir, a realizar un trabajo conjunto y complementario entre distintas disciplinas ya sean sociales, biológicas o matemáticas-, especialmente cuando se trata en aportar desde la ingeniería en este tipo de temáticas.

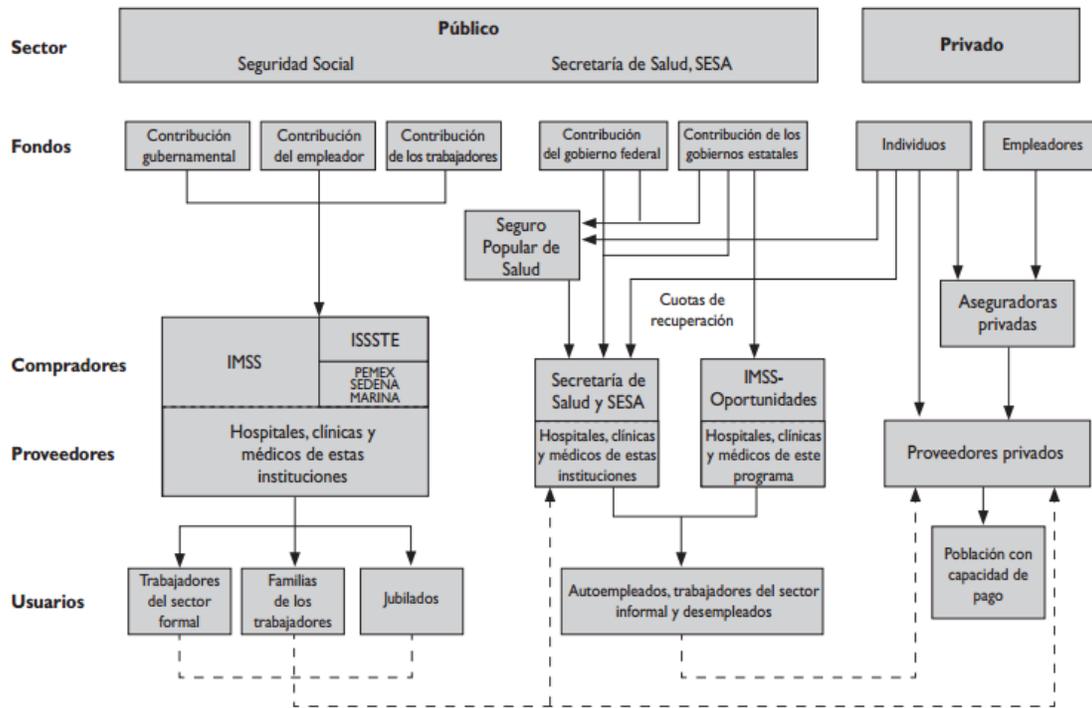
## Bibliografía

- World Economic Forum. *Global Gender Gap Report*. 2014.
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Empleo y Producto 2007*. Marzo de 2008. Chile.
- Bachelet, M. *Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018*. 2013. Chile
- Beauvoir, S. *El Segundo Sexo*. Editorial Cátedra, 2005.
- *Guía Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Familiar, Laboral y Personal en las Organizaciones*. SERNAM. 2013.
- Elborgh-Woytek, K. et al. *Women, Work, and the Economy Macroeconomic gains from gender equity*. International Monetary Fund. 2013.
- Wittmayer, A. *Retaining Women in the Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School. 2014.
- Storrie, M. *The New Business Imperative: Recruiting, Developing and Retaining Women in the Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School. 2012.
- *Investing in Women's Employment*. International Finance Corporation, World Bank Group. 2013. Estados Unidos.
- Kirkwood, J. *Feminarios*. Ediciones Documentas. 1978. Chile.
- Fueller, N. *Repensando el Machismo Latinoamericano*. Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. 2012. Perú
- Carosio, A. y Vargas, I. *Feminismo y socialismo*. Fundación Editorial El perro y la rana. 2010. Venezuela
- Lavrin, A. *Mujeres, Feminismo y Cambio Social en Argentina, Chile y Uruguay 1980-1940*. Centro de Investigaciones Diego Barros Arana. 2005
- Calvera, L. *Mujeres y Feminismo en la Argentina*. Grupo Editor Latinoamericano. 1990. Argentina.
- Gargallo, F. *Ideas feministas latinoamericanas*. Historia de Ideas. 2006. México.
- Patterson, M. et al. *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of Organizational Behavior, 2004.
- Nardo, M. y Saisana, M. *OECD/JCR Handbook on constructing composite indicators*. Putting theory into practice. 2008.
- Rico, M. y Gómez-Limó, J. *Propuesta Metodológica para la construcción de Indicadores Sintéticos de Género*. RIS. 2009.
- Goic, M. *Marketing II IN5602*. 2014. Chile
- *Historia Universal Tomo segundo: De la Europa carolingia al Asia del siglo XVI*. Pág. 366, Noguer Rizzoli Larousse, 1974, España.
- Chadwick, Henry, Evans, G.R. *El Cristianismo Vol. I*. Pág. 119. Ediciones Folio. 1994, España.
- Schmidt, Bettina E. *Teorías culturales posmodernas de Latinoamérica*. Indiana Journal. 2002-2003, Estados Unidos.
- Espinosa, M. Gilyam, M. *Sincretismo Cultural: Mestizaje cultural en México y Perú*. Cátedra Virtual para la Integración Latinoamericana. Universidad Nacional de Cuyo. 2012. Argentina.

- Grito de Independencia 16 de septiembre de 1810, Secretaría de la Defensa Nacional, Gobierno de México [en línea] [www.sedena.gob.mx](http://www.sedena.gob.mx), México. [consultada el 2015]
- *Historia Universal Tomo cuarto: De las revoluciones liberales a nuestros años setenta*. Pág. 87, Anesa Noguer Rizzoli Larousse, 1974, España.
- Blum, W. *Killing Hope: U.S. Military and CIA Interventions Since World War II*. Zed Books London. 2004. Inglaterra.
- Salazar, F. *Globalización y política neoliberal en México*. Revista El Cotidiano. N°126. 2004. México.
- Gómez Leyton, J.C. *Chile: 1990-2007 Una Sociedad Neoliberal Avanzada*. Revista de Sociología Chile Hoy de la Universidad de Chile. N°21. 2007. Chile.
- Galeano, Eduardo. *Las venas abiertas de América Latina*. Siglo XXI editores. 26° edición. 2004. México
- Banco Central (2012). *Indicadores de Comercio Exterior* (PDF).
- Gereffi, G. & Martínez, M. "Mexico's Economic Transformation under NAFTA" in *Mexico's Democracy at Work: Political and Economic Dynamics*. Crandall, Paz and Roett (editors) Lynne Reiner Publishers. 2004. United States.
- Dingemans, A. & Ross, C. *Los acuerdos de libre comercio en América Latina desde 1990. Una evaluación de la diversificación de exportaciones*. Revista CEPAL. N°108. 2012. Chile.
- Escobar, J. y Jiménez, J. *La evolución del acceso a la Educación por géneros en México*. Revista Digital Universitaria. Vol. 9. N°12. Universidad Autónoma de México. 2008. México.
- Herrera, F. y Melgoza, J. *Población Económicamente Activa y Sindicalización (1990-2000)*. Revistas E-Journal. N°16. Universidad Autónoma de México. 2013. México.
- *Informe del PNUD "La Democracia en América Latina"* citando a Fitoussi, J-P., texto elaborado para el PRODDAL, 2003.
- Montaña, S. y Aranda, V. *Reformas constitucionales y Equidad de Género*. Unidad Mujer y Desarrollo. CEPAL. 2006. Chile.
- Teruel, L. *Género y Política: Análisis del discurso mediático de Hispanoamérica y España*.
- Chejter, S. *Feminismos latinoamericanos: Tensiones, cambios y rupturas*. ACSUR – LAS SEGOVIAS. 2007. España.
- Ríos Tobar, M. *Mujer y Política: El impacto de las cuotas de género en América Latina*. IDEA, Flacso Chile, Catalonia. 2008. Chile.
- STPS, Gobierno Federal. *Norma Mexicana por la Equidad Laboral entre Mujeres y Hombres*. 2009. México.
- Instituto Nacional de Normalización. *Norma Chilena NCh3262-2012: Sistema de Gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. 2012. Chile.

# Anexos

## Anexo A



*Anexo A.1: Esquema del Sistema de Salud de México.*

*Fuente: [www.scielosp.org](http://www.scielosp.org).*

## Anexo B

Detalles de los indicadores considerados para cada atributo que mide Equidad de Género.

### Igualdad en Reclutamiento

1	Igualdad en el Reclutamiento	22
	Utilización de lenguaje no sexista, es decir, haciendo referencias a personas, o en otro caso, haciendo referencias a mujeres y hombres por igual, en: La misión, la visión y el Código de Ética de la Organización, los reglamentos y manuales de procedimientos existentes en la organización, los formatos de la organización, el catálogo de puestos, Las comunicaciones internas y externas de la organización.	10
	Anuncios de vacantes u ofertas de trabajo expresados con lenguaje no sexista y libres de cualquier tipo de expresión discriminatoria.	2
	Existencia de un catálogo o perfil de puestos que contenga descripciones detalladas para la ocupación, libres de juicios de valor, de sesgos sexistas y discriminatorios, acerca de al menos los siguientes aspectos: Preparación previa indispensable, Experiencia y trayectoria profesional necesaria y/o deseable, Aptitudes o competencias profesionales exigidas, Nivel o grado de responsabilidad y, en consecuencia, de complejidad inherente (estrés y desgaste emocional e intelectual), Nivel de esfuerzo físico necesario, Nivel salarial y políticas de compensación correspondientes.	10

---

*Anexo B.1: Detalle de Indicadores que evalúen Igualdad en el Reclutamiento.*

---

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Igualdad en la Selección

2	Igualdad en la Selección	18
	Difusión amplia de políticas, programas y acciones enfocados a promover la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres en la organización Difusión amplia de políticas, programas y acciones enfocados a promover la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres en la organización	2
	Existencia de regulaciones para prevenir y sancionar las prácticas de discriminación y mecanismos eficientes para su instrumentación y seguimiento	2
	La plantilla de personal de la organización deberá estar integrada con al menos 35% de personas de un mismo sexo.	1
	Brecha entre el porcentaje de mujeres en la plantilla de personal de la organización y el porcentaje de mujeres en cargos directivos, menor o igual a 20 puntos porcentuales.	1
	Brecha entre el porcentaje de hombres en la plantilla de personal de la organización y el porcentaje de hombres en cargos directivos, menos o igual a 20 puntos porcentuales.	1
	Existencia de manuales de procedimientos para el reclutamiento de personal, libres de juicios de valor y de sesgos sexistas, y que establezcan como mínimos: Mecanismos de selección de personal objetivos, basados en entrevistas estructuradas y no abiertas, Apego estricto al catálogo De puestos, Prohibición explícita de exámenes de no gravidez y de VIH/SIDA como requisito de contratación.	6
	Existencia de políticas o acciones afirmativas orientadas a cerrar la brecha entre mujeres y hombres en el acceso a las vacantes existentes.	2
	Transparencia en la comunicación e información de los criterios de selección de personal.	2
	Porcentaje de contratación de ingreso de mujeres a la plantilla de personal, mayor o igual al porcentaje de participación de mujeres en las convocatorias en el último año.	1

*Anexo B.2: Detalle de Indicadores que evalúen Igualdad en la Selección.*

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Rotación

3	Rotación	6
	Existencia de criterios específicos y prácticas de evaluación no sexistas para la permanencia del personal en el trabajo, así como para el despido en caso necesario.	2
	Existencia de un expediente que indique las causas que fundamenten el despido de mujeres y de hombres.	2
	Promedio de antigüedad de las mujeres en la organización mayor a 24 meses.	1
	Porcentaje de mujeres que reingresan al trabajo, consumismo cargo, luego de la licencia de maternidad mayor o igual a 95%.	1

---

### *Anexo B.4: Detalle de Indicadores que evalúen Rotación.*

---

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Igualdad en salarios

4	Igualdad en Salarios	4
	Diferencia de los promedios salariales de mujeres y hombres en trabajos de igual valor, igual a 0.	1
	Diferencia de los promedios de pago de horas extras a mujeres y hombres por trabajos de igual valor, igual a 0.	1
	Los puestos existentes en la organización, ya sean femeninos o masculinos, cuyos puntajes (obtenidos de un cálculo utilizando el concepto de valor comparable) sean mayores a otros, tienen asignado un salario mayor a los que tienen un puntaje mejor.	1
	Los puestos existentes en la organización, ya sean femeninos o masculinos, cuyos puntajes (obtenidos de un cálculo utilizando el concepto de valor comparable) sean iguales, tienen salarios iguales.	1

---

*Anexo B.5: Detalle de Indicadores que evalúen Igualdad de Salarios.*

---

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Incentivos y compensaciones

5	Incentivos y compensaciones	5
	Políticas salariales, de compensación y de incentivos establecidas en el catálogo de puestos, en función de la necesidad de formación y/o investigación, responsabilidad, estrés y desgaste emocional e intelectual, de manera que se otorguen iguales salarios, compensaciones e incentivos por trabajos de igual responsabilidad, capacidad y desempeño en el trabajo, independientemente del sexo y libres de toda discriminación.	2
	Contar con instrumentos y procedimientos claros, precisos y objetivos de evaluación del desempeño, que sirvan de base a la asignación de las compensaciones y demás incentivos económicos.	2
	Diferencia de los promedios de bonos, compensaciones y, en general, de incentivos económicos extrasalariales, recibidos por mujeres y hombres, en trabajos de igual valor, igual a 0.	1

*Anexo B.6: Detalle de Indicadores que evalúen Incentivos y Compensaciones.*

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Movilidad vertical

6	Movilidad vertical	5
	Existencia de cláusulas, en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, con el principio de que, en igualdad de circunstancias, ante una decisión que implique movilidad vertical se otorgue preferencia a las personas del sexo subrepresentado.	2
	Existencia de cuotas mínimas de ocupación para personas del sexo subrepresentado (no menores al 20%), en los cargos o categorías de mayor nivel de complejidad jerárquico.	2
	Diferencia entre los promedios de movilidad jerárquica de mujeres y hombres (expresados en tiempo) igual o tendiente a 0.	1

*Anexo B.7: Detalle de Indicadores que evalúen Movilidad Vertical.*

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Movilidad horizontal

7	Movilidad horizontal	
	Existencia de cláusulas, en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, con el principio de que, en igualdad de circunstancias, ante una decisión que implique movilidad horizontal se otorgue preferencia a las personas del sexo subrepresentado.	2
	Diferencia entre los promedios de movilidad funcional de mujeres y hombres (expresados en tiempo) igual o tendiente a 0.	1

### *Anexo B.8: Detalle de Indicadores que evalúen Movilidad Horizontal.*

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Previsión social

8	Previsión Social	25
	Establecimiento de la cobertura universal y plena de la normatividad laboral en los manuales o reglamentos correspondientes, tanto para mujeres como para hombres, en relación a las siguientes prestaciones: Seguridad social, Vacaciones, Prima vacacional, Aguinaldo, Reparto de utilidades.	10
	Establecimiento de la cobertura universal y plena de las prestaciones por maternidad en los manuales o reglamentos correspondientes.	2
	Establecimiento de otorgamiento, tanto a mujeres como a hombres, de otras prestaciones, como: Comedor con opción a comprar para llevar a la familia, Transporte, Despensa, Seguro de gastos médicos, Asesorías psicológicas o pedagógica, Asesorías jurídicas, Servicio de lavandería.	10
	Diferencia de los porcentajes de mujeres y hombres en la plantilla de personal que cuentan con prestaciones (sin contar con prestaciones por maternidad) igual o tendiente a 0.	1
	Porcentaje de mujeres embarazadas o de madres de familia que recibieron prestaciones de maternidad en el último año igual o tendiente al 100%.	1
	Diferencia de los porcentajes de mujeres y hombres que cuentan con otras prestaciones igual o tendiente a 0.	1

### *Anexo B.9: Detalle de Indicadores que evalúen Previsión Social.*

*Fuente: Norma Mexicana.*

## Capacitación

9	Capacitación	16
	Existencia y difusión de programas, políticas y actividades de formación diseñados con base en las necesidades formativas derivadas de las especificaciones del catálogo de puestos o de los distintos perfiles y categorías de puestos.	2
	Existencia y difusión de ofertas de formación que favorezcan la movilidad a un cargo de mayor complejidad, tanto para mujeres como para hombres	2
	Existencia y difusión de capacitación y sensibilización de género y no discriminación a todas las personas empleadas, de acuerdo con los objetivos y prioridades de la Política de Igualdad de la organización	2
	Existencia y difusión de capacitación y sensibilización del área de recursos humanos sobre género y no discriminación, respecto de políticas y acciones afirmativas orientadas a cerrar brechas entre mujeres y hombres en el acceso a las vacantes existentes.	2
	Existencia de mecanismos y/o esquemas que regulen el acceso igualitario a los permisos individuales para las actividades de formación	2
	Las actividades de formación se llevan a cabo en horarios normales de trabajo para las y los trabajadores	2
	Diferencia de los promedios de actividades de formación tomadas por mujeres y hombres en trabajos de igual valor, igual o tendiente a 0.	2
	Diferencia de los promedios de actividades de formación para la movilización a un cargo de mayor complejidad, tomadas por mujeres y hombres en trabajos de igual valor, igual o tendiente a 0	1
	Número de programas o actividades de capacitación y sensibilización en género mayor o igual a 3 por año	1

---

**Anexo**  
**B.10:**  
*Detalle de*  
*Indicadores*  
*que evalúen*  
*Capacitación.*

---

**Fuente:**  
*Norma*  
*Mexicana.*

---

## Conciliación

10	Conciliación	38
	Contar con los siguientes esquemas y políticas flexibles de armado de los horarios, tanto para mujeres como para hombres, que permita al personal de ambos sexos optar por:	
	Cumplir con las horas de trabajo legales semanales en el menor número de días	3
	Adelantar o atrasar las horas de entrada y salida	2
	Combinar las jornadas u horas de trabajo en la organización y en el hogar, sin afectar el salario ni las prestaciones	2
	Permitir el teletrabajo	2
	Facilitar el cambio de adscripción a filiales de la organización más cercanas al hogar de la y el trabajador	2
	No citar a reuniones fuera de horario de trabajo	2
	Existencia de esquemas y/o mecanismos para otorgar horas-permiso para atender deberes de maternidad o paternidad	4
	Existencia de mecanismos especiales de atención para las y los trabajadores que deban proveer cuidados familiares a adultos mayores o enfermos	2
	Facilitación de servicios de jardín infantil para descendientes tanto de trabajadoras como de trabajadores	2
	Contar con los siguientes criterios y mecanismos para apoyar eventos familiares de relevancia: Bonos o días por matrimonio, Bonos, ayudas en especie por nacimiento o adopción de hijas o hijos, tanto para la madre como para el padre, Apoyos en dineros para Gastos extraordinarios, Becas para las y los hijos de las y los empleados.	8
	Contar con el esquema de licencia de paternidad	3
	Existencia y difusión amplia de políticas, programas y acciones que la organización desarrolla para propiciar la conciliación entre el cumplimiento de las responsabilidades familiares y laborales.	2
	Existencia y difusión de cursos, dirigidos a las y los trabajadores de la organización, sobre conciliación entre vida familiar y laboral	2
	Establecer y difundir en la organización programas deportivos, culturales y sociales que concilien la vida laboral y familiar (por ejemplo, campañas y concursos con las y los hijos de las y los trabajadores en dibujo, oratoria, competencias deportivas, etc.)	2

---

*Anexo B.11:  
Detalle de  
Indicadores  
que evalúen  
Conciliación.*

---

*Fuente:  
Norma  
Mexicana.*

## Violencia laboral

11	Violencia Laboral	12
	Adopción del compromiso explícito de combatir la violencia laboral en todas sus formas, en la misión, la visión y el Código de Ética de la organización	2
	Contar con políticas, programas y mecanismos de prevención, atención y sanción de las prácticas de violencia laboral	2
	Contar con mecanismos de denuncia, seguros y confidenciales, de casos de violencia laboral, los mismos que deben asegurar la transparencia en el seguimiento de los casos denunciados	2
	Existencia de acciones de apoyo para las víctimas de violencia laboral que contemplen reparación del daño, así como documentación de los casos hasta su conclusión	2
	Existencia y difusión amplia de políticas, programas y acciones que la organización desarrolla para prevenir y combatir el Hostigamiento sexual	2
	Existencia de personal capacitado para la atención y el seguimiento imparcial de los casos de violencia laboral que no merecen un juicio penal	2

---

**Anexo B.12:**  
Detalle de  
Indicadores  
que evalúen  
Violencia  
Laboral.

---

*Fuente:*  
*Norma  
Mexicana.*

---

**Anexo B.13:**  
Detalle de  
Indicadores  
que evalúen  
Satisfacción.

---

## Satisfacción

12	Satisfacción	2
	Aplicación de algún instrumento de medición de satisfacción de las y los empleados en el espacio laboral, obteniendo en éste una clasificación mayor o igual a 75%. (Documento Base Mínimo)	2

*Fuente:*  
*Norma  
Mexicana.*

## Accesibilidad

13	Accesibilidad	12
	Existencia de espacios físicos, mobiliario y equipos de trabajo adaptados a las necesidades de personas con discapacidad y/o personas adultas mayores (rampas e instalaciones que permitan su desplazamiento seguro y accesible), independientemente de su sexo.	6
	Existencia de mobiliario con diseños ergonómicos para las necesidades de las mujeres embarazadas	2
	Existencia de infraestructura de apoyo para la lactancia	2
	Número de baños para mujeres y hombres equitativo al número de trabajadoras y trabajadores	2

---

**Anexo B.14:**  
Detalle de  
Indicadores  
que evalúen  
Accesibilidad.

---

Fuente:  
Norma  
Mexicana.

---



---

**Anexo B.15:**  
Detalle de  
Indicadores  
que evalúen  
Reconocimien  
tos y  
distinciones.

---

## Reconocimientos y distinciones

14	Reconocimientos y distinciones	2
	Existe algún tipo de reconocimiento o distinción externo a la organización en torno a los siguientes temas: Empresa Incluyente, Empresa Familiarmente Responsable, No discriminación u otro de la misma índole.	2

---

Fuente:  
Norma  
Mexicana.

## Libertad sindical

15	Libertad sindical	10
	Documento que permita asegurar que, en caso de existir una organización sindical, las y los directivos de la organización permiten a sus dirigentes efectuar las actividades gremiales propias de sus responsabilidades de dirigentes sindicales, sin inmiscuirse en sus actividades, y sin la posibilidad de que haya despidos por esta causa.	6
	Diferencia entre el porcentaje de mujeres afiliadas a una organización sindical y el porcentaje de hombres afiliados, igual o tendiente a 0	2
	Existencia de una política de la organización orientada a negociar las condiciones de empleo de las y los trabajadores, a través de la suscripción de instrumentos colectivo.	2

---

*Anexo B.16:  
Detalle de  
Indicadores  
que evalúen  
Libertad  
Sindical.*

---

*Fuente:  
Norma  
M...*