

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**ANÁLISIS, PROPUESTA DE PROYECTO DE LEY  
DE NO DISCRIMINACIÓN PARA LA MUJER DIRECTIVA EN CHILE.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

MARIA PAZ CARREÑO DIAZ.

SOFIA CAROLINA OLGUÍN AMADOR.

PROFESOR GUÍA: DR. REINALDO CALVO APABLAZA.

**VIÑA DEL MAR, 2014**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo, lo dedicamos a nuestras familias, quienes han sido el motor y nuestro pilar fundamental, para lograr nuestro tan anhelado Título Profesional.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todos quienes  
aportaron en nuestra formación  
especialmente a nuestro  
Profesor Reinaldo Calvo, quien  
tuvo la disposición de guiarnos  
en el presente trabajo.

## INDICE

Resumen.....	iii
INTRODUCCIÓN GENERAL.....	1
Planteamiento del problema a Investigar.....	3
A) Objetivo General.....	4
B) Objetivos Específicos.....	4
C) Metodología.....	4
CAPÍTULO I: .....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
Introducción capítulo I.....	5
1.1 Concepto de discriminar.....	6
1.2 Enfoques de Estudios.....	8
1.3. Habilidades para puestos directivos.....	13
1.4 Estrategias de Liderazgo.....	15
1.5 Propuestas De Ley Europea.....	17
1.5.1 Principales elementos de la propuesta de ley en la UE:.....	18
Conclusión capítulo I.....	20
CAPÍTULO II: .....	21
ANTECEDENTES SOBRE DISCRIMINACION HACIA LA MUJER.....	21
Introducción capítulo II.....	21
2.1. Diseño y técnicas de la investigación.....	22
2.2 Recopilación de Información.....	23
2.3 PARTICIPACIÓN DE LA MUJER.....	24
2.3.1 Contexto Internacional.....	24
2.3.2. Igualdad de género a nivel internacional.....	25
Conclusión capítulo II.....	35
Introducción capítulo III.....	36
3.1 Análisis De Investigación.....	37
3.2.1 Problemas detectados.....	39
Conclusión capítulo III.....	53

Introducción capítulo IV .....	54
4.3. Consideraciones .....	57
4.3.1 Propuesta de ley .....	60
4.3.2 La LEY.....	60
Conclusión capítulo IV.....	70
Conclusiones Generales .....	71

## **Resumen**

Actualmente en Chile existe discriminación de género, lo que afecta en el diario vivir a mujeres con respecto a los hombres, siendo éstas inferiormente representadas en cargos directivos de las empresas chilenas, ésta tesis se realiza, con el fin de proponer una ley de no discriminación de acuerdo a las necesidades de Chile, según los antecedentes y características recabadas en la investigación.

## **Abstract.**

In Chile there is gender discrimination, which affects the daily lives of women with respect to men. Women are inferiorly represented in managerial positions of Chilean companies, this thesis is realized, in order a law proposes of not discrimination for the managerial woman of agreement to the needs of Chile, according to the precedents and characteristics obtained in the investigation.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

Esta investigación plantea la posibilidad de presentar una “Propuesta de ley de no discriminación para la mujer directiva en Chile”, la cual comprende un análisis por medio de entrevistas a jefaturas de empresas, políticos (Diputados) y encuestas a cargos directivos de empresas.

Se busca identificar los motivos del porqué hombres y mujeres profesionales con igualdad de capacidades y méritos; son segregados al momento de elegir a uno de ellos para un cargo directivo.

En conjunto se detectarán si existen diferencias de género en el mercado laboral, habilidades y estrategias, que son demandadas por el entorno, desde el punto de vista económico y social, y así determinar las condiciones para la propuesta y aplicación de la ley.

En el primer capítulo de este documento se darán a conocer términos básicos que ayudarán a comprender la investigación, éstos explican influencias socio-culturales como se han desarrollado a través del tiempo, argumentos y expectativas que buscan la conciliación, tanto en lo profesional, personal, y familiar. Se presentan las bases para el diseño e implementación de la ley y representa el marco teórico de la investigación.

El segundo capítulo del texto, se presenta las técnicas de investigación a utilizar, y también se agregará información numérica, la cual da el respaldo a la investigación.

En el tercer capítulo se presenta un análisis de entrevistas y encuestas que permite detectar la situación actual, para sustentar la implementación de una ley de no discriminación para la mujer directiva en Chile.

Finalmente en el capítulo cuatro, se entregará la propuesta de ley, la que busca transparencia, objetividad, respeto en el reclutamiento y selección de personal en Chile.

## **Planteamiento del problema a Investigar**

A nivel mundial se ha intentado llevar diferentes planes de acción para realizar una real incorporación femenina en las organizaciones, a raíz de esto, se han hecho propuestas que no están bajo leyes pero si son parte de compromisos internacionales. Uno de ellos es, “Más Mujeres en los Órganos Directivos”<sup>1</sup>, el cual fue un reto que se realizó el 2011 a las empresas europeas que cotizan en la bolsa con el fin de incorporar voluntariamente mujeres en sus consejos directivos, teniendo poca aceptación dentro de las mismas empresas.

Dejando la anterior situación en evidencia que las empresas no están verdaderamente comprometidas con la inclusión de mujeres, es que se establece legislar a favor de las mujeres, promoviendo la contratación de éstas para los puestos directivos de una empresa cuando sus méritos sean igual que el candidato varón.<sup>2</sup>

Por lo tanto, la investigación se centrará en el análisis y propuesta de ley de no discriminación para mujer directiva en Chile, basando en el análisis de entrevistas y encuestas que se realizará a trabajadores con cargos de alta responsabilidad dentro de empresas de la región, y también a políticos, con el fin de recabar información de la situación actual que provenga de distintos sectores.

---

<sup>1</sup> europa.es. Pressreleasesdatabase, (2012) “comisión europea” Bruselas, 14 de noviembre [online]. Disponible en: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm) (Accedido: Octubre 5, 2013)

<sup>2</sup> 20minutos.es (2013) “Parlamento Europeo, Discriminación Positiva para la Mujeres” 14 Octubre [online] disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1947325/0/parlamento-europeo/discriminacion-positiva/mujeres/> (Accedido: Septiembre 6, 2013)

## **A) Objetivo General**

Realizar una propuesta de “Ley de no discriminación para la mujer directiva en Chile”, este estudio se llevará a cabo por medio de una investigación que contempla entrevistas a un grupo de mujeres, los cuales tienen cargos de alta responsabilidad en la empresa además de legisladores quienes están interesados en abordar el tema, junto a encuestas a directivos de empresas.

## **B) Objetivos Específicos**

- Conocer si existe o no discriminación de género en cargos con mayor responsabilidad.
- Identificar porque las mujeres representan menos del 20% en cargos directivos en Chile.

## **C) Metodología**

Se utilizará el Método Analítico-Sintético y la técnica investigación cualitativa, entrevistas las que se llevarán a cabo a personas que se relacionen con el tema, éstas serán personajes de la política y trabajadores de empresas con cargos que les delegue alta responsabilidad.

También se realizarán encuestas a personas con puestos directivos, a través de internet.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **Introducción capítulo I**

Este primer capítulo tiene como objetivo presentar términos fundamentales para el entendimiento de la investigación que se llevará a cabo, dentro de los cuales se definen discriminación, igualdad de género, reclutamiento y selección de personal, entre otros. A su vez se plantean algunas teorías relacionadas con las mujeres en el ámbito laboral, siendo éstas las que contiene información que nos hará más fácil la comprensión del tema a tratar.

## 1.1 Concepto de discriminar

Lo primero a definir es la actual comprensión que se le da al término Discriminar, según la RAE: “equivale a diferenciar, separar, discernir, distinguir, dar específicamente trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc. Muy cerca a esta acepción, discriminar significa apreciar dos cosas como distintas o desiguales.”<sup>3</sup> además según las síntesis de la legislación de la UE dice que hay dos tipos de discriminación:

**1.1.1 Discriminación directa:** Discriminación causada cuando una persona es, ha sido o puede ser tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga.

**1.1.2 Discriminación indirecta:** Discriminación causada cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúan a personas en una determinada desventaja particular con respecto a otras personas. Salvo que pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y salvo que los medios para la consecución de esta finalidad sean adecuados y necesarios.<sup>4</sup>

Además de las dos definiciones anteriores se suma un término que aparece en la Ley Chilena, 20.609 de Anti Discriminación.

---

<sup>3</sup> (Atouba) (Atoub, 2006, pág. 129)Onana, P (2006) Discriminación, multiculturalidad e interculturalidad en España.1° eds. [online] Disponible en: <http://books.google.cl>.Madrid, España: IEPALA EDITORIAL.

<sup>4</sup> europa.es. Pressreleasesdatabase, (2012)“comisión europea” Bruselas, 14 de noviembre [online]. Disponible en: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm) (Accedido: Octubre 5, 2013)

**1.1.3 Discriminación Arbitraria:** Se refiere a “toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes” (Ley Fácil, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile)

Las Discriminaciones mencionadas anteriormente, han generado aún más diferencias significativas, como es la brecha que se provoca en términos salariales.

**1.1.4 Brecha Salarial:** “La brecha salarial alude a que, por el mismo trabajo y con el mismo nivel de calificación o instrucción, las mujeres perciben menor ingreso que los hombres.”<sup>5</sup>

Siguiendo el curso de la investigación hay otros conceptos como:

**1.1.5 Acción Positiva:** “Medidas dirigidas a eliminar las desigualdades existentes contra grupos históricamente discriminados. Son medidas temporales con las que se pretende suprimir y compensar las desventajas existentes”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> SERNAM, Guía 2010, pág. 91

<sup>6</sup> (igualdad y conciliación,2010)

**1.1.6 Género:** Según la definición de la RAE, género se define de la siguiente manera: “Conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes, clase o tipo a que pertenecen personas o cosas”.

**1.1.7 Equidad de género:** A partir de un proceso donde cada individuo aprende roles, conceptos, funciones sociales y actitudes que le son propios.

Por equidad de género se entiende como: “la justicia en el tratamiento a mujeres y hombres de acuerdo a sus respectivas necesidades”. Según lo anterior “Esto supone abolir la discriminación entre ambos sexos y que no se privilegie a hombre ni mujer en ningún aspecto de la vida social, sin distinción alguna tienen los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto”. (Latina Genera, gestión del conocimiento para la igualdad de Género.)

## **1.2 Enfoques de Estudios**

A través de variadas culturas han surgido diferentes argumentos para explicar la escasa presencia de mujeres, En los altos cargos directivos, según las Psicólogas y autoras del libro “A través del Laberinto” Eagly, AH, y Carli, LL(2007) se establecen dos enfoques: El techo de cristal, y El muro:

**1.2.1 El techo de Cristal:** El término "techo de cristal" fue acuñado en 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado por Hymowitz y Schellhardt en el Wall

Street Journal,<sup>7</sup> según lo que estos autores explican el Techo de Cristal, se refiere a “Los obstáculos que se presentan ante las mujeres que quieren alcanzar puestos directivos, dentro de algún tipo de organización”.

La segregación vertical, conocida como “techo de cristal”, se refiere a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las organizaciones, esto asocia a un conjunto de variables como: menores oportunidades de formación continua, mayores dificultades para conciliar vida familiar y laboral, criterios sesgados de los jefes y decisores, prejuicios o estereotipos sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etc.

**1.2.2 El muro:** Con respecto a la metáfora el muro es antecesor del techo de cristal e impide cualquier avance de las mujeres en la vida política, en la educación y en los negocios.<sup>8</sup> Según Ann Morrison, director de la oficina de San Diego del Centro de Liderazgo Creativo (CCL) autora del libro “Rompiendo el techo de cristal, pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones”, sostiene que el techo de cristal no es el único obstáculo, ya que va acompañado de la “Pared de cristal”, lo también se conoce como, segregación

---

<sup>7</sup> Carol Hymowitz y Timothy D. Schellhardt fueron los primeros en utilizar el término "techo de cristal" en su 24 de marzo 1986 artículo en el Wall Street Journal, "El acceso de las mujeres, ¿Por qué parece que no puede romper la barrera invisible que los bloquea en el trabajo?"(Nancy R. Lockwood, 2004) Nancy R. Lockwood, (2004), SPHR, GPHR [online]. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2010/11/22/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/> (Accedido :diciembre 28,2013)

<sup>8</sup> Trabajo presentado en el Congreso Internacional “Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones” Área género, sociedad y políticas- FLACSO- Argentina, Noviembre 2010. Buenos Aires, Argentina.

horizontal, que impide el acceso a determinadas áreas o puestos en la empresa y relega profesionalmente a la mujer en la organización.<sup>9</sup> Se asocia con las actividades reproductivas no remuneradas, de cuidado y servicio para lo cual las mujeres son preferentemente entrenadas desde la infancia: preparación de alimentos, el aseo y limpieza, el cuidado y educación de los niños y niñas, la atención de la salud, entre otras. (SERNAM; Que es el Género; 2010. Pág. 19)

Como se puede observar estas metáforas surgen de las distintas barreras que existen para que una mujer pueda llegar a los altos cargos directivos, autores como (Agut; Martín, 2007; Pizarro; Guerra, 2010) investigadores psicosocial han clasificado las barreras de la siguiente maneras.

- Barreras internas: Según (Terjesen y Singh, 2008)” Son aquellas características de las mujeres, como falta de autoestima e inseguridad”.<sup>10</sup> Encontrándose en muchas ocasiones con encrucijadas que la obligan a ir decidiendo según se van presentando y no según lo que estaba planificado.
- Barreras externas: La cultura de la organización y los procesos de reclutamiento, y selección que termina penalizando a las mujeres con hijos y a

---

<sup>9</sup> Teresa Barberá Ribera, Sofia Estellés Miguel , Carlos M. Dema Pérez “Techo de Cristal y Mujeres” (2009) 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 2 de abril, XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona-Terrassa. [online]. Disponible en: <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf> ( Accedido: Agosto 28, 2013)

<sup>10</sup> Dr. SiriTerjesen, Val Singh son investigadoras y editoras, Mujer presencia en la junta corporativa, además son participes de Trabajo presentado en el Congreso Internacional “Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones” Área género, sociedad y políticas-FLACSO- Argentina, Noviembre 2010. Buenos Aires, Argentina

quienes toman licencia de maternidad. Las economistas Olarte y Peña, (2010) clasifican tareas que asigna ciertos roles a las mujeres y otros a los hombres.

● **FIGURA 1-Tabla de barreras internas y externas de la mujer**

Barreras externas	Barreras interna.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pocos puestos y apetitosos.</li> <li>● Proceso de selección</li> <li>● Amistad o familia vs. Profesional</li> <li>● Poca rotación y concentración</li> <li>● Miedo a cambiar o a innovar</li> <li>● Falta de flexibilidad en las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de autoestima</li> <li>● Perfeccionismo</li> <li>● Miedo(a lo desconocido, a sobresalir)</li> <li>● Aparente renuncia a la familia</li> <li>● Pocas en línea de salida (muchas abandonan antes)</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia, tabla de barreras externas e internas femeninas, según Gutiérrez, M (2012) Tesis para obtener el grado de Maestro en administración: Habilidades de la mujer en alta dirección, Santiago, Universidad Autónoma de Querétaro.

Este tipo de barreras favorecen la discriminación en los procesos de selección de personal, donde existe una diferenciación de trato a las personas por razón de su raza, color de su piel o sexo, entre otros motivos, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate.

Este proceso de recursos humanos para la organización está compuesto por dos fases reclutamiento y selección de personal.

- **Reclutamiento:** (I. Chiavenato) “Conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”<sup>11</sup>

- **Selección de personal:** (I. Chiavenato) “Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, está el análisis y las especificaciones del cargo y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.”<sup>12</sup>

Al momento de realizar la selección de personal las empresas buscan diferentes habilidades que debe tener un directivo, las cuales podrán hacer la diferencia a la hora de contratar un nuevo integrante para la organización.

---

<sup>11</sup> Dirección Estratégica Recursos Humanos Ne, Idalberto Chiavenato, Vol. 1 Pag.168 Disponible en:[http://books.google.cl/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=%E2%80%9CConjunto+de+procedimientos+orientados+a+atraer+candidatos+potencialmente+calificados+y+capaces+de+ocupar+cargos+dentro+de+la+organizaci%C3%B3n.&source=bl&ots=zZN\\_thZ6u\\_&sig=5jraB4mYyJK7Cbofv229uXki-Y&hl=es-419&sa=X&ei=REA9VM7QHtDKgwSMrYlg&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=%E2%80%9CConjunt o%20de%20procedimientos%20orientados%20a%20atraer%20candidatos%20potencialmente%20calific ados%20y%20capaces%20de%20ocupar%20cargos%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&f=false](http://books.google.cl/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=%E2%80%9CConjunto+de+procedimientos+orientados+a+atraer+candidatos+potencialmente+calificados+y+capaces+de+ocupar+cargos+dentro+de+la+organizaci%C3%B3n.&source=bl&ots=zZN_thZ6u_&sig=5jraB4mYyJK7Cbofv229uXki-Y&hl=es-419&sa=X&ei=REA9VM7QHtDKgwSMrYlg&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=%E2%80%9CConjunt o%20de%20procedimientos%20orientados%20a%20atraer%20candidatos%20potencialmente%20calific ados%20y%20capaces%20de%20ocupar%20cargos%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&f=false) (Accedido: Septiembre 1, 2014)

<sup>12</sup> Administración de Personal ,Idalberto Chiavenato, Quinta Edición Disponible en :<http://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf> (Accedido: Septiembre 1, 2014)

### 1.3. Habilidades para puestos directivos

Según la Real Academia de la Lengua Española, Habilidad es: “La capacidad y disposición que tiene una persona para realizar una cosa con destreza”.

Con respecto a las habilidades que poseen los hombres y mujeres para los puestos dichos anteriormente, existe un tema bastante mencionado en los textos como es el Liderazgo el cual se define como: “Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de otras personas en un grupo determinado; haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo para el logro de sus metas”.<sup>13</sup> Algunos autores presentan ciertas características de los diferentes tipos de liderazgo de hombres y mujeres, Sin embargo, si recogemos algunas de las investigaciones sobre liderazgo femenino los investigadores Kaufmann, 1996; Loden, 1987.<sup>14</sup> Destacan diferencias, rescatando que el estilo masculino suele ser autoritario, competitivo y rígido, características tradicionalmente asociadas al mundo directivo general; mientras que el femenino se ha asociado a características relacionales, como la capacidad de aglutinar, el trabajo en equipo o la facilidad en las relaciones personales y emocionales (Sicólogos, Hudson, 2010; Martínez & Pallarès, 2000).

---

<sup>13</sup> Navarro, k (2013) “Bitácoras”, Notas sicología laboral, 17 de abril [online]. Disponible en: <http://periodicolaboralpsico.blogspot.com/2013/04/bitacoras-abril.html> (Accedido: Diciembre 28, 2013)

<sup>14</sup> Kaufmann, 1996; Loden, 1987 investigadores, autores de: “Dirección femenina, como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre” “tercer milenio liderazgo femenino”

Más aún se pueden destacar algunos comportamientos y habilidades que resaltan de las mujeres directivas.

Según Nancy Rothbard, profesora de Gestión de la universidad de Wharton Philadelphia, USA, muestran que "Cuando las mujeres forman parte de un equipo, la inteligencia colectiva de ese equipo es mayor porque, las personas se tratan entre sí mejor. Ellas son más educadas, más respetuosas, lo que lleva a resultados mejores. Cuando forman parte de un equipo, ellas cambian el ambiente. El 'Club de hombres' pierde fuerza".<sup>15</sup>

Planteando la igualdad de oportunidades para ambos géneros y buscando que accedan a puestos directivos, se establece que no todos los profesionales tienen las capacidades para optar a cargos directivos hay que tener en cuenta que el autoconocimiento y liderazgo que éstos puedan tener además de que "En lugar de gestionar a la gente por objetivos, hay que aprender a gestionar por subjetivos. Escuchar a la gente y preguntar "¿tu, qué podrías conseguir?" en lugar de imponer los objetivos desde fuera." <sup>16</sup>

Cabe señalar que así como estos autores muestran diferencias en los perfiles de liderazgos. Otros señalan, en sus estudios sobre liderazgo y género, que no se

---

<sup>15</sup> UniversiaKnowledge@Wharton (2011), "Por qué no es fácil incluir mujeres en los directorios", 17 de Noviembre [online] Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-no-es-facil-incluir-mujeres-en-los-directorios> (Accedido: Octubre 28, 2013)

<sup>16</sup> Güemes, J (2005) "Estudio sobre habilidades directivas en la mujer". Disponible en: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&blobkey=id&blobheadervalue1=file name%3DEstudio+sobre+Habilidades+Directivas+en+la+Mujer.pdf&blobwhere=1119167206225&blobheadername1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=applica> ( Accedido: Diciembre 26, 2013).

encuentran diferencias significativas en la gestión de hombres y mujeres<sup>17</sup>. (Pallarès y Martínez (1993) y Cuadrado (2002)) encuentran diferencias significativas en la gestión de hombres y mujeres<sup>18</sup>. (Pallarès y Martínez (1993) y Cuadrado (2002))

#### 1.4 Estrategias de Liderazgo

Las organizaciones están afectas a variadas situaciones complejas, tales como la internalización de mercados, aumento de la inversión extranjera que llevan constantes cambios que influyen en esta. Además se suman “Otros acontecimientos externos a la propia organización que también influyen en las organizaciones tales como la pluralidad en la fuerza laboral, los cambios en el entorno familiar y los nuevos valores de los trabajadores y trabajadoras”<sup>19</sup>

Al ir cambiando la cultura tradicional que impera en la organizaciones se hace necesario contar con líderes que promuevan transformaciones Para el sicólogo Bass y su colaborador Avolio (1994), este líder estimula el interés entre el personal para que vean su trabajo desde nuevas perspectivas; transmite conciencia de la misión del equipo y de la organización; desarrolla niveles de habilidad, potencial; y

---

<sup>17</sup> Pallarès y Martínez (1993) y Cuadrado (2002), Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico Rev. psicol. trab. organ.vol.27no.3 Madriddic.2011 Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000300007&script=sci\\_arttext](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000300007&script=sci_arttext) (Accedido Septiembre 1, 2014)

<sup>18</sup> Pallarès y Martínez (1993) y Cuadrado (2002), Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico Rev. psicol. trab. organ.vol.27no.3 Madriddic.2011 Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000300007&script=sci\\_arttext](http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000300007&script=sci_arttext) (Accedido Septiembre 1, 2014)

<sup>19</sup> Amparo Ramos, A. Barbera, E. Sarrió, M. (2003) “Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género” InstitutUniversitarid’Estudis de la Dona Universitat de Valencia.

motiva a los subordinados y a las subordinadas a ir más allá de sus propios intereses en favor de los intereses que benefician al grupo. El líder lleva a los miembros del equipo a la auto-realización. Al mismo tiempo que se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Psicólogos Yammarino y Bass, 1990) a su vez también debe:<sup>20</sup>

- Eliminar cualquier tipo de prejuicios que puedan interferir en la selección de personal.
- Lograr un clima organizacional que permita integrar y trabajar en conjunto a hombres y mujeres, contribuyendo a la disminución de conflictos para así mejorar la motivación y la productividad del personal.
- Seleccionar e incorporar cambios en la organización de manera vertical y horizontal en hombres y mujeres promoviendo escalas de ascenso permitiendo el desarrollo de capacidades.
- Fomentar modelos de tiempos flexibles que se sustentan en las tecnologías, y los cuales favorecen la conciliación de la vida personal familiar y laboral.

---

<sup>20</sup> Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde Entidades Locales de España y Noruega., Instituto de la Mujer, Madrid, España.

Son éstos profesionales quienes deben trabajar para generar cambios óptimos en la organización que vayan acorde a los tiempos que deben ir experimentando las empresas.

La ausencia de implementar estos puntos permite perpetuar las relaciones laborales de género asimétricas que se evidencian en una estructura organizacional segregada (Economista Kanter, 1977) de acuerdo a estas habilidades son varias las mujeres que prefieren perfeccionar y desarrollar la vida profesional por sobre la familiar, por lo que el Economista De La Torre señala, "Que la participación de las mujeres ha ido en aumento, sin embargo, su ascenso en cargos directivos ha mostrado ser más lento, y está acompañado de diferentes variables".<sup>21</sup>

El real liderazgo femenino sucede porque las mujeres se sitúan en el mundo como tales. Ponen en práctica habilidades que incluso se desarrollan en la casa, en el ámbito privado, antes de salir al mundo del trabajo", asegura la trabajadora social de la Universidad Católica, Mahia Saracostti

## **1.5 Propuestas De Ley Europea**

La Comisión Europea adoptó hoy medidas para romper el "Techo de cristal" que sigue impidiendo que las mujeres con talento accedan a puestos de alto nivel en las mayores empresas de Europa.

---

<sup>21</sup> Castañeda, L. (2011) Economía y Negocio [online] "Chile sube participación laboral de la mujer con alta tasa en solteras y menor en las casadas" Disponible en: [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl). (Accedido: Noviembre 29, 2013)

Esta propuesta, de incorporar mujeres a empresas fijando en este caso un horizonte de tiempo como es el 2020, si bien esta ley determina objetivos en lapso determinado, igual dará opción de “Cuota flexible”<sup>22</sup> lo que consiste en que las empresas podrán autorregular la contratación, pero deberá informar y cumplir con esta.

José Manuel Barroso, Presidente de la Comisión Europea, afirmó: “En el día de hoy, mediante esta propuesta, la Comisión Europea responde al nítido llamamiento efectuado por el Parlamento Europeo a fin de que la UE adoptara medidas para hacer realidad la igualdad de género en los consejos de administración de las empresas.”

### **1.5.1 Principales elementos de la propuesta de ley en la UE:**

- Según la propuesta tiene como objetivo mínimo cumplir con el 40 % de los miembros no ejecutivos del género menos representado en el directorio de las empresas cotizadas en Europa, dicha meta debe ser cumplida para el año 2020 o para 2018 en el caso de las empresas públicas.
- Otra medida complementaria, es una «cuota flexible», cuyo fin es que las empresas cotizadas establezcan objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos entre los puestos directivos de la empresa. Además deberán informar anualmente de los progresos realizados.

---

<sup>22</sup> Europa. es. “ Síntesis de la legislación EU” [online] Disponible en: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm) ( Accedido: Noviembre 30, 2013)

- La propuesta de ley busca prevalecer las cualidades y los méritos como los principales criterios para ocupar un puesto en un consejo de administración. El análisis comparativo de las cualificaciones: busca que a cada candidato, se aplique criterios claros, inequívocos y no sexistas. Cuando la cualificación sea idéntica, se deberá dar prioridad al género menos representado.

El nombramiento tendrá que estar basado en criterios de cualificación objetivos previos a establecer los requisitos del puesto de trabajo. Otorgando garantías para asegurarse de que no se produzcan ascensos automáticos e incondicionales del género menos representado. Además, los Estados miembros siguen teniendo libertad para introducir medidas que vayan más allá del sistema propuesto.

La propuesta: cuyo objetivo es llegar al 40 % se aplica a las empresas cotizadas, debido a su importancia económica y su gran visibilidad, no se aplica a las PYME. Es una medida temporal y expirará en 2028.

Esta medida existe para hacer prontamente realidad la igualdad de género en los consejos de administración de las empresas europeas y dejará de ser necesaria una vez que se hayan logrado avances en este ámbito

## **Conclusión capítulo I**

El Capítulo que finaliza, explicó terminologías, como son discriminación, igualdad de género, reclutamiento y selección de personal, conceptos importantes ya que en estos procesos es donde muchas veces se inicia la discriminación.

Además se expusieron características propias de hombres y mujeres, en conjuntos con barreras que provocan desigualdad.

También señala el fin principal de la Ley, de la Unión Europea, “Ley para la discriminación positiva para la mujer en puestos directivos”.

Todo lo anteriormente mencionado servirá de base para el entendimiento de los siguientes capítulos.

A continuación se desarrolla el Capítulo II, en el cual se expondrá el método de investigación y nos muestra antecedentes sobre la discriminación hacia la mujer.

## **CAPÍTULO II: ANTECEDENTES SOBRE DISCRIMINACION HACIA LA MUJER.**

### **Introducción capítulo II**

En el siguiente capítulo, se presentan el diseño, las técnicas y métodos que se utilizarán para llevar a cabo la recopilación de información que nos entregaran los entrevistados y encuestados en la investigación.

El propósito de este estudio es la revisión documental, que dará cuenta de la situación actual de la mujer en el mundo laboral y será un indicio de los resultados de entrevistas y encuestas.

Además se describirán los diferentes antecedentes y procesos por los que ha pasado Chile donde las mujeres han tenido un rol destacado en variados ámbitos, como empresarial, social y político.

A continuación se detalla la situación haciendo uso de información numérica, la que ayudará a entender los resultados del estudio realizado.

## **2.1. Diseño y técnicas de la investigación.**

La investigación tendrá las siguientes características:

**2.1.1 Método a utilizar:** El método será Analítico Sintético, ya que se hará una descomposición actual de la situación que vive el país, en los diferentes ámbitos, político, empresarial y social con respecto al tema de discriminación de género, para luego integrar todo, lo que nos dará por resultado, crear una ley, que logre eliminar la problemática que presenten los ámbitos analizados, la técnica será cualitativa, ya que se estudiará el contexto para sacar la mayor cantidad de conclusiones.

**2.1.2 Diseño de la Muestra:** La muestra, que se define en la investigación es Muestreo por conveniencia y no aleatoria, se tomará un grupo de personas, las que realmente tengan información vital, sobre los criterios investigados establecidos, como es la situación actual de las mujeres con respecto a los hombres.

La muestra definida es la siguiente.

- Hombres y Mujeres, relacionados con el ámbito de la Política, que se hayan visto vinculados a noticias relacionadas con temas que beneficien a las mujeres.

- Hombres y mujeres que se encuentren trabajando en empresas, los cuales podrán dar su perspectiva, sobre qué les parece la propuesta de “Ley de no discriminación para mujeres directivas en Chile”
- Hombres y mujeres que ya estén en puestos directivos.

## **2.2 Recopilación de Información**

Para realizar la recopilación de datos se utilizarán medios como:

**2.2.1 Entrevistas:** La que tendrá el fin de reunirnos con personas que demuestren interés por el tema, serán personas del ambiente político, y empresarial, si bien llevará una pauta, no tendrá una estructura determinada, para que se pueda establecer un feedback (realimentación de comentarios).

La principal característica de la entrevista, es presentar el tema con claridad, para que el entrevistado, tenga conocimiento del tema que se le expone y no se generen instancias de confusiones, siendo personalizada, es decir, serán directamente entre alumnas tesistas.

**2.2.2 Encuestas:** Se realizarán encuestas, las que se enviarán a través de medios electrónicos como es E-mail. Estas se harán llegar a directivos de diferentes empresas de la V Región.

## **2.3 PARTICIPACIÓN DE LA MUJER.**

### **2.3.1 Contexto Internacional.**

A nivel Mundial, no existen grandes diferencia entre un país y otro en cuanto a participación de las mujeres en Cargos directivos, según un estudio realizado en España por Grant Thornton International Business Report 2013. La situación mundial está determinada por:

- Las mujeres ocupan un 24% de los cargos directivos, un aumento de 3 puntos respecto al año pasado.
- La proporción de empresas en el mundo que cuentan con una mujer como consejera delegada ha aumentado del 9% al 14%.
- Solo un 19% de los consejeros de administración de todo el mundo son mujeres.
- Recursos humanos y dirección financiera son los cargos con mayor presencia femenina.

Si bien hace bastante tiempo la labor de Naciones Unidas promueve la igualdad entre mujeres y hombres, se centra inicialmente en los derechos de las mujeres, presentado en la IV Conferencia Mundial de Mujeres, celebrada en Pekín en 1995. (Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer). A partir de esta Conferencia, se pone en discusión el cambio de la

situación de las mujeres, tema que se interrelaciona con las sociedad en su conjunto, estableciendo que no es conveniente que sea tratado de manera individual, sino que debe ser parte de un conjunto de las políticas.

Así mismo otro hito importante es “La Declaración del Milenio” (New York, 2000), al establecer los llamados “Objetivos del Milenio”, cuyo plazo establecido es el año 2015, dentro de estos se incluye “La igualdad entre hombres y mujeres como una de las metas a alcanzar”. El último informe de avance de los ODM de 2010 subraya que la “Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el empoderamiento de la mujer son condiciones esenciales para superar la pobreza, el hambre y las enfermedades”<sup>23</sup>

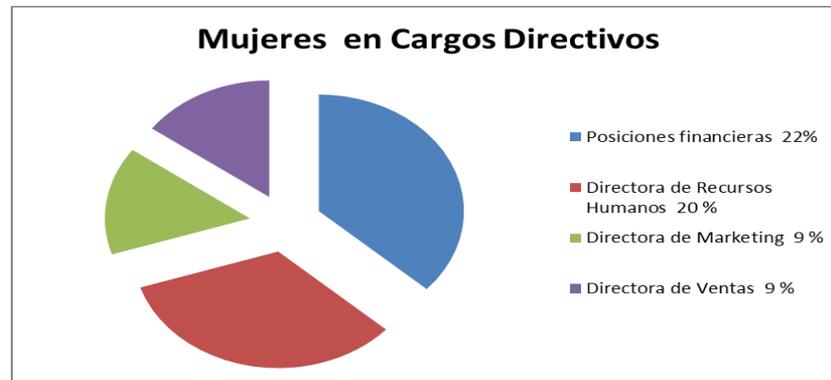
### **2.3.2. Igualdad de género a nivel internacional**

Según investigaciones realizadas por “Estudios Financieros”, los puestos directivos a nivel mundial a los que han optado las mujeres son:

---

<sup>23</sup> Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe (2011) [online] Disponible en:[http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/11-31342\(S\)MDG\\_Report\\_2011\\_Book\\_LR.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/11-31342(S)MDG_Report_2011_Book_LR.pdf) (Accedido Marzo 2, 2014)

**FIGURA 2. Porcentaje de mujeres según áreas en cargos directivos.**



FUENTE: Gráfico, Elaboración propia, Arancha Herrero (2012) "La mujer y las empresas". Consejo Financiero 8 de Marzo. [Online]. Disponible en <http://www.consejosfinancieros.es/articulos-y-noticias/empresas> (Accedido: Julio 1, 2014)

Con respecto a España tenemos datos proporcionados por el periódico económico Expansión, que en uno de sus artículos señala: "El lugar ocupa la mujer en los puestos directivos", a pesar de que el 60% de licenciados son mujeres, en las empresas privadas la representación femenina en los consejos es de un 11% y en cuanto las compañías nacionales un 70%, no incorpora mujeres directivas.

Estas cifras, reafirman el bajo número de mujeres en puestos de importancia, lo que en este caso siendo información mundial, avala todos los esfuerzos e iniciativas que tengan los países, para incentivar la participación de las mujeres.

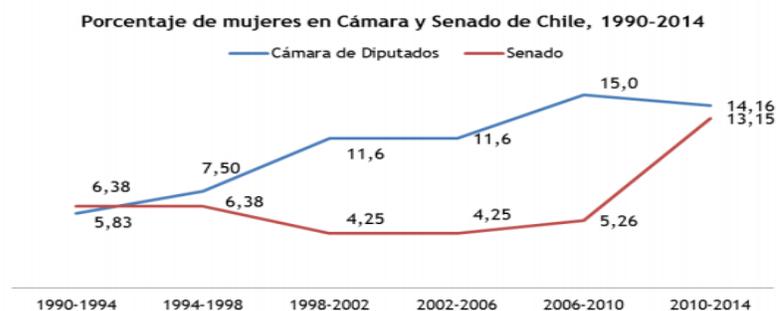
### **2.3.3 Contexto Nacional, Ámbito político, social y empresarial de la Mujer en Chile.**

Al indagar el avance político social que han desarrollado las mujeres, éstas gradualmente ganan su espacio entre los hombres, por ello podemos destacar algunos eventos que ayudan a entender el entorno de la propuesta de ley.

En la votación presidencial de 1952, cuando fue electo Carlos Ibáñez de Campo, las mujeres participaron por primera vez, de acuerdo a datos del BCN de un total de votantes de 954.131, la representación femenina fue un 32,3%. En las siguientes elecciones presidenciales (1958), correspondían al 35,1%. En 1964, un 44,1%. y en 1970, del universo total de 2.923.294 votantes, el 48,8% fueron damas. Finalmente, para las elecciones de 1989, las mujeres significaron el 52% de los votos emitidos, cifra poco variable durante el tiempo.

La representación femenina en el Congreso Nacional durante los últimos 20 años ha ido aumentando lentamente, pero según indican las cifras de senadoras y diputadas, no han logrado sumar una representación superior al 20%.

**FIGURA 3. Porcentaje de mujeres en la Cámara y Senado de Chile, 1990-2014**



Fuente: CESOP, UCEN 2013

Las recientes elecciones parlamentarias, la distribución de la legislatura que asumieron sus labores en marzo de 2014, estará compuesta en la Cámara Baja, por 19 diputadas (10 nuevas y 9 reelectas), lo que corresponderá a un 15,83% del total de 120 Diputados. Mientras que en el Senado, las mujeres ocuparán 7 de los 38 escaños, es decir, su participación ascenderá a un 18,42%.<sup>24</sup>

Respecto al período anterior, se advierte un leve ascenso de la representación femenina al interior de la Cámara de Diputados (1,67%), mientras que en el Senado registra más de 6% de representación.

Según datos históricos del Congreso Nacional, se impedía a las mujeres del siglo XIX ejercer sus derechos civiles, evidencia de ello la Ley Electoral (1884) que en su artículo 40 dejaba expresamente prohibido el voto para la mujer. Otro suceso destacable ocurrió el 6 de noviembre de 1877, bajo el “Decreto Amunátegui”, este autorizó el ingreso de las mujeres a los estudios universitarios, incorporando así a las mujeres en el espacio público que eran comúnmente ocupados por hombres.

<sup>24</sup> Senado de Chile [online] Disponible en: [http://www.senado.cl/mujeres-en-politica-los-derechos-concorse-el-voto-femenino-y-su-participacion-en-cargos-de-poder/prontus\\_senado/2013-12-13/120728.html](http://www.senado.cl/mujeres-en-politica-los-derechos-concorse-el-voto-femenino-y-su-participacion-en-cargos-de-poder/prontus_senado/2013-12-13/120728.html)

La CEDAW, (Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer) está vigente en Chile desde 1989, e integra el artículo 7, letra c. (Anexo 1) Chile ratificó la CEDAW y forma parte de los países comprometidos con la Plataforma de Acción Mundial, ha creado instituciones estables y legítimas, además de impulsar importantes políticas públicas para superar las brechas de género.

### **2.3.2.1 Ley de no discriminación en Chile**

Con el fin de promover el derecho de igualdad de trato, en Chile se refleja en la ley NÚM. 20.609 “Ley de no discriminación” la cual detalla qué se entiende por discriminación arbitraria y el procedimiento judicial que rige frente a los actos discriminatorios arbitrarios que afecten a las personas.

A través de esta ley se refleja parte fundamental y esencial para construir una sociedad justa, social y económicamente desarrollada, que promueve y define la igualdad en nuestra sociedad.

Otra ley a destacar es la que refiere a la eliminación de la brecha salarial que Chile Aprueba el 2009, la ley N° 20.348 que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones, en donde se abordó legislativamente el tema de la brecha salarial entre hombres y mujeres, con el fin de disminuirla, y así evitar que exista discriminación de género en este ámbito <sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Evaluación ciudadana de la Ley, Cámara de diputados de Chile [online] Disponible en: [http://www.evaluaciondelaley.cl/ley-n-20-348-que-resguarda-el-derecho-a-la-igualdad-en-las-remuneraciones/foro\\_ciudadano/2013-03-25/153119.html](http://www.evaluaciondelaley.cl/ley-n-20-348-que-resguarda-el-derecho-a-la-igualdad-en-las-remuneraciones/foro_ciudadano/2013-03-25/153119.html) (Accedido Abril 30, 2014)

Cabe mencionar que la remuneración está dada por mérito propio y por los estudios o grados académicos de las personas.

En los países de la OCDE, la brecha salarial entre los géneros, también es atribuida por la segregación por tipo de empleo y el número reducido de horas de trabajo, sumados a las diferencias de experiencia laboral, son características que explican la diferencia salarial de alrededor del 30%, en promedio. Esta brecha salarial, si bien es reducida en el caso de las mujeres jóvenes, aumenta de manera abrupta durante los años de procreación y cuidado de los niños, lo cual indica que la maternidad está "Penalizada" con una pérdida salarial estimada en el 14% en los países de la OCDE.

Según la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2012, entregada por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), las chilenas de altos cargos ganan 30,4% menos que sus pares hombres<sup>26</sup>

De acuerdo a Kathleen Barclay, presidenta de la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (AmCham) y co-presidenta de Women Corporate Directors (WCD).

“En Chile, las mujeres han ganado experiencia y posibilidades, pero todavía pesa el asunto familiar (conciliación familiar versus trabajo y vida personal). Destaco todos los avances en los últimos diez años y es tremendo, pero, como empezaron más tarde y como la cultura es más conservadora, faltan más logros”

Una de las iniciativas más actuales es la que presenta el SERNAM (2013) quien ha creado la “Norma NCh 3262-2012” una guía de “Sistema de Gestión de

---

<sup>26</sup> Loreto Novoa (2014), Revista BussinessChile, “Mujeres se abren paso”, N° 28 Mayo, 2014

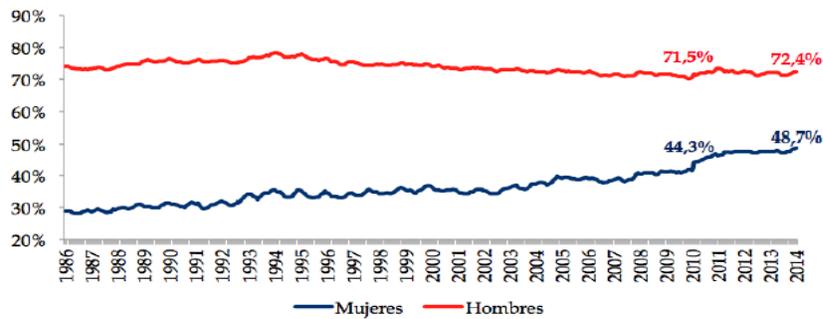
igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal” (SIGIGC). (Anexo 2) Esta norma ya está siendo insertada en algunas empresas, una de ellas es La Corporación Nacional del Cobre, CODELCO, como lo ha informado su memoria anual del año 2013. En relación a lo anterior Thomas Keller, Presidente Ejecutivo, dice “En diversidad de género, podemos mostrar un hito del que nos sentimos muy orgullosos. La contratación de mujeres en 2013 alcanzó a cerca de 15%, una cifra récord no sólo en la empresa sino en la minería nacional. Aunque nuestra meta es lograr el 20% de contrataciones femeninas en todos los niveles de la compañía. También iniciamos el proceso de certificación en la Norma Chilena 3262, relacionada con la gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”. (Thomas Keller Presidente Ejecutivo, CODELCO).

Finalmente, en materias de apoyo a la igualdad entre hombres y mujeres, encontramos el futuro Ministerio de La Mujer y Equidad de género, el cual se crea con el fin de “Tener un instrumento fundamental para desterrar la desigualdad de género. Este Ministerio deberá planificar y desarrollar políticas, normas, planes, instrumentos que enfrenten la discriminación, que fortalezcan la participación y el ejercicio de las libertades, y favorezca la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres”. (Michelle Bachelet)

### 2.3.2.2 Mujeres en cargos directivos

La situación actual de Chile respecto a la presencia laboral femenina es la siguiente:

**FIGURA 5. Evolución de la participación laboral por sexo (%)**



Fuente: INE, 2014.

Como se ve, ha existido un avance en la participación, laboral femenina, haciendo énfasis que en los últimos cuatro años pasó de 44,3% a 48,7%, hecho que reduce la brecha laboral entre géneros.

En Chile, 4 de 10 mujeres vs. 7 de cada 10 hombres participan en el mercado (Laboral CAEN, 2013) dentro de los empleos que mayormente desarrollan las mujeres se encuentran los siguientes:



los segmentos directores, gerente, subgerente, supervisor y profesional, en cambio, predominan los hombres.<sup>27</sup>

Información que es avalada por la economista de la Pontificia Universidad Católica Andrea Tokman, quien realizó un estudio para el SERNAM (2011) quien dice “solo el 1% de los puestos directivos de empresas pertenecientes al IPSA, son ocupados por mujeres y en las empresas del Estado esta participación llega a 6%.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Pablo Obregon, Economía y Negocio domingo, 11 de marzo de 2012 [online] Disponible en:<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=94255> (Accedido: Agosto 1, 2014)

<sup>28</sup> Andrea Tokman, Informe De Estudio, Servicio Nacional De La Mujer Mujeres En Puestos de Responsabilidad Empresarial SERNAM, 2011 Disponible en:<http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjlyNzkyOQ==>-Mujeres\_en\_puestos\_de\_Responsabilidad\_Empresarial\_ (Accedido: Agosto 3, 2013)

## **Conclusión capítulo II**

En el capítulo que concluye, se ha hecho mención a los métodos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación.

También se exponen, información que da a conocer, la situación que se vive tanto internacional, como nacional con respecto a la desigualdad de géneros, escenario que se busca disminuir con la norma que se está incorporando desde el año 2013 en el país, NCh 3262- 2012, la cual aportará en las recomendaciones y los datos obtenidos de la investigación.

A continuación, en el Capítulo III, se analizarán, los resultados de los instrumentos de recopilación de datos, como son encuestas y entrevistas y tras esto se llevará a cabo la triangulación de datos con información obtenida de fuentes secundarias.

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Introducción capítulo III**

En este capítulo se realizará el desglose de la información más importante obtenida de las entrevistas y encuestas realizadas, estas fueron hechas con el fin de conseguir diferentes perspectivas, sobre la posible aplicación de una ley en el país, a su vez, se hará el cruce con la información que se ha expuesto en los capítulos anteriores, y se triangulará con la Norma “NCh 3262-2012” Con la cual trabajaremos en la solución de problemas detectados de entrevistas y encuestas.

### **3.1 Análisis De Investigación.**

La investigación fue llevada a cabo a través de:

**A) Entrevistas:** Realizadas a personas, con cargos de jefaturas en diferentes empresas y políticos que presentaron interés por el tema. (Anexo 3)

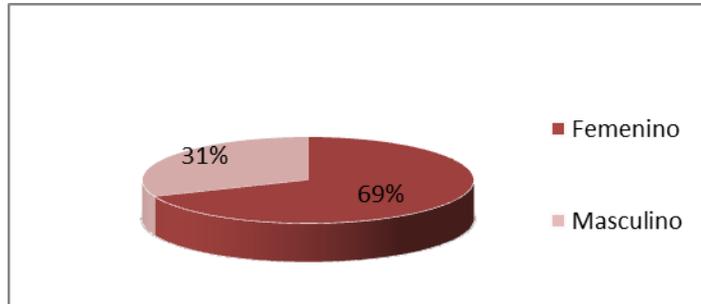
**B) Encuestas:** Estas se han desarrollado a través de [www.encuestafacil.cl](http://www.encuestafacil.cl) y se han enviado vía E-mail a 69 Directivos de empresas, siendo 32 respondidas y consta del siguiente detalle. (Anexo 4)

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas y encuesta para determinar la percepción de la implementación de la ley, según la metodología mencionada en el capítulo anterior.

### 3.2. Resultados de encuestas.

#### FIGURA 7 Sexo de encuestados

Las encuestas fueron respondidas según la siguiente proporción.

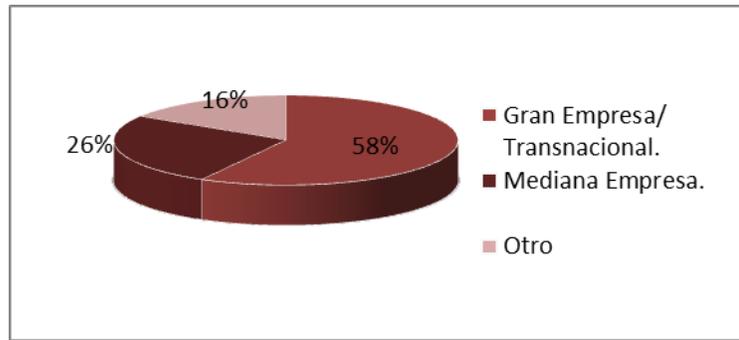


FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas.

Del total de los encuestados, la proporción de hombres y mujeres es la siguiente, 31% y 69 % respectivamente. El 100 % de las personas se desempeñan entre las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar y Quilpué.

#### FIGURA 8 Clasificación de empresa donde se desempeñan los encuestados.

El siguiente gráfico clasifica según el tamaño las empresas donde se desempeñan, los encuestados siendo, 58% Gran empresa, 26% mediana empresa y 16% en otras.



FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas.

Los encuestados fueron personas que desempeñan cargos de importancia en empresas de variados rubros y ubicadas en la Región de Valparaíso, quienes a su vez nos proporcionarán otros datos que a continuación se detallan.

### **3.2.1 Problemas detectados.**

Según la investigación y la triangulación de información correspondiente a encuestas, entrevistas y datos secundarios se detectan los siguientes problemas:

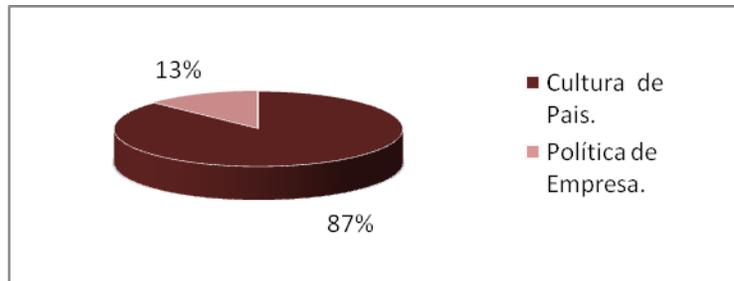
- **Discriminación De Género.**

A través del tiempo se han presentado mayores oportunidades tanto para hombres como mujeres en el ámbito laboral, aunque estas, siguen en su mayoría empleadas en sectores puntuales, y aun se dificulta el acceso a cargos directivos situación que corrobora la presidenta de la cámara de comercio de Quilpué, Sra. María Luisa López quien hace mención de labores no remuneradas o peor retribuidas (rol familiar, secretarías) y están infrarrepresentadas en puestos de

responsabilidad, además menciona que: “Es hora que la mujer se muestre mucho más, para que sea valorada, así podrá estar en puestos que quizás no planéo”. Con respecto al tema el diputado UDI, Arturo Squella menciona: “Sé que para ellas es más difícil entrar a la política, porque culturalmente, las mujeres han llevado una vida con más responsabilidades, como son los hijos, preocupación por las cosas de la casa, por tanto un trabajo tan dependiente, algunas veces las hace desistir”

Esta situación también es avalada por las encuestas realizadas, ya que al generar la pregunta:

**FIGURA 9 ¿Según usted la Discriminación se da por?**

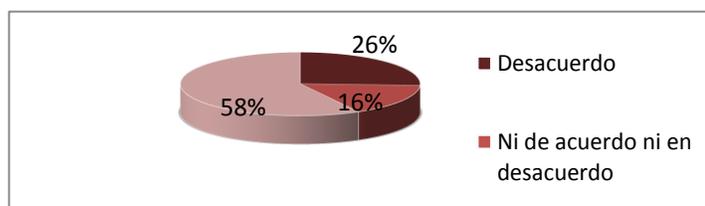


FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas.

El gráfico demuestra que en su amplia mayoría con un 87% se atribuye la discriminación como un problema cultural. Sin embargo no es esta la única que se puede rescatar sino que también se puede atribuir a políticas internas de la empresa, entre otras.

A su vez al preguntar

**FIGURA10 ¿Cree usted que existe discriminación de género con las mujeres, en la selección de personal?**



FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas.

Al observar, el gráfico una mayoría de 58% está de acuerdo con la presencia de discriminación de géneros en la selección de personal. Al analizar aún más en profundidad se obtiene que las diferencias a su vez provocan bastantes problemas, en temas como la maternidad, diferencias de sueldos, con respecto a esto se generan los siguientes comentarios.

Respecto a lo anterior Erna Maturana, jefa comercial de Servicios Financieros SA. FORUM Comento: “En primera instancia no, cuando asumí como jefatura los otros jefes eran mayor pero no me opacaron, en ese sentido no sentí discriminación, sí, me vi complicada cuando fui mama, yo manifesté la intención de ser madre, seguido, cuando volví, pensando que lo más probable era que me fuera, trataron de darme otro cargo, pero yo peleé, me fue súper bien y demostré que no es impedimento, luego fui tuve mi otro hijo y luego no tuve problema porque ya había

demostrado que peleé podía, trabajé el doble, pero logré que me respetaran, y esto confirmó la buena decisión que tomaron al contratarme”.

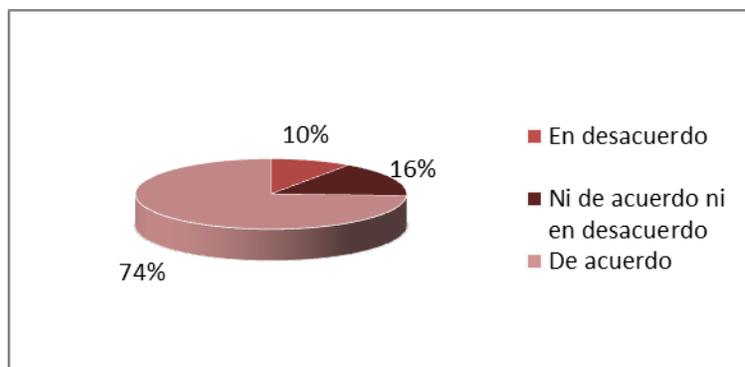
A su vez el Jefe de Bancada, Partido Socialista y embajador por la Equidad de Género Diputado: Marcelo Schilling. Afirma lo siguiente “En la actividad política, como en la empresarial predominan los hombres, más bien la discriminación viene por el lado de la mujer al seleccionar al personal, que es postergada, se piensa que va a tener menos posibilidades de éxito que los hombres, en esto la discriminación corre en contra de la mujer, yo creo que hay un pensamiento de sociedad dominante que casi considera minusválida a las mujeres, y con respecto al pensamiento empresarial, las mujeres valen el 30% menos en sueldo”

Ante este tipo de discriminación la empresa debe tener cuenta ciertos criterios como:

- Detectar prejuicios y estereotipos acerca de mujeres y hombres.
- Implementar una metodología de selección y promoción interna bajo principios de igualdad y oportunidades.
- Además de estimular acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Según estudios, las personas encuestadas y entrevistadas en su mayoría reconocen la discriminación, y también la escasa presencia femenina en los cargos directivos por lo que al realizar la siguiente pregunta:

**FIGURA 11 ¿Está usted de acuerdo con la ley de no discriminación para la mujer directiva?**



FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas

El 74% de los encuestados están de acuerdo con la “Ley de no discriminación femenina en cargo directivos” lo cual nos permite establecer que al proponer una ley en Chile, tendría apoyo en el ámbito empresarial y cuyo fin se acerca a una política que busca transparentar el proceso de selección de personal.

Para esto el SERNAM se refiere con lo siguiente:

-Propone una estrategia integral para reducir las brechas de género, reduciendo la implementación de medidas aisladas en la gestión organizacional.

-Expresa, por escrito, el compromiso de la dirección con el SIGIGC. Esta política es un avance para la “Propuesta del ley de no discriminación para la mujer en cargos directivos de Chile”

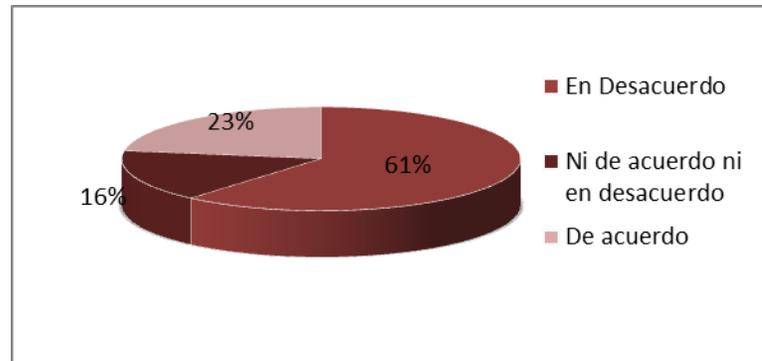
- **Diferencias de habilidades entre hombres y mujeres.**

Según personas entrevistadas, consideran que existen ciertas características que identifican a los géneros, por lo cual, se generan comentarios como el siguiente: “Yo creo que hay cosas que en las mujeres están más desarrolladas que en los hombres, todo esto que llaman inteligencia emocional, yo creo que los hombres tienen una capacidad de concentración y de hacer abstracción de los problemas de entorno mayor que las mujeres, porque la mujer está preocupada del conjunto, tiene una mirada holística, el hombre se concentra en la cosa que tiene que hacer, ahora si esto representa o no una ventaja en el trabajo no estoy seguro, me da la impresión de que esa diferencia que describo existe pero no necesariamente constituye una ventaja sobre uno u otro”, expresado por M. Schilling.

Sin embargo, Squella, comenta: “Caer en suerte de comparación muchas veces no es sano, ya que entre hombres y mujeres existe complementación”.

Esta reflexión mencionada es respaldada por la encuesta ya que un 61 % está en desacuerdo, de la existencia de diferencias de habilidades entre hombres y mujeres, aun cuando hay estudios que demuestran lo contrario.

**FIGURA 12 ¿Existen diferencias de habilidades entre hombres y mujeres?**



FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas

A raíz de lo anteriormente señalado, el Concejal, Claudio De La Horra dice “Muchas veces hombres y mujeres, pueden desempeñar el mismo rol, y es ahí donde afloran características comunes de un género diferente”

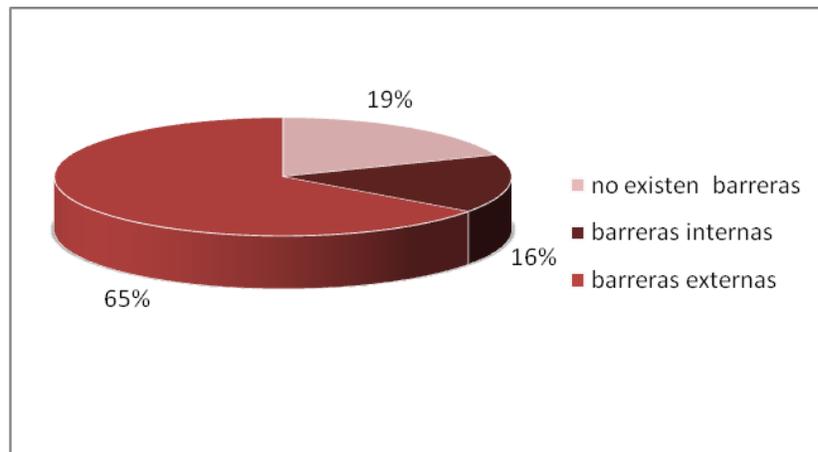
Referido a lo anterior, el SERNAM reflexiona de la siguiente manera: “Cada cultura elabora de manera distinta lo que entiende por ser mujer y ser hombre, donde cada individuo aprende roles, conceptos, funciones sociales y actitudes que le son propios; es decir, se crea una característica de género, conjunto de atributos, valoraciones sociales, que se asignan al modo de ser hombre y ser mujer y no se relaciona de manera natural y automática con la biología de las personas sino que es una construcción socio-cultural”

- **Existencia de barreras para llegar al Cargo Directivo**

Al consultar cuales son las barreras que afectan para llegar a cargos de mayor responsabilidad, la respuestas se generan de la siguiente manera un 65% se

inclina por barreras externas, un 16% cree que no existen barreras y finalmente un 19% considera que las barreras se generan internamente dentro de cada persona.

**FIGURA 13 Existencia de Barreras para ascender a un cargo directivo**



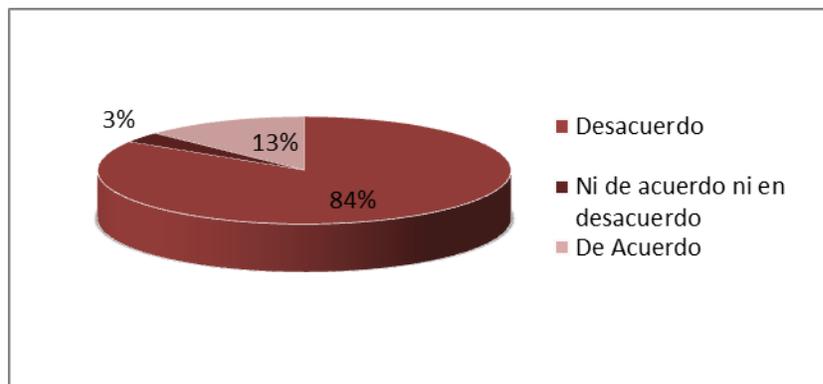
FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas

Respecto a las barreras la jefa de FORUM, responde: “Estas barreras, pueden existir ambas, ya que si bien el mercado genera barreras, muchas veces las mujeres no somos capaces de sobreponernos a estas”,

Así también hizo referencia la funcionaria de Caja los Andes, quien dijo: “Barreras del mercado, pero una vez que las pasaste debes mostrar tus capacidades, para que estas sean eliminadas”. De igual manera se refirió El Diputado UDI quien expresa “Barreras Externas, son enseñanzas de familia, y claro la sociedad las ha ido respaldando, debemos luchar para que desaparezcan.”

Por último para afrontar el tema, la organización debe realizar un diagnóstico participativo, el que permita sensibilizar al personal sobre el significado y relevancia de la igualdad de género y la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, aplicada a la gestión de la organización.

**FIGURA 14 ¿Las mujeres presentan la misma disponibilidad que los hombres para cargos de mayor responsabilidad?**



FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas.

Al analizar las mujeres en el mercado laboral, más del 80% de las encuestadas realizadas responden que presentan disponibilidad para ejercer un cargo que conlleve alto grado de responsabilidad con respecto a esta pregunta Daniela Jaime, responde “Si bien estoy súper comprometida con el trabajo, se me han ofrecido capacitaciones que son desafíos que estoy dispuesta a tomar, pero si cuando me ofrecieron traslado, preferí quedarme donde estaba, porque quizás fue en un mal momento fue en mitad de año, fue muy encima la oferta, me vi superada, y dije no porque primero está la familia.”

Tras esta opinión, enlaza muy bien con el comentario que hace el Diputado Squella, “Las mujeres socialmente tienen cargas más intensas, por esto quizás se les ha privado estar en estos puestos” y también lo que nos dice Schilling “El hecho que la sociedad impute todavía la principal responsabilidad del cuidado y responsabilidad de la crianza a las mujeres, le pone una barrera para actuar en la vida pública, la carga adicional es un peso para la participación”

Por tanto, la confrontación que se genera entre encuesta y entrevista, bajo un análisis más exhaustivo, sobresalen detalles como es la responsabilidad que tienen las mujeres sobre sus familias.

Según lo pronunciado anteriormente se deben detectar y eliminar prácticas discriminatorias que mencionen brechas relacionadas con la compensación, participación laboral, participación en puestos que tradicionalmente no son asignados a su género, en cargos de jefatura y toma de decisión además hacer uso de medidas de conciliación como pueden ser:

- Desarrollo de carrera, particularmente posibilidades iguales para mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y el acceso a la capacitación.
- Difundir la importancia para mujeres y hombres de desempeñarse en un ambiente que dé garantías de igualdad de oportunidades.
- Asegurar condiciones de acceso de mujeres y hombres en variados sectores actividades y oficios.

Haciendo alusión a lo anterior es que el diputado Arturo Squella apunta hacia el tema de la maternidad y comenta “culturalmente la maternidad afecta a las tasas de empleo femenino, y aunque quizás las parejas jóvenes comparten roles, en casa persisten disparidades en cuanto a la dedicación a las tareas de cuidado del hogar que dificultan sus posibilidades de conciliar la vida personal, laboral y familiar, lo que las sitúa en desventaja a la hora de desarrollar su opción de carrera profesional. Así mismo, Daniela Jaime dice “Si bien en los niveles similares al mío, hay bastantes, mujeres, esto no se replica a nivel de mayor importancia, creo que principalmente es por el tiempo demandado y por la entrega, las mujeres a veces no disponemos de tanto tiempo como para un cargo tan absorbente”. Afrontando lo anteriormente expuesto es que se han propuesto variadas medidas públicas entre las que se encuentran:

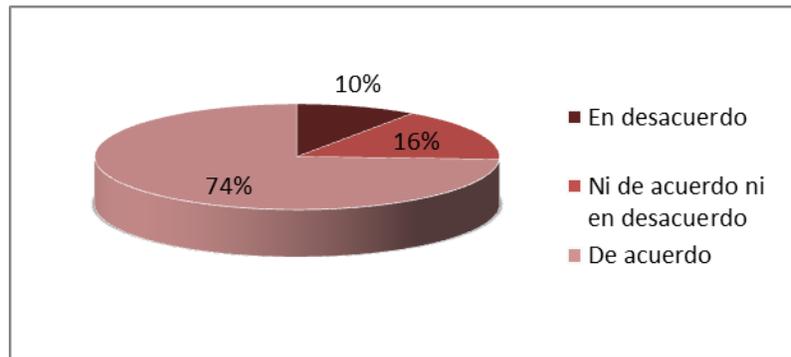
--Estudio de un sello de certificación de empresas en conciliación familia-trabajo liderado por SERNAM La Norma chilena NCh 3262-2012

--Medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad como:

--Ampliación de horarios de salas cunas y jardines infantiles

--Creación de programa 4 a 7 para cuidado de niños entre 4 y 13 años después de la jornada escolar liderado por SERNAM

**FIGURA 15 ¿Cree usted que una ley como la que se plantea, ayudaría a disminuir la discriminación en la selección de personal para un cargo directivo?**



FUENTE: Elaboración propia, en base a encuestas realizadas.

Al consultar a las personas si una ley como la que se plantea, ayudaría a disminuir la discriminación en la selección de personal para un cargo directivo. Las encuestas realizadas reflejan que un 74% de la totalidad de los encuestados está de acuerdo con una ley como esta.

Refiriéndose a la pregunta la funcionaria de FORUM responde a la pregunta, ayudaría una ley a la discriminación con, “Si porque ahora tienes que tener capacidades y actitud, con esta ley se abriría más el mundo, porque no todo el mundo es igual, ahora si llegarían las personas con capacidades”. y el diputado complementa diciendo: “Debería disminuir la discriminación, ya que les cuesta llegar a los puestos más altos, esto sería un empujoncito” Muy por el contrario María Luisa López presidenta de Cámara de Comercio de Quilpué “Yo creo que sí, uno tiene que ganarse eso y sentir que llegaste por tus propios medios. Si se

aplica la ley, porque no todas las mujeres son iguales en algunos segmentos. No todos pensamos igual, no todos tenemos la misma actitud”.

Sin embargo en su mayoría las entrevistas mencionan que por este tipo de ley se sentirían favorecidas y son necesarias ya que no solo se da discriminación en el ámbito directivo de las empresas sino también hay discriminación como en la brecha salarial.

Para abordar la discriminación es que se deben realizar capacitaciones son parte fundamental para sensibilizar sobre el tema donde se deben abordar algunos de los siguientes ámbitos:

- Capacitar a la alta gerencia y al personal vinculado a la difusión, debiera orientarse a la difusión del enfoque de género en la estrategia de comunicación de la organización.

- La capacitación al personal, puede enfatizar elementos que los sensibilicen respecto del tema de género, las ventajas asociadas a la adopción de la política, entre otros temas.

- Modernizar la organización en materia de personal introduciendo elementos objetivos que impulsan la competitividad en la contratación, capacitación y promoción del personal haciendo que la organización tenga un personal más eficiente y comprometido con la institución.

- Reclutamiento y selección del personal que garantice igualdad de oportunidades y no discriminación a las funciones de los distintos niveles de la organización.

-Detección y eliminación de prácticas discriminatorias en base a las brechas detectadas en relación con la compensación, participación laboral, participación en puestos que tradicionalmente no son asignados a su género, en cargos de jefatura y toma de decisión y uso de medidas de conciliación.

### **Conclusión capítulo III**

En este capítulo se ha reunido información recabada a través de encuestas, y entrevistas, las que al ser analizadas se identificaron diferentes problemáticas, que se abordarán con ayuda de la Norma "NCh 3262-2012, tratando de proponer soluciones para dichos problemas en las empresas.

A continuación en el capítulo IV, capítulo, con el que culmina la investigación se presenta y se describe la Ley, que tiene como fin que en las empresas existan políticas reales de igualdad de género y las personas que postulen a un cargo no se sientan discriminadas.

## **CAPITULO IV “PROPUESTA DE LEY DE NO DISCRIMINACION PARA MUJER DIRECTIVA EN CHILE.”**

### **Introducción capítulo IV**

Al analizar los datos obtenidos y ratificar la baja incorporación de mujeres en cargos directivos en Chile, y para no generar conflicto con el empleador, no se le obligará a contratar un número determinado ni de mujeres ni de hombre, para esto se ha optado por proponer una Ley, de no Discriminación para mujer directiva En Chile.” la cual abogará por la objetividad y transparencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal, cuyo fin es que cuando una empresa decida contratar, tanto mujeres como hombres puedan optar por el candidato más apto considerando las capacidades siendo estas lo que finalmente motive al empleador a contratar a un hombre o una mujer.

Esta ley busca disminuir la discriminación, fomentar procesos claros objetivos y transparentes, involucra a grandes, medianas y pequeñas empresas ya que considerando una práctica de este estilo siempre favorecerá a los empleadores y trabajadores, por tanto se considera que una empresa por muy pequeña que sea debe abogar por las buenas prácticas.

Cabe señalar que la propuesta de ley presentada para Chile, no establece cuota, sino se hará énfasis a correctos procesos de reclutamiento y selección de personal disminuyendo así, las prácticas discriminatorias respecto de la

compensación participación laboral femenina. Para ello se presentará una breve justificación y viabilidad de esta.

#### **4.2 Breve justificación y viabilidad de la Ley de no discriminación para la mujer en cargos directivos en Chile.**

En respuesta a las desigualdades persistentes entre hombres y mujeres en los puestos más altos de las empresas, la propuesta contribuye a proteger el principio de transparencia en la selección de personal como valor fundamental mejorando la justicia social en el mercado de trabajo, promoviendo el crecimiento económico utilizando todos los recursos, competencias y cualidades disponibles, a fin de que la equidad de género sea parte del capital humano de las empresas.

El Estado tiene el desafío de estar a la altura de esos cambios y avanzar en la erradicación de las desigualdades. Por ello debe adecuarse a tales transformaciones y responder a las exigencias de una ciudadanía que requiere más y mejores espacios de participación que profundicen nuestra democracia y amplíen el ejercicio de sus derechos. (Propuesta de ley Ministerio de la Mujer y Equidad de Género)

Según estudios que pueden corroborar esta información “En el sector privado, entre las 40 empresas de la Bolsa de Comercio que integran el IPSA, solo en el 1% de los directorios son mujeres, cifra que aumenta al 4% al considerar el total de empresas de sociedad anónima (abiertas y cerradas) (CEEM, Informe N° 4,

Julio, 2008)” (Mladinic, 2009)<sup>29</sup>. Información que es complementada con, Lucy Krell, (Socia de la empresa de reclutamiento CTPartners) quien comenta que entre los cargos de más alto nivel en Chile se ve un 90% de hombres versus un 10% de mujeres. Según la ejecutiva, esto puede estar relacionado con que en su mayoría para los puestos de responsabilidad, como gerencias, se buscan personas con unos 10 a 15 años de experiencia y éxito comprobado, pero casi no hay mujeres que cumplan estas características( M° de los Ángeles Viguera, Economía y Negocio, El Mercurio, 28 enero 2013).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, y sugiriendo la creación de una comisión para analizar la propuesta, el tema resulta viable, ya que el análisis de la situación en general, puede contribuir a una propuesta de ley, que ayudará a clarificar el momento actual con respecto a la ocupación de las mujeres en cargos directivos.

---

<sup>29</sup> Antonio Mladinic, Investigador responsable Proyecto Fondecyt N° 1080503 Naisa Gormaz, Lorena Godoy, Pedro Leiva, Co-Investigadores , Proyecto Fondecyt ,N° 1080503 Variables que impactan la evaluación del liderazgo femenino y masculino Antecedentes sobre la presencia de mujeres en cargos de dirección en el ámbito laboral en Chile (2009) [online] Disponible en: [http://www.gorebiobio.cl/Documentos/Genero/Fondecyt\\_Notas\\_Mujeres\\_Cargos.pdf](http://www.gorebiobio.cl/Documentos/Genero/Fondecyt_Notas_Mujeres_Cargos.pdf) (Accedido: Junio 20, 2014)

### 4.3. Consideraciones

#### Disposiciones Generales

#### Propuesta de ley de No Discriminación para la Mujer Directiva, en Chile

*1 En la empresa debe existir un modelo de toma de decisiones iguales en cuanto al reclutamiento y selección de personal y para todos los niveles de la organización.*

*2 En los últimos años, el Gobierno ha presentado varios informes que hacían balance de la situación en lo que se refiere a la inserción laboral, Esto se busca mediante medidas de autorregulación como: la guía del SERNAM que conllevan a contraer compromisos voluntarios y concretos a ese respecto.*

*3 El uso eficiente del capital humano es un factor determinante en la competitividad, desarrollo y crecimiento de una economía y es esencial para hacer frente a los desafíos del Estado Chileno. El número de mujeres con un elevado nivel de formación y cualificación aumenta constantemente como lo demuestran las investigaciones, las mujeres ocuparon el 46,5% del total de titulados en las universidades chilenas en carreras de Enseñanza .Comercial y Administración (Comunidad mujer, 2011), El hecho de seguir no haciendo uso de este vivero en los puestos de dirección y decisión de las empresas equivaldría a desaprovechar plenamente el capital humano calificado.*

*4 La consecución de la igualdad de género en el conjunto de la sociedad implica la instauración de los mismos derechos académicos y profesionales para hombres y mujeres y el reparto de las responsabilidades familiares, de cuidado de los hijos y domésticas. La participación activa de los hombres en las responsabilidades familiares resulta esencial para la conciliación de la vida profesional con la familiar y para la creación de las mismas oportunidades de carrera para hombres y mujeres. Debe prestarse atención, por tanto, a acabar con los estereotipos de género, las políticas laborales inflexibles y obsoletas. Deben tomarse medidas para que mujeres y hombres combinen la vida familiar y profesional si así lo desean. Conviene alentar al gobierno a que fomente la aplicación de subsidios por permiso parental moderno y equitativo para mujeres y hombres, disposiciones pormenorizadas para el cuidado de los hijos y posibilidades de licencia parental compartida. Cada empresa podrá elegir las políticas que mejor se adapten a sus necesidades en la administración de la empresa.*

*5 La incorporación de mujeres a los puestos directivos topa con varios obstáculos objetivos que pueden reducirse no solo con sanciones, sino con medidas educativas y estímulos que fomenten las buenas prácticas. En primer lugar, es imprescindible lograr una mayor sensibilización en las escuelas de negocios y las facultades universitarias sobre los beneficios que aporta la equidad de género a la competitividad empresarial.*

*6 La falta de legislación nacional por lo que se refiere al equilibrio de género en los directorios de las empresas no solo dan lugar a discrepancias en el número de mujeres no obstante, la vigilancia del respeto de las disposiciones establecidas en la presente ley debe hacerse con independencia de las distintas formas en que los directores no ejecutivos son seleccionados en los consejos de las empresas.*

*7 La propuesta Chilena enfatiza en objetivos de igualdad en el proceso de reclutamiento y claridad en la selección de personal aportando así a la disminución de todo tipo de discriminación*

*8 Para los efectos de la legislación laboral y de seguridad social, se entiende por empresa toda organización de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo la dirección de un empleador, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada (Art.3, Código del Trabajo)*

*9. Se proponen iniciativas como: crear una Comisión de no discriminación que deberá recopilar cifras y datos sobre el trato igualitario en el reclutamiento y selección de personal.*

*A continuación, debe realizarse una evaluación de impacto para obtener una visión general de la situación de las empresas y comprobar si es necesario adoptar medidas a nivel estatal para incorporarlas al ámbito de aplicación de la presente ley en el futuro. Al mismo tiempo, la Comisión debe explicar las opciones disponibles a tal fin, puesto que puede ser necesario prever una regulación*

*especial para estas empresas con arreglo a las características específicas nacionales y generar la información haciéndola pública para que las personas, empresas y autoridades, comiencen a tomarle valor al balance en las contrataciones empresariales. Con ello surgirá la preocupación por buscar modos de aprovechar las oportunidades de crecimiento y productividad que se generan disminuyendo así, el vacío de información, respecto a la participación femenina en organizaciones y de medidas para promover un mayor acceso de mujeres.*

#### **4.3.1 Propuesta de ley**

#### **4.3.2 La LEY**

### **“TITULO I Naturaleza, Objeto y Funciones”**

**Artículo 1°** *Las instituciones, Servicio Públicos y Empresas Estatales y Privadas. Deben dar ejemplo en lo relativo a la contratación de trabajadores aplicando sin demora normas equitativas para el candidato tanto en una contratación interna como en una externa. Supervisándose su aplicación y prestando especial atención a las políticas de contratación en el nivel directivo.*

**Artículo 2** *Las empresas y las sociedades deben examinar las competencias y capacidades considerando la posibilidad de contratar mujeres para ejercer labores de gestión y dirección que impulse, apoye y desarrolle el talento femenino a todos los niveles y a lo largo de sus carreras profesionales.*

**Artículo 3** *Para garantizar la igualdad de género, el gobierno debe establecer medidas que permitan que hombres y mujeres puedan conciliar la vida familiar con la profesional, en particular mediante condiciones flexibles y ayudas para las personas con la responsabilidad de cuidar a personas a cargo.*

**Artículo 4** *Debe propiciarse asimismo una renovación regular de los miembros de los consejos directivos para favorecer la rotación y establecer medidas positivas que estimulen y reconozcan al gobierno y empresas que afronten con más decisión este cambio en los máximos órganos de decisión económica del Estado. Finalmente, la fiscalización y la contratación pública son herramientas aptas para propiciar una progresión efectiva, transparente y clara en el reclutamiento y la selección de personal.*

## **Título II**

### **Sobre la selección de personal**

**Artículo 5** *El Estado debe adoptar estrategias cuyos planteamientos evolucionen hacia un cambio sociocultural en su enfoque de la igualdad de género, empleando medios versátiles para fomentar la participación de las mujeres en la jerarquía de gestión y haciendo suyos los planteamientos y medidas proactivas de los empleadores. Dichos medios pueden incluir la promoción de horarios flexibles de trabajo y el fomento de los lugares de trabajo que faciliten la vida familiar dando acceso a servicios de guardería.*

**Artículo 6** *Para una correcta aplicación de la presente ley los criterios para la selección de directores no ejecutivos, debe establecerse de antemano y con total*

*transparencia y en los que la competencia de los candidatos se tenga imparcialmente en cuenta con independencia de su género.*

**Artículo 7** *Una mayor transparencia de los criterios de cualificación y del proceso de selección de los miembros de los directivos permite a los inversores evaluar mejor la estrategia comercial de las empresas y tomar decisiones fundamentadas. Por consiguiente, es importante que los procedimientos de nombramiento de miembros de los directorios sean claros y transparentes y que las competencias de los candidatos se analicen en pie de igualdad con independencia del género*

**Artículo 8** *Si bien la presente ley no pretende armonizar detalladamente las legislaciones nacionales relativas a los procedimientos de selección y a los criterios de cualificación para los puestos en los directivos, la introducción de ciertos estándares mínimos a un procedimiento de selección transparente y claramente definido, basándose en una evaluación objetiva comparativa de las cualificaciones de los candidatos en términos de adecuación, competencia y rendimiento profesión.*

### **Título III**

#### **Del Gobierno**

**Artículo 9** *El estado promueve la competitividad de la economía Chilena, y declara la igualdad en el mercado del trabajo.*

**Artículo 10** *El estado debe fomentar las buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal en los directorios de las empresas del país y puestos ejecutivos, tanto para impulsar el crecimiento económico, estimular la movilidad en el mercado laboral y la competitividad de las empresas nacionales como para alcanzar la igualdad*

*efectiva en el mercado laboral. Este objetivo debe perseguirse a través de requisitos mínimos para una acción positiva que busca una mayor representación de las mujeres en los puestos de decisión económica.*

#### **TUTULO IV**

##### **Las Empresas**

**Artículo 11** *Las empresas tienen una importancia económica, una visibilidad y un impacto especial en todo el mercado. Por ello, las medidas contempladas en la presente ley deben aplicarse a las empresas, que se definen como las domiciliadas en el Estado.*

**Artículo 12** *La presente ley debe aplicarse a las grandes, pequeñas y medianas empresas, (PYME)*

**Artículo 13** *Las empresas del Estado deben tener como objetivo mejorar el reclutamiento y selección de personal, estando obligadas a ejecutar el procedimiento de preselección o de selección para los puestos basándose en un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato, mediante la aplicación de unos criterios preestablecidos, claros, formulados de forma neutra y carentes de ambigüedades, con objeto de transparentar el proceso. Así mismo, se tratará en la alta gerencia pública.*

**Artículo 14** *En principio, este objetivo no supone una injerencia en la elección concreta de los directores de entre un amplio conjunto de candidatos masculinos y femeninos en cada caso individual. En particular, no excluye a ningún candidato determinado para un puesto de directivo ni impone ningún candidato individual a las empresas ni a los accionistas. Por consiguiente, la decisión sobre cuáles son los miembros del directorio adecuados sigue en manos de las empresas y los accionistas.*

**Artículo 15** *Debido a su naturaleza, las empresas públicas, deben servir de modelo al sector privado. Por consiguiente, la Comisión debe examinar la situación de ellas.*

## **TITULO V**

### **Sobre la elección del directorio**

**Artículo 16** *De acuerdo con la jurisprudencia, el Estado debe garantizar que la selección de los candidatos mejor cualificados para puestos directivos se base en un análisis comparativo de las cualificaciones de cada candidato con arreglo a criterios preestablecidos, claros, definidos neutralmente y sin ambigüedades. Como ejemplos de los tipos de criterios de selección que las empresas pueden aplicar cabe citar la experiencia profesional en tareas de gestión y/o supervisión, la experiencia internacional, la capacidad multidisciplinar, los conocimientos de determinados ámbitos pertinentes, tales como las finanzas, el control o la gestión de los recursos humanos, la capacidad de liderazgo y de comunicación y la aptitud para trabajar en red. Debe darse prioridad al candidato más calificado en términos de adecuación, competencia y rendimiento profesional, con una evaluación objetiva, que tenga en cuenta todos los criterios relativos a la persona.*

**Artículo 17** *Los métodos de contratación, selección y nombramiento de Directores difieren del Estado y las empresas. Pueden consistir en la preselección de los candidatos que se presentarán a la junta de accionistas, por ejemplo por un comité de selección, en el nombramiento directorio determinados en la votación de la junta de accionistas por candidatos individuales o listas de candidatos. La presente ley respeta la diversidad de*

*procedimientos de selección, que deben basarse en la transparencia y el mérito del candidato.*

**Artículo 18** *Cuando la preselección de los candidatos se base en procedimientos de elección o de votación, por ejemplo por parte de los trabajadores o sus representantes, los procedimientos seguidos durante todo el proceso deben garantizar que el género del directorio elegido en dicho procedimiento no esté en modo alguno predeterminado.*

## **TUTULO VII**

### **Sobre las sanciones**

**Artículo 19** *El Estado debe prever sanciones efectivas, proporcionales y disuasorias en caso de incumplimiento de las disposiciones relativas al procedimiento abierto y transparente definido en la presente ley que incluyan, entre otras, las multas administrativas, la exclusión de las licitaciones públicas, la exclusión parcial de la concesión de financiación con cargo a los Fondos Estatales, la nulidad o anulación, pronunciada por un órgano judicial, del nombramiento del directorio cuando se haya realizado de forma contraria a las disposiciones nacionales adoptadas. Además debe permitirse que el Estado pueda completar la lista no exhaustiva de sanciones previstas en la presente ley y añadan, por ejemplo, la disolución obligatoria de la empresa implicada, dispuesta por un órgano judicial competente respetando todas las garantías procedimentales, en caso de infracción grave y reiterada por parte de dicha empresa.*

**Artículo 20** *La presente ley no afecta a la posibilidad de que las empresas nombren miembros del consejo de administración a los más cualificados y concede a todas las empresas un marco flexible y un período de adaptación necesario.*

## **TITULO VIII**

### **Obligaciones de la Comisión y el Estado**

**Artículo 21** *La Comisión deberá revisar periódicamente la aplicación de la presente ley y presentar un informe al SERNAM. y en un futuro al “Ministerio de la Mujer y equidad de género” El Estado debe cooperar con los interlocutores sociales y la sociedad civil para informarles de forma eficiente del significado de la ley, así como de su transposición y aplicación. La organización de campañas informativas contribuiría significativamente a concienciar a las empresas*

## **TITULO IX**

### **Órgano Regulador**

**Artículo 22** *Actualmente el SERNAM y en el futuro una vez vigente el Ministerio de la Mujer e Igualdad de Género, le corresponde planificar y desarrollar, políticas y medidas especiales destinadas a favorecer la igualdad de derechos y de oportunidades entre hombres y mujeres, procurando eliminar toda forma de discriminación basada en el género, promoviendo la participación de ambos en los planos cultural, político, económico y social, así como el ejercicio de sus libertades fundamentales y velar por el cumplimiento de las obligaciones contenidas en los instrumentos internacionales ratificados por Chile en*

*la materia y que se encuentren vigentes.( Artículo 2°, propuesta de Ley Ministerio de la mujer e igualdad de género)El Ministerio velará por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de equidad de género.*

**Artículo 23** *El Estado velará por que las empresas en cuyos directivos adapten sus procedimientos de contratación, incluidos los de anuncio de vacantes con convocatoria de candidaturas, los de preselección, selección y nombramiento de todos los puestos de directorio, el Estado velará en particular por que las empresas seleccionen a los candidatos más cualificados para un puesto en el directorio con arreglo a un análisis comparativo de las cualificaciones, mediante la aplicación de unos criterios preestablecidos, claros, formulados de forma neutra, no discriminatorios y carentes de ambigüedades. En caso de procedimiento de elección, el Estado velará por que las empresas aseguren una correcta selección de candidatos, garantizando que el género director elegido en ese procedimiento no esté en absoluto determinado de antemano.*

**Artículo 24** *El inciso 1º del artículo 5º del Código del Trabajo, el cual dispone que el empleador "deberá mantener reserva de toda la información y datos privados del trabajador a que tenga acceso con ocasión de la relación laboral" (artículo 154 bis del mismo cuerpo legal) y, al consignar que la empresa usuaria "deberá mantener reserva de toda la información y datos privados del trabajador a que tenga acceso con ocasión de la relación laboral." (Artículo 183, del mismo código).Los art. Anteriormente mencionados quedan sin efecto cuando el órgano regulador considere necesario investigar sobre el reclutamiento y selección de personal de la organización.*

**TITULO X**  
**Del Fondo para la Equidad de Género**

**Artículo 25** *Créase el Fondo para la Equidad de Género, administrado por el Servicio Nacional de la Mujer, (futuro Ministerio de la mujer e igualdad de género) con el objeto de contribuir al financiamiento de proyectos, programas, actividades, educación y difusión, destinados a fortalecer la asociatividad y liderazgo, promoviendo la equidad de género y las buenas prácticas de selección de personal. Los recursos del Fondo se consultarán en la Ley de Presupuestos del Sector Público. Un reglamento dictado a través del SERNAM, suscrito también por el Ministro de Hacienda, establecerá las normas de administración y operación del Fondo para la Equidad de Género, los criterios objetivos para otorgar los recursos, las reglas de funcionamiento y los medios para verificar la aplicación fiel de los fondos a la finalidad señalada en el inciso primero (Art 10, Propuesta de ley Ministerio de la mujer e Igualdad de Género).*

**TITULO XI**  
**Disposiciones Finales**

**Artículo 26** *El Estado adoptará las medidas necesarias para garantizar que el candidato se pueda acoger a la aplicación del derecho, a la no discriminación laboral en el artículo 2º, del Código del Trabajo, principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, sean también competentes para la promoción, el análisis, el seguimiento y el apoyo de la igualdad de género en los directorios de las empresas.*

**Artículo 27** *La Comisión, informara al Ministerio si existiese una suspensión automática de la Ley, que sea revocada en caso de no se realicen avances suficientes hacia la consecución del objetivo de la presente ley.*

**Artículo 28** *La Comisión presentará al Parlamento chileno un informe en el que se exponga cómo aplican los principios de la presente ley en todas las instituciones, Servicio Públicos, y empresas Estatales y Privadas del Estado y cómo los han incorporado a las normas relativas a sus procedimientos internos de dotación de personal.*

**Artículo 29** *En su informe, la Comisión examinará, a la luz de la evolución de la representación de hombres y mujeres en los consejos directivos de las empresas tomando en cuenta si los progresos realizados son suficientemente duraderos, si es necesario ampliar o modificar la presente ley.*

## **Conclusión capítulo IV**

Esta propuesta de ley responde a un contexto de cambios, económicos y sociales del país, y a su vez a un escenario internacional en que la igualdad de género es cada vez más valorado y en algunos casos exigidos a partir de tratados, y acuerdos que rigen en el mundo globalizado donde Chile profundiza su participación.

Otra iniciativa para la igualdad de género es la propuesta de ley del “Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género” a través de esta, se busca promover políticas de igualdad de género, las que son vitales para el crecimiento económico, y la competitividad. Estas acciones positivas pretenden fomentar la igualdad de la participación de mujeres y hombres en el proceso decisorio a todos los niveles y en todos los ámbitos, a fin de aprovechar plenamente todas las capacidades, los conocimientos.

Esta aplicación de “ley de no discriminación para mujer directiva en Chile” busca actuar como catalizadores del cambio y de reformas rápidas concebidas para eliminar las discriminaciones en las decisiones económicas.

## CONCLUSIONES GENERALES

El trabajo que concluye, busca ser un aporte en cuanto a los tratos igualitarios entre hombres y mujeres, en este sentido, la división de espacios y roles sexuales persisten, a pesar de los significativos avances con acciones positivas; Chile tiene una incorporación femenina laboral que va en aumento, pero igualmente existen cifras nacionales que revelan la desigualdad respecto a una menor integración de mujeres en órganos directivos.

Esta investigación trató de dar respuesta a los siguientes objetivos planteados

- Conocer si existe o no discriminación de género en cargos con mayor responsabilidad.
- Identificar porque las mujeres representan menos del 20% en cargos directivos en Chile,

Según los antecedentes recabados en la investigación, por medio de entrevistas a personas con cargos de responsabilidad empresarial y Diputados se elaboraron las encuestas para directivos y altos cargos empresariales de la región de Valparaíso. Los datos analizados concluyen que tradicionalmente las responsables de la gran mayoría de las tareas familiares y domésticas son las mujeres y existe discriminación, la cual principalmente se genera en el momento de incorporar a las personas al trabajo es aquí donde muchas veces se establecen diferencias las que finalmente hace al empleador optar por hombres

antes de mujeres esto que puede impedir el avance hacia puestos de trabajo de alto nivel.

Las leyes actuales no incentivan la incorporación de mujeres en las plantas directivas o ejecutivas de las empresas. Sin embargo, existen políticas de apoyo para la inserción laboral a través de las leyes de protección a la maternidad y de no discriminación en sueldos, entre otras, pero, estas no son políticas focalizadas en puestos de liderazgo y apelan a la mujer en general, en todo caso, conseguir consensos en leyes de discriminación positiva no es algo sencillo de lograr, especialmente si son percibidas como un elemento que rigidiza al mercado laboral, por lo que es recomendable ir explorando otras opciones a la vez. Sería conveniente estudiar políticas complementarias como flexibilidad horaria que faciliten la compatibilización laboral, personal y familiar.

Se propone una Ley de no discriminación para la mujer directiva en Chile, luego de analizar la investigación, la cual recaba información de trabajadores con cargos de alta responsabilidad, los que entregan una óptica personal e interna de las organizaciones, y también se muestra la opinión de parlamentarios quienes trabajan y tienen mayor alcance para tomar y llevar a cabo iniciativas que favorezcan tanto a empleadores como empleado.

Finalmente esta propuesta enfatiza que dentro de las organizaciones se fomenten buenas prácticas, como es generar oportunidades, trato igualitario y respeto, lo que va ligado a transparentar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se incorporará a una organización, la Ley, aboga por personas que se sientan pasadas a llevar, por ende, se considera que la propuesta de ley para la no discriminación de la mujer directiva en Chile sería de gran aporte ya que pretende crear instancias que incentiven acciones positivas en contra de la discriminación por medio del Estado, empresas y personas.

## Bibliografía

Astelarra, J.; "Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina". Serie Mujer y Desarrollo 57. CEPAL. Santiago de Chile 2004 En línea [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm)

Cárdenas, A. (2005): El sujeto y el proceso de transformación en las condiciones de trabajo en Chile: Elementos teóricos y empíricos para la discusión. Documento Electrónico, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Santiago de Chile.

CEDAW (1979). Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Comisión Europea, Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, sobre la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinado a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines (2013, Octubre 25), España.

Declaración de Atenas (1992), adoptada en la primera Cumbre Europea "Mujeres en el Poder", celebrada en Atenas el 3 de noviembre de 1992.

En Línea: [http://www.mujerydeporte.org/documentos/estudio\\_act.pdf](http://www.mujerydeporte.org/documentos/estudio_act.pdf)

European comisión, PressReleasesDatabase, Diciembre 14, 2013. [En línea]: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm) (Accedido: Noviembre 28, 2013).

Instituto Nacional de Estadísticas, Chile. (2010). Estadísticas del Bicentenario: La familia chilena en el tiempo. Recuperado el 03 de Julio de 2013, de En línea: [http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTU1MDkzNA==--La\\_Familia\\_Chilena\\_en\\_el\\_Tiempo](http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMTU1MDkzNA==--La_Familia_Chilena_en_el_Tiempo)

Jelin, E. (2007) Las familias latinoamericanas en el marco de las transformaciones globales. En Arriagada, I., Familias y políticas públicas en América Latina: una historia de desencuentros. Santiago: CEPAL.MIDEPLAN (2003, 2006,2012). Encuesta CASEN.

Ley 19.705 o “Ley de Opas”: Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y Establece Régimen de Gobiernos Corporativos, fue promulgada el 14/12/2000. Esta modifica la Ley 18.045 (Mercado de Valores) y la Ley 18.046 (Sociedades Anónimas).

Ministerio de la mujer y la equidad de género, Proyecto de ley mensaje nº 16-362, Santiago, 27 de marzo de 2014.

PNUD (2010), Informe de Desarrollo Humano.

SERNAM (2006) Banco de datos de Indicadores de género. Infoteca Estadística. En línea: <http://www.sernam.cl/basemujer/index.htm>

Wirth, L., Romper el techo de cristal, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Colección Informes OIT, 2002.

## **Anexos**

### **Anexo 1** Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer

*“Artículo 7: ì Los Estados Partes toman todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la vida política y pública del país y, en particular, garantizando, en igualdad de condiciones con los hombres el derecho a: c) Participar en organizaciones y asociaciones no gubernamentales que se ocupen de la vida pública y política del país “(CEDAW, 1979)*

### **Anexo 2** Norma “NCh 3262-2012

Con el fin de fomentar y tomar medidas que ayuden a la igualdad de género es que el SERNAM ha creado la “Norma NCh 3262-2012” una guía de “Sistema de gestión- Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal” (SIGIGC) Esta iniciativa debe ser apoyada por la alta dirección quien debe revisar el (SIGIGC), además de planificar para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

**FIGURA 1 Estructura de la norma NCh 3262**



FUENTE: Instituto Nacional de Normalización NCh 3262:2012, “Sistemas de gestión - Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.”

La implementación del SIGIGC, así como su acreditación para la certificación en la Norma chilena NCh 3262-2012, permite solicitar a SERNAM el Sello de Certificación Igualdad - Conciliación, este proceso lo pueden realizar todo tipo de organizaciones de cualquier tamaño y tipo de actividad, públicas o privadas con y sin fines de lucro. Sin embargo, quienes más han considerado la Norma, son empresas, las que principalmente han avanzado en el proceso de implementación adaptándola a sus necesidades.

### **Anexo 3** Personas entrevistadas.

- **Erna Maturana**

Servicios Financieros SA. FORUM.

Jefa Comercial (7 años).

- **Priscila González.**

Caja Los Andes.

Supervisora (Líder) Caja los Andes. (10 años).

- **María Luisa López.**

Presidenta de la Cámara de Comercio Quilpué.

- **Daniela Jaime.**

Jefa de Sucursal Servicios Financieros.

Supermercado Líder.

- **Diputado: Marcelo Schilling.**

Jefe De Bancada, Partido Socialista (PS).

Embajador por la Equidad de Género 2014

- **Diputado Arturo Squella.**

Bancada Unión Demócrata Independiente. (UDI).

#### Anexo 4 Tabla de entrevistas

<p><b><u>Preguntas</u></b></p> <p><b><u>Entrevistados.</u></b></p>	<p><b><u>Erna Maturana</u></b> FORUM Servicios Financieros SA. Jefa Comercial.</p>	<p><b><u>Priscila González.</u></b> Caja De Compensación Los Andes. Supervisora Sucursal</p>	<p><b><u>María Luisa López.</u></b> Presidenta de Cámara De Comercio De Quilpué.</p>	<p><b><u>Daniela Jaime.</u></b> Presto, Servicio Financiero, Líder. Jefa De Sucursal</p>	<p><b><u>Marcelo Schilling.</u></b> Diputado, Jefe de Bancada PS.</p>	<p><b><u>Claudio De La Horra.</u></b> Concejal, PS, Villa Alemana.</p>	<p><b><u>Arturo Squella.</u></b> Diputado, UDI.</p>
<p><b>Nos podría, contar un poco el proceso para llegar a su puesto de trabajo, dentro de esto si existieron algún tipo de barreras. (Que pueden ser culturales, política de empresa, opción personal, otra)</b></p>	<p>Yo llegue muy joven, FORUM, ha sido una buena experiencia, entre como ejecutiva, y luego pasaron dos años y me ofrecieron el puesto de jefatura, Barreras, no han existido, ya que la empresa me ha ofrecido el puesto sin yo esperarlo.</p>	<p>Cuando yo ingrese lo hice a un nivel de colaborador, donde dependía de jefatura, luego de dos años, me dan el puesto de Jefatura, nos hicimos cargos de una sucursal nueva. Yo estoy en el puesto por mi nivel de</p>	<p>El hecho de estar en este momento como directora, fui inesperado, solo me lo propusieron de un día para otro y lo acepte. Barreras, no tuve ya que fue algo inesperado. En la Cámara de comercio, somos bastantes mujeres, pero creo que en</p>	<p>La empresa me ha dado, bastantes oportunidades, entre como Cajera Líder y luego de un par de años pase a Presto, de ahí subí a Jefa De Sucursal, Barreras para estar en el cargo no tuve, pero si me he fijado que superior a mi nivel, la mayoría</p>	<p>Yo llegue al puesto, sin desearlo, solo me ofrecieron ser sucesor de un gran amigo que falleció, Barreras para mí no han existido porque siendo hombre, la cultura me favorece, pero de que existen barreras existen, pero</p>	<p>Para mí las cosas, no han sido tan fácil ya que soy un joven que entre a la política, con esfuerzo tuve que ganar la confianza del partido y con el apoyo de ellos, buscar igualmente la confianza de la gente,</p>	<p>Llego al cargo, tras una vida vinculada con la política, sus inicios fueron en la universidad y luego el interés creció para llegar pronto a ser diputado. La Principal Barrera que al inicio tuve fue que era un desconocido, joven y competía con una diputada</p>

		conocimientos y cumplimientos, asique barrera no hay, solo debe demostrar capacidad para desarrollar habilidades.	las empresas los hombres prevalecen por tema de cultura.	son hombres y esas son barreras impuestas por Cultura.	estas apuntan claramente a la Mujeres, que son las que a veces se ven más perjudicadas por las exigencias de tiempo que con lleva la Política.		en ejercicio, muy bien evaluada.
<p><b>¿Se vio vinculada /o a alguna situación en la que hayan estado presentes diferencias entre Géneros? ¿Cree que estas existen? ¿Se hace las diferencias más notorias en un nivel más que en otro?</b></p>	<p>En primera instancia no, cuando asumí como jefatura los otros jefes eran mayor pero no me opacaron, en ese sentido no sentí discriminación sí, me vi complicada cuando fui mama, yo manifesté la intención</p>	<p>Diferencia de Géneros: no, se da ya que existen, conductos para regular desde primera instancia estas situaciones, si tengo un inconveniente, debo seguir un conducto Regulara dentro de la empresa para poder solucionar, son casos más extremos.</p>	<p>Discriminación por ser mujer no, como extranjero a, si, tal vez por el mismo carácter, ya que siempre digo lo que tengo que decir, Como extranjero a he sentido en ciertas circunstancias, uno sabe que eso pasa aquí y en cualquier</p>	<p>Yo no, a mí la empresa me ha dado bastante apoyo. Lo que si me he fijado, que si bien en cargos a mi nivel hay bastantes mujeres, en los cargos más alto siguen prevaleciendo los hombres.</p>	<p>En esta actividad política, como en la empresarial predominan los hombres, más bien la discriminación viene por el lado de la mujer, que es postergada, se piensa que va a tener menos posibilidades de</p>	<p>Claramente las mujeres se ven expuestas a algunas barreras o discriminación, debido a sus responsabilidades familiares, y este trabajo es muy demandante de tiempo.</p>	<p>Sé que para ellas es más difícil entrar a la política, porque culturalmente, las mujeres han llevado una vida con más responsabilidades, como son los hijos, preocupación por las cosas de la casa, por tanto un trabajo tan dependiente, algunas</p>

	<p>de ser madre seguido, cuando volví, pensando que lo más probable era que me fuera</p> <p>Trataron de darme otro cargo, pero yo peleé, me fue súper bien y demostré que no es impedimento, luego fui tuve mi otro hijo y luego no tuve problema porque ya había demostrado que podía, trabaje el doble y esto confirmo la buena decisión que tomaron al contratar me</p>	<p>Pero el que yo no haya vivido, discriminación acá en la empresa, no quiere decir que no haya.</p>	<p>otro lado.</p>		<p>éxito que los hombres, en esto la discriminación correen contra de la mujer, yo creo que hay un pensamiento de sociedad dominante que casi considera minusválida a las mujeres, pero no vamos a decir que las mujeres son solidaria entre las mujeres, ellas son chaqueteras entre ellas mismas, eso se ve en el momento de definir las listas electoral</p>	<p>veces las hace desistir.</p>
--	--	--	-------------------	--	---	---------------------------------

					es, Con respecto al pensamiento empresarial, mujeres valen el 30% menos		
<b>¿Con respecto a la Familia, Las mujeres muestran igualdad como por ejemplo a salir de la ciudad o del País, con respecto a los hombres?</b>	No, creo que yo puedo compatibilizar, tengo disponibilidad, creo sí que se tiene menos disponibilidad que los hombres, porque ellos salen, no se preocupan.	No me lo he planteado, ya que los cambios que se podrían producir en la caja son en el país, pero claro en el caso de la mujer, cambiarte de trabajo es más difícil porque son muchos los cambios que conlleva llevarte a la familia, si he estado dispuesta, pero	No, no creo, yo he venido desde Panamá, buscando un mejor futuro, porque las chilenas no lo podrían hacer.	Si bien estoy súper comprometida con el trabajo, se me han ofrecido capacitaciones que son desafíos que estoy dispuesta a tomar. Pero si cuando me ofrecieron traslado, preferí quedarme donde estaba, porque quizás fue en un mal momento fue en mitad de año, fue muy encima la oferta,	El hecho que la sociedad impute todavía la principal responsabilidad del cuidado y de la crianza a la mujer, le pone una barrera para actuar en la vida pública, la carga adicional es un peso para la participación.	Las Responsabilidades, son las que muchas veces las alejan de las oportunidades, no así los hombres por que si bien tienen familia, saben que alguien (una mujer) está al cuidado de ella.	La Carga familiar, genera un peso en la participación de las mujeres en las actividad

		hay momentos en que se debe decir que no.		me vi superada, y dije no porque primero está la familia.			
<b>¿Cree que influye el proyecto de familia (tener hijos) con respecto a que la mujer llegue a cargos de jefa o directivos?</b>	Te limita que nadie te pregunta por tus disponibilidades a las 8 en Santiago (ella vive en Quillota), en el mundo laboral nadie se preocupa por que tu estas en el mundo laboral, da lo mismo si tienes hijos, porque solo importa que rindas, pero eso es parte de la pega. Así es el trabajo, pero si quiero un mejor puesto	En mi caso, la empresa me apoya, ya que siempre trabajo con otro jefe, quien me remplaza si yo no estoy, Acá todo es desempeño si lo haces, bien vuelves y sigues con tu puesto.	Claro, influye un poco cuando los niños están pequeños es más complicado, pero esto no tiene por qué ser motivo de que te miren mal, si finalmente vuelves.	Muchas mujeres, están abusando de los Beneficios, es eso yo creo que hace que los empleados tengan mayor cuidado en contratar mujeres.	Claro, el empresario, busca generar y esto de tener mujeres que se vallan por algunos periodos, complica un poco, aunque no debería.	No debería, pero claramente sí.	Tenemos que trabajar eso tantas responsabilidades de empleador y trabajador, para la mujer es un Derecho, tener hijos, no puede haber gente que las desmotive por un puesto de trabajo.

	debo ser Firme.						
<b>¿Por qué cree usted que existe un bajo número de mujeres en puestos directivos, existirá Discriminación indirecta (discriminación causada cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros sitúan a personas en una determinada desventaja particular con respecto a otras personas) ?</b>	Las Responsabilidades que las mujeres tenemos eso creo que es un factor muy importante.	En el Caso de la Caja, hay bastante mujeres en los puestos altos, y eso creo que tiene que ver con el hecho de que si están dispuestas a entregar se cien por ciento a su labor.	Es hora que la mujer se muestre mucho mas, para que sea valorada, así podrá estar en puestos que quizás no planeo.	Si bien en los niveles similares al mío, hay bastantes mujeres, esto no se replica a nivel de mayor importancia, creo que principalmente es por el tiempo demandado y por la entrega, las mujeres a veces no disponemos de tanto tiempo como para un cargo tan absorbente.	El peso Familiar, como dije anteriormente, y las costumbres son una traba que se ha mantenido en el tiempo.	La sociedad y el miedo a romper las pautas establecidas.	Las mujeres socialmente tienen cargas más intensas, por esto quizás se les ha privado estar en estos puestos.
<b>¿Cree usted que existen Factores que</b>	Estas barreras, pueden existir ambas, ya	Barreras del mercado, pero una vez	El mercado totalmente, las mujeres	Barreras Internas, a veces las cosas se miran	Es la Sociedad la que ha puesto Barreras,	Barreras, pueden existir ambas pero solos,	Barreras Culturales, enseñanzas de familia, y

<p><b>generen Barreras? nosotros le presenta mos los internos, que son generados por uno mismo, como inseguridades, desconfianzas etc. o los externos, que serán los generados por el mercado.</b></p>	<p>que si bien el mercado genera barreras, muchas veces las mujeres no somos capaces de sobreponernos a estas.</p>	<p>que las pasaste debes mostrar tus capacidades, para que estas sean eliminadas.</p>	<p>podemos y lo hacemos bien, por tanto si llegasen a existir barreras internas debemos eliminarlas.</p>	<p>de una forma más negativa, lo que no nos deja avanzar, a veces las mujeres somos más problemáticas y eso nos impide mostrar nuestras aptitudes.</p>	<p>que no hemos sido capaces de Eliminar.</p>	<p>las mujeres y hombres son los que las pueden traspasar.</p>	<p>claro la sociedad las ha ido respaldando, debemos luchar para que desaparezcan.</p>
<p><b>¿Existe dentro de las empresas en General la posibilidad real de ascenso tanto para hombres y mujeres? Si no las hay, ¿porque cree que se hace esta diferencia ?</b></p>	<p>Si, se hacen concursos internos</p>	<p>Sí, hay posibilidades, ya que la empresa utiliza un modelo de Gestión de Desempeño, donde todo es más medible La empresa pide: Que la jefatura pueda liderar</p>	<p>Entre como una socia más, y sucedieron las cosas, de pronto estaba de directora y ahora de presidenta.</p>	<p>Sí, yo entre a un nivel mucho más bajo y ahora estoy como jefa de sucursal.</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>	<p>NA</p>

<p><b>Según los beneficios que se entregan a las mujeres (pre post natal, sala cunas) ¿cómo cree usted que los toman las empresas donde tienen mujeres trabajando o?</b></p>	<p>Las, empresa esta altura, ya lo deben tener asumido, es un derecho así que lo debemos recibir, todas las mujeres cuando lo necesitemos. FORUM, dan aporte mensual por sala cuna hasta los dos años,</p>	<p>Mi empresa por lo menos lo Respeta. La empresa brinda facilidad es de horarios para las que son mamás, les entregan dinero destinado a los hijos, y no te obligan llevarlo a un jardín.</p>	<p>Bien, es algo que se debe aceptar.</p>	<p>Bueno, lo deben aceptar, pero recalco, las mujeres no deben abusar. Dentro de la empresa existe Beneficios , apoyo para las mujeres que lo necesitan en especial cuando tendrán hijos, si hay mujeres que muchas veces por la maternidad pierden el compromiso con la empresa , ya que luego de tener el hijo no vuelve al trabajo y tiran licencias, lo que obviamente</p>	<p>Los beneficios ayudan a la mujer pero no son determinados, ya que el pre y post natal es un periodo transitorio, Para el pensamiento empresarial, queda reflejado en el hecho que las mujeres a igual cargo, igual responsabilidad, con iguales capacidades gana un tercio menos, a los empresarios no hay que escucharlos hay que ver</p>	<p>Les costó, pero los deben asumir.</p>	<p>Yo fui uno de los mayores promotores que el post natal se pudiera traspasar a los hombres, cosa que de repente alguien con mentalidad más antigua, “que raro si la mujer es la que lo tuvo”, bueno está bien, pero el post natal tiene que ver con la crianza los primeros meses de vida y esa crianza perfectamente puede estar a cargo del hombre, bueno es ahí donde dice “creemos o no creemos en el rol</p>
--	--	--	---	--	---	--	---

				te complica al empleador, que en el momento espera el regreso de su trabajador	qué pasa con su plata, y si ellos le pagan un tercio menos de sueldo a las mujeres, esa es la opinión que tienen los empresarios, las mujeres valen un tercio menos.		de padre y madre". Con respecto a los beneficios que entrega el Estado, es por convicción, que eso es lo que se necesita, para el estado es un deber, establecer políticas públicas para corregir alguna falencia.
<b>¿Cree usted que existen diferentes habilidades entre hombre y mujeres?, si es así ¿cuáles serían estas? ¿Porque cree que es conveniente para la empresa contratar o que asuman</b>	Noventa por ciento las mujeres me han tocado son mucho más ordenada, estructuras (hacen informes), mucho más prolija, Pero hombres, lo ve entre los	Para los puestos de trabajos se toma en cuenta las habilidades es que se demuestran en el trabajo, para poder liderar de forma efectiva todo el equipo, ya que	Somos Más ordenada, más Responsable. Probablemente por cultura Latinoamericana, ya que las mujeres son la cabeza de los hogares, los hombres	Las Mujeres son un poco más problemáticas, pero también más empático, más emocional, más minuciosa, diferente del hombre más racional, que actúa	Yo creo que hay cosas que en las mujeres están más desarrollada que en los hombres, todo esto que llaman inteligencia emocional, yo creo que los	Diferencias establecidas no, creo que son las Muchas veces hombres y mujeres, pueden desempeñar el mismo rol, y es ahí donde afloran características comunes de un	entre hombre y mujeres no se debe caer en suerte de comparación muchas veces no es sano, ya que entre hombres y mujeres existe complementación, no estoy de

<p><b>las mujeres cargos directivos ?</b></p>	<p>mismo gerentes, a nivel de gerencia jefaturas comerciales, el trabajo que hacen los hombres son para la risa, de repente presentan informes, ellos son muchos de hablar, pero sin nada concreto, ya que no presentan nada en escrito, las mujeres son como hormiguitas, ya que las mujeres son como hormiguitas porque han tenido que trabajar mucho más para llegar al lugar de los hombres.</p>	<p>trabajan como coaching para sus colaboradores (empleados Acceso de otra forma de las mujeres a los puestos directivos, demostrando las aptitudes de desempeño. Está comprobado que las diferencias no van por el sexo, sino por el puesto que se desempeñe. La mujer tiene más el perfil de atención de público porque es más empática</p>	<p>se van.</p>	<p>más rápido. Los gerentes hombres están más focalizados en el trabajo no así la mujer que tiene más responsabilidades que tienen más responsabilidades</p>	<p>hombres tienen una capacidad de concentración y de hacer abstracción de los problemas de entorno mayor que las mujeres, porque la mujer está preocupada del conjunto, tiene una mirada holística, el hombre se concentra en la cosa que tiene que hacer, ahora si esto representa o no una ventaja en el trabajo no estoy seguro, me da la</p>	<p>género diferente”</p>	<p>acuerdo con la ideología de Género “nos existen diferencias naturales, solo son autoimpuestas y se pueden combatir”.</p>
---	--	---	----------------	--	---	--------------------------	---

		.			impresión de que esa diferencia que describo existe pero no necesariamente constituye una ventaja sobre uno u otro		
<b>¿Cree que hay que tratar otros temas importantes respecto a la mujer en el mundo laboral, que propone para solucionar los? (ej.: diferencia salarial, diferencia en pensiones )</b>	Las Pensiones , la diferencia salarial si bien es un tema, yo no me he visto afectada debido que acá todos tenemos base igual, la diferencia las hacen las metas.	El tema de las pensiones, ya que es tema discriminatorio, ya que el cálculo para la mujer se hace en una tasa más baja. La diferencia de Sueldos acá en la empresa no se da, pero si lo llevo a las remuneraciones que se ven en la caja, si	Pensiones por debajo de los hombres, La idea que los sueldos sean meritorios. Si queremos mejorar tenemos que capacitarlos y esforzarnos	El Tema de pensiones , y la diferencia de sueldos en mi caso no, ya que acá es por nivel de metas el sueldo es igual para todo.	Diferencia salarial, la diferencia del tercio que está demostrada con número, no son suposiciones, no tiene ningún fundamento porque si estamos hablando de igual capacidad, igual función, las leyes yo las he votado a favor, pero no se	Diferencia de sueldos, eso será importante más si existiese una ley como la que se menciona, ya que podría existir abuso de parte del empleador al considerar contratar más mujeres para pagar menos remuneración.	Leyes sobre los sueldos, debido que si esto sigue así a los empresarios les podría llegar a convenir tener más mujeres debido a que le pagaran menos.

		se les hace discriminación a las mujeres, solo en las empresas grandes se revisa el tema de sueldos.			cumplen		
<b>¿Está usted de acuerdo con la ley de no discriminación para la mujer directiva?</b>	La Ley, no es tan difícil ya que los procesos siempre deben ser transparentes.	Claro los buenos procesos benefician a todo el mundo.	Claro los procesos de reclutamiento y selección es el primer paso para no generar desigualdades.	Sería muy bueno, ya que todos estarían siendo beneficiados, empresa, empleado y empleado.	Al haber más igualdad todo el mundo trabaja mejor así que claramente será una buena ley.	Claro se deben tener siempre procesos que conlleven buenas prácticas en una organización.	Hay que dejar en claro que una ley así siempre será buena, ya que buenos procesos llevara a buenos resultados
<b>¿Cree usted que una ley como la que se plantea, ayudaría a disminuir la discriminación en la selección de personal para un cargo directivo?</b>	Si porque ahora tienes que tener capacidad es y actitud, con esta ley se abriría más el mundo, porque no todo el mundo es igual, ahora si llegarían	Claramente, ya que será puestos ganado por reales capacidades.	Yo creo que sí, uno tiene que ganarse eso y sentir que llegaste por sus propios medios. Se aplica la ley, porque no todas las mujeres	Si creo que algunas mujeres, se sentirían discriminadas, no todas las mujeres son iguales. Creo que la presión, de cuota, no es buena,	“Deberá disminuir la discriminación, ya que les cuesta llegar a los puestos más altos, esto sería un empujón”	Si claro las mujeres tendrán reales oportunidades de conseguir buenos puestos.	Si creo que algunas mujeres si se pueden sentir discriminadas, y recalco. La palabra discriminación muchas veces puede generar discriminación por

	<p>las personas con capacidades.</p>		<p>son iguales, algún segmento. No todos pensamos igual, no todos tenemos la misma actitud.</p>	<p>porque uno se puede sentir forzada a contratar a alguien ya sea hombre o mujer por cumplir un número.</p>			<p>otros lados, podrían salir todos a reclamar por que las Discriminación positiva para la mujer y no para los jóvenes, se generan muchas situaciones, que a mi juicio podrían llegar a ser erróneas.</p>
--	--------------------------------------	--	---	--	--	--	---

## **Anexo 5** Encuesta realizada

“Ley de no discriminación para la mujer directiva”: Es una ley que se propone, la que tendrá como fin principal hacer desaparecer las desigualdades dentro de las organizaciones, se hará hincapié que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean claros y transparentes, para que las oportunidades de conseguir un trabajo sea igualitaria para hombres como mujeres.

El fin principal es que a las mujeres realmente se les dé oportunidad de postular y mostrar sus capacidades y aptitudes para entrar a alguna organización y haciendo una ley así se podrá tener confianza que tanto hombres como mujeres tendrán oportunidades idénticas de optar por un cargo.

### **1. Sexo.**

- Femenino
- Masculino

### **2. Lugar de trabajo**

- Gran empresa / Transnacional
- Pequeña empresa
- Mediana Empresa.

**3. ¿Crees usted que existe discriminación de género con las mujeres, en la selección de personal?**

- De Acuerdo
- Ni de acuerdo ni Desacuerdo
- Desacuerdo

Si a la pregunta 3 usted respondió de acuerdo continúe con la pregunta 4 sino, continúe con la pregunta 5

**4. ¿Según usted la Discriminación se da por?**

- Cultura de País
- Política de empresa
- Otra

**5 ¿Existen diferencias de habilidades entre hombres y mujeres?**

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

**6¿Las mujeres presentan la misma disponibilidad que los hombres para cargos de mayor responsabilidad?**

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

**7. Para acceder al puesto de una mayor importancia dentro de la empresa pueden existir barreras las que pueden ser interna( impuestas por unos mismo) y externas ( impuestas por el mercado) ¿Cuál de estas cree usted que es más relevante al comento de ingresos a una empresa?**

- Barreras internas
- Barreras externas
- No existen barreras

**8. ¿Está usted de acuerdo con la ley de no discriminación para la mujer directiva?**

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

**9. ¿Cree usted que una ley como la que se plantea, ayudaría a disminuir la discriminación en la selección de personal para un cargo directivo?**

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo