

**DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS  
PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE  
LAS MUJERES EN EL SECTOR FINANCIERO**

**2022**



## **MINISTERIO DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO**

*“Decálogo de Buenas Prácticas para Fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero”*

---

### **Ministra de la Mujer y la Equidad de Género**

Mónica Zalaquett Said

### **Subsecretaria de la Mujer y la Equidad de Género**

María José Abud Sittler

### **Equipo de Trabajo**

María José Díaz Márquez de la Plata  
*Jefa División de Estudios y Capacitación en Género  
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género*

Claudia A González Vásquez  
*Asesora División de Estudios y Capacitación en Género  
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género*

Javiera Rosenberg Pacareu  
*Asesora División de Estudios y Capacitación en Género  
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género*

Catalina San Martín Cavada  
*Asesora División de Estudios y Capacitación en Género  
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género*

Claudia Morales Cisternas  
*Co-Fundadora  
Corporación Mujeres en Finanzas*

Nuria Martínez  
*Co-Fundadora  
Corporación Mujeres en Finanzas*

Andrea Sanhueza Barrientos  
*Directora  
Corporación Mujeres en Finanzas*

Pilar Vigo Malusardi  
*Directora  
Corporación Mujeres en Finanzas*

Enero 2022

### **Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género**

Catedral 1401, Santiago de Chile  
Tel. 225196400

*minmujeryeg.gob.cl*  
*@minmujeryeg*



**Mef.**  
Mujeres en Finanzas



## ÍNDICE

6. *Mensaje*

8. *Participantes*

10. *Situación Actual*

11. *Decálogo:*

- 1** Diagnóstico de indicadores para una mejor recolección y estandarización de datos.
- 2** Evaluación de los datos obtenidos y fomento de la transparencia.
- 3** Creación de un comité de diversidad e inclusión que fomente la diversificación de las mujeres en la industria.
- 4** Acercar las principales industrias financieras al mundo universitario con el fin de atraer talento joven.
- 5** Instaurar espacios de aprendizaje y colaboración dentro y fuera de la organización.
- 6** Garantizar procesos de reclutamiento y selección de personas sin sesgos inconscientes de género.
- 7** Incentivar la corresponsabilidad y la conciliación laboral en hombres y mujeres.
- 8** Impulsar el posicionamiento de más mujeres en puestos de liderazgo en la industria.
- 9** Generar protocolos y políticas internas que se ajusten a la normativa legal y se atrevan a mover fronteras.
- 10** Erradicar la violencia contra las mujeres.

## MENSAJE

### *Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género Corporación Mujeres en Finanzas*

La participación de las mujeres en el mundo laboral sigue siendo un importante desafío para nuestro país. Previo al contexto de crisis sanitaria, Chile había logrado alcanzar una participación laboral femenina histórica de 53,3% que retrocedió en más de 10 puntos porcentuales en el peor momento de la pandemia.

Adicionalmente, la participación de las mujeres en el mundo laboral es bastante desigual a lo largo de diferentes industrias. Así, la presencia de mujeres se concentra en rubros como salud, educación, comercio y turismo, que se vieron fuertemente impactados producto de la crisis sanitaria. Por otro lado, la participación de mujeres en sectores como la construcción, minería, telecomunicaciones, y finanzas sigue siendo relativamente baja, especialmente a medida que aumenta el nivel de responsabilidad dentro de las organizaciones.

Dado este escenario, se trabajó en el **Decálogo de Buenas Prácticas para fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero 2022** documento que es fruto del trabajo de la Mesa Mujeres en Finanzas donde participaron representantes de 26 empresas y organizaciones del sector financiero durante el año 2021. Este documento ha sido posible gracias a la alianza del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género con la Corporación Mujeres en Finanzas, a través de la cual se busca incrementar la participación de mujeres en la industria financiera a todo nivel (general, primera línea y directorios) y en todas las áreas, fomentando la inclusión de políticas que promuevan dicha participación, tales como la conciliación laboral y la igualdad de oportunidades dentro de la organización.

Este decálogo ha logrado aunar esfuerzos identificando y proponiendo acciones concretas para que la industria de las finanzas pueda seguir avanzando hacia la equidad de género. Luego de efectuar un cuestionario en el que se diagnosticaron diversas fortalezas y debilidades en áreas de políticas, campañas de sensibilización en estereotipos, utilización de lenguaje para promover la equidad de género, programas de mentoría, políticas que garanticen la no discriminación y procesos de promoción para la participación femenina en cargos de toma de decisión, medidas preventivas, capacitaciones, investigaciones internas y procedimientos de acción para situaciones de acoso laboral, sexual y violencia intrafamiliar así como medidas de flexibilidad, beneficios y procesos de reclutamientos orientados a la conciliación de la vida laboral y familiar, se desarrollaron tres líneas de trabajo: (i) Recolección y estandarización de datos, (ii) Diversificación de mujeres en la industria, y (iii) Aumento de mujeres en puestos de liderazgo, lo que dio como resultado el decálogo de buenas prácticas para la industria financiera.

Eliminar las brechas de género como país es un trabajo de todas y todos, donde tenemos la responsabilidad personal y como comunidad de impulsar la incorporación del enfoque de género tanto en el sector público como en el privado para avanzar hacia un desarrollo sostenible con mujeres como protagonistas. Gracias al trabajo público privado, es que hoy podemos presentar propuestas concretas materializadas en un decálogo, donde las distintas entidades de la industria de las finanzas y seguros puedan ir detectando espacios de mejora en sus organizaciones, y así avanzar juntos en el cierre de brechas entre hombres y mujeres. Este documento es parte de un trabajo colaborativo y de compromiso de seguir apoyando a las organizaciones a avanzar con sentido de urgencia en esta línea, ya que las mujeres de Chile y nuestra sociedad lo necesitan.



**Mónica Zalaquett Said**  
Ministra de la Mujer y la Equidad de Género



**María José Abud Sittler**  
Subsecretaria de la Mujer y la Equidad de Género



**Claudia Morales Cisternas**  
Co-Fundadora Mujeres en Finanzas



**Andrea Sanhueza Barrientos**  
Directora Mujeres en Finanzas





**Mef.**  
Mujeres en Finanzas



Patricia Arias  
Marcela Soto  
Pilar Olivos



M. Victoria Martabit  
Bernardita Roa



Isabel Retamal  
Alejandra Cox



Natalia Madrid  
Lorena Bulnes



Mónica Vuskovic  
Camilo Vio



Carolina Soza  
Juan Carlos Spencer



Pilar Concha  
Virginia Fernández



Fernanda Cruz



Mónica Cavallini  
Macarena Ossa



M. Gloria Timmerman  
M. Constanza Saenz



María José Montero



Alejandra Guzmán  
Sofía Duralde





Paula Silva  
Magdalena Villalobos



Jessica Bennedetto  
Javiera Sepúlveda



Erika Barrios  
Javier Jara



Rosario Gómez  
Daniela Novoa



Bianca Santillana  
Pamela Jamarme



Anna Honkaniemi  
Andrea Brajovic



Ignacia Jofre



Paula Melendez  
Lorena Palomeque  
Andrea Machuca



Rosario Strahovsky



Francisca Parada  
Sofía Ureta



Daniza Tomicic



Katia Berdichewsky



Eugenia Pineiro



Gabriela Salvador  
Ximena Torrico

## SITUACIÓN ACTUAL

Desde los años 80 la industria financiera chilena es uno de los mercados emergentes más prometedores en Latinoamérica, contribuyendo ampliamente al desarrollo económico del país y exhibiendo una fuerte estabilidad en las dimensiones de capitalización de mercado, número de sucursales por habitante y participación en el crédito doméstico de acuerdo con los datos recopilados por el Banco Central de Chile en el año 2019. Esto ocurre gracias a una diversificación de los participantes del mercado más allá de una hegemonía de la banca tradicional, la inclusión e inversión de compañías de seguros, fondos mutuos, fondos de inversión y fondos de pensiones que han traído consigo un mejorado acceso para alternativas de financiamiento, así como un mayor acceso a productos y servicios financieros.

En nuestro país, la participación laboral en el sector de las finanzas y seguros es una de las actividades en que existe bastante participación de mujeres, constituyendo el 49,7%<sup>1</sup>. Sin embargo, existen diferencias importantes en la industria entre hombres y mujeres cuando se analiza la participación en los distintos niveles de responsabilidad.

El desafío de una representación más paritaria en los puestos de alta responsabilidad se puede evidenciar con los datos arrojados por el “Segundo Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile”<sup>2</sup> elaborado por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en colaboración con la Fundación Chile Mujeres a partir de la información que las empresas reportaron el año 2020 a la Comisión de Mercado Financiero en virtud de la Norma de Carácter General 386. A nivel general se observa que, de las 460 organizaciones analizadas, el 40,1% de las personas trabajadoras son mujeres, número que disminuye a medida que aumenta el nivel de responsabilidad. Así la participación de mujeres en cargos de gerencias de primera línea es de un 21,2% y en directorios de un 10,5%. Similar es lo que se observa al analizar la industria “Actividades Financieras y de Seguros”, donde la participación total de mujeres alcanza el 48,1%, disminuyendo a 24,9% para el caso de las gerencias de primera línea y a 10,4% en los directorios.

A pesar de la evidencia que demuestra que la inclusión de más mujeres en altos cargos en las industrias es beneficiosa<sup>3</sup>, de acuerdo con un estudio del ESE Business School, del año 2020, titulado “Diversidad en los directorios chilenos: una mirada en el tiempo”<sup>4</sup>, en Chile aún se requerirían 64 años para poder alcanzar la paridad de género empresas IPSA, y 49 años para alcanzarlo en las empresas Top 100, encontrándose incluso bajo el porcentaje con respecto a la región en participación de mujeres en directorios, siendo superado por Argentina con un 15%, Colombia con un 13,5% y Brasil con un 11%.

.....

*“En Chile aún se requerirían 64 años para poder alcanzar la paridad de género empresas IPSA, y 49 años para alcanzarlo en las empresas Top 100, encontrándose incluso bajo el porcentaje con respecto a la región en participación de mujeres en directorios.”*

.....

Ante este escenario y entendiendo los desafíos que aún quedan por superar, queremos agradecer al Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, a la Corporación Mujeres en Finanzas, a las entidades participantes y a las personas representantes de las entidades que conforman la Mesa de Mujeres en Finanzas, por su compromiso continuo con la equidad de género y por liderar las transformaciones que nuestro país necesita, e invitamos a todas y todos quienes hoy están en los espacios de toma de decisión dentro del mundo público y privado a implementar y promover el Decálogo de Buenas Prácticas para fomentar la participación de las mujeres en el sector de las finanzas.

(1) Trimestre móvil septiembre, octubre y noviembre 2021, Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

(2) [https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2021/05/II\\_REPORTE\\_DE\\_INDICADORES\\_DE\\_GENERO\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS\\_EN\\_CHILE.pdf](https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2021/05/II_REPORTE_DE_INDICADORES_DE_GENERO_EN_LAS_EMPRESAS_EN_CHILE.pdf)

(3) <https://centrogobiernocorporativo.uc.cl/informes/39-diversidad-de-genero-en-la-alta-direccion-de-las-empresas-en-chile/file>

[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf)

(4) [https://www.esec.cl/esec/site/artic/20200529/asocfile/20200529124447/mujeres\\_en\\_directorio\\_2011\\_2020.pdf](https://www.esec.cl/esec/site/artic/20200529/asocfile/20200529124447/mujeres_en_directorio_2011_2020.pdf)

## DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SECTOR DE LAS FINANZAS

### 1. DIAGNÓSTICO DE INDICADORES PARA UNA MEJOR RECOLECCIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE DATOS

Uno de los principales desafíos tanto en la industria financiera, como en otras, es el levantamiento de información que permita dar a conocer la participación de mujeres en los distintos niveles dentro de las entidades y sus condiciones. Por ello, resulta fundamental establecer indicadores que entreguen un diagnóstico de las organizaciones y así poder identificar los desafíos que aún persisten. Bajo esta premisa, se propone un listado de indicadores divididos en categorías y con sus respectivas definiciones.

#### a. Indicadores de participación

Indicador	Definición
Presencia de hombres y mujeres en dotación total	% de hombres y mujeres dentro de la organización
Presencia de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad/liderazgo con personas a cargo	% de hombres y mujeres en gerencias o jefaturas con personas a cargo
Presencia de mujeres y hombres en directorios	% de hombres y mujeres que componen el directorio
Presencia de mujeres y hombres en cargos profesionales	% de hombres y mujeres en cargos profesionales
Presencia de mujeres y hombres en cargos administrativos	% de hombres y mujeres en cargos administrativos
Distribución etaria por género	% de hombres y mujeres por rango de edad
Presencia de hombres y mujeres por área	% de hombres y mujeres que componen cada área de la organización
Diversidad de género en los comités de inversión	% de hombres y mujeres que componen los comités de inversiones

## b. Indicadores de igualdad de oportunidades

Indicador	Definición
Resultados encuestas de clima por género	Desglose de las respuestas por hombres y mujeres
Movilidad interna por género	Registro de hombres y mujeres promovidas en un periodo específico
Descripción de políticas y programas para fomentar una representación equitativa de los empleados en todas sus operaciones aprobados por directorio	Enumerar políticas y beneficios enfocados a mejorar la equidad de género, las cuales deben estar aprobadas por el directorio de la compañía
Canal de denuncias: denuncias por tipo y género	Registro de tipo de denuncias por hombres y mujeres
Programas de desarrollo	Contabilización de programas de desarrollo enfocados a mujeres
Capacitaciones	Contabilización de capacitaciones enfocadas a mujeres y participación de hombres y mujeres en capacitaciones

## c. Indicadores de rotación, selección y brecha salarial

Indicador	Definición
Rotación por género	% de mujeres y hombres que han rotado
Tasa relativa de éxito de selección de mujeres participantes y de hombres participantes en los procesos de selección	% de éxito de contratación de mujeres y hombres en procesos de selección
Equilibrio de presencia de mujeres y hombres en postulantes seleccionados	% de hombres y mujeres en los procesos de selección
Media de brecha salarial	$\text{Media salario bruto x hora (M) / Media salario bruto x hora (H) * 100}$
Diferencia de salario promedio en cargos equivalentes (por grado y categoría de cargos), total compensación (renta total compuesta esperada) / renta fija	% de diferencia de salario promedio de hombres vs mujeres por cargo y/o rango Para el promedio salarial aplicar dos criterios: renta total (fijo + bonos) y salario fijo
Número de cargos bajo la banda por género en cada categoría de cargo (adm/ventas/profesional/supervisor/jefe/subgerente/gerente)	Promedio de salarios y la cantidad de hombres y mujeres bajo el mismo, por cada categoría de cargo
Equilibrio de presencia de mujeres y hombres en número de postulantes total (previo a selección)	% de mujeres y hombres que postulan a los cargos disponibles
Porcentaje de mujeres y hombres que reciben bono	Cálculo de diferencias en sueldo variable por género
Diferencia de bono promedio en cargos equivalentes	Promedio de bonos pagados de hombres y mujeres por separado

## d. Indicadores de corresponsabilidad y licencias

Indicador	Definición
Cantidad de licencias médicas por género	Número de licencias médicas de hombres y mujeres
Cantidad de días de licencias médicas por género	Número de días de licencias médicas de hombres y mujeres
Licencias médicas parentales	Número de licencias médicas parentales
Beneficio padres recientes	Contabilizar beneficios de padres recientes por hombres y mujeres
Días trabajados remotamente a la semana por género (si es que el trabajo remoto es una opción)	Número de días trabajados remotamente a la semana por género

Además, alentamos a las entidades a seguir los criterios de la NCG 461, publicada en Noviembre del año 2021:

- **NCG 461:** [https://www.cmfchile.cl/normativa/ncg\\_461\\_2021.pdf](https://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_461_2021.pdf)

Adicionalmente, se recomienda la revisión e implementación de métricas internacionales con el fin de mejorar el desempeño interno y también para lograr avanzar en estándares internacionales. Algunas de estas son:

- **IRIS:** sistema de indicadores creado por el Global Investing Network (GIIN), utilizado para medir, optimizar y gestionar el impacto de las inversiones.  
Más información en: <https://iris.thegiin.org/metrics/?page=8&search=&category%5B0%5D=cat-diversity-and-inclusion&sortby=alphabetical>
- **SASB:** estos estándares guían la entrega de información de sostenibilidad por parte de las empresas a sus inversores. Disponibles para 77 industrias, las normas identifican los indicadores ESG más relevantes para el desempeño financiero en cada industria.  
Más información en: <https://www.sasb.org/standards/conceptual-framework/>
- **The Centre for Global Inclusion:** organización que busca servir como un recurso de investigación y educación para individuos y organizaciones en su búsqueda por mejorar las prácticas de diversidad e inclusión en todo el mundo.  
Más información en: <https://centreforglobalinclusion.org/>  
Reporte de indicadores: <https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2021/06/GDEIB-APRIL-2021-1.pdf>
- **Global Equality Index, Bloomberg:** este índice ofrece información detallada sobre cómo medir y rastrear datos críticos para lograr la equidad de género en el lugar de trabajo, entregando a las empresas un marco para identificar las áreas de mejora y realizar seguimiento de su progreso en comparación con sus pares.  
Más información en: [https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/05/1121150\\_BBG\\_T\\_2021GEI\\_Updte\\_GenderReport-Frame\\_FNL.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/05/1121150_BBG_T_2021GEI_Updte_GenderReport-Frame_FNL.pdf)
- **D&I Refinitiv:** este índice se basa en los datos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de Refinitiv, diseñados para medir de manera transparente y objetiva el desempeño relativo de cerca de 10.000 empresas alrededor del mundo.  
Más información en: <https://www.refinitiv.com/en>

## 2. EVALUACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS Y FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA

Luego del levantamiento de datos, es importante que los equipos realicen evaluaciones respecto a los avances o retrocesos que vayan mostrando los indicadores. Además, es necesario que estos sean conocidos, especialmente por aquellas personas que toman decisiones dentro de las organizaciones.

Para este proceso se recomienda:

- Buscar una estandarización de cargos, fomentando la transparencia en las bandas de sueldos entre hombres y mujeres respecto a cargos similares.
- Definir una periodicidad en la recolección y evaluación de los indicadores de género.
- Detectar a tiempo las brechas y realizar propuestas para cerrarlas, estableciendo un plan de acción de manera de fomentar procesos de mejora continua.
- Reconocer a nivel organizacional el avance que se tenga en materia de género y diversidad, considerando el propio desarrollo organizacional y desde ahí proyectar objetivos alcanzables.
- Recoger e implementar recomendaciones de buenas prácticas internacionales.
- Fomentar la transparencia de la información como un valor fundamental.



### 3. CREACIÓN DE UN COMITÉ DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN QUE FOMENTE LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS MUJERES EN LA INDUSTRIA

Otro de los desafíos importantes tiene relación con la desigual presencia y participación de mujeres en diversas áreas de la industria financiera. Por este motivo, se propone la creación de un grupo de trabajo que oriente los procesos internos de gestión del talento (como reclutamiento, selección y promoción) y diversidad dentro de la organización para mejorar la representación de las mujeres en ella.

Este comité debiese:

- Incluir representación de los distintos estamentos, con especial énfasis en los que cumplen roles de superiores/senior dentro de la organización, contando ojalá con la participación de jefaturas y/o gerentes de primera línea.
- Tener una gobernanza clara y definida que sea capaz de proponer un lineamiento común a la organización bajo una estrategia integral e inclusiva.
- Tener acceso a los datos internos.
- Ser visto como un órgano con injerencia, pudiendo solicitar información sobre los motivos de las decisiones tomadas que afectan la gestión de talento y diversidad.
- Estar facultado para desarrollar y aplicar estrategias y políticas de diversidad.
- Definición de presupuesto para potenciar acciones enfocadas a aumentar la equidad de género (capacitaciones, contratación, programas, etc.)



## 4. ACERCAR LAS PRINCIPALES INDUSTRIAS FINANCIERAS AL MUNDO UNIVERSITARIO CON EL FIN DE ATRAER TALENTO JOVEN

Se debe potenciar no solo el avance de las mujeres dentro de la organización, sino también la posibilidad de que más mujeres ingresen a la industria de las finanzas a través de la vinculación con establecimientos educacionales universitarios y técnicos. Para lograr esto, se sugiere la implementación de las siguientes medidas:

- Ofrecer a las instituciones de educación superior charlas a medida en ramos vinculados a finanzas que sean dictadas por mujeres de la industria, así como promover la realización de ferias en las instituciones y la generación de auspicios con organizaciones femeninas universitarias.
- Promover grupos universitarios con foco en finanzas y mentorías dirigidas al talento joven, lideradas por trabajadoras y trabajadores de la industria.
- Potenciar las prácticas profesionales de mujeres en finanzas en distintos momentos de la carrera de los y las estudiantes.
- Diseñar e implementar desafíos de resolución de problemas (estilo hackathon) para fomentar instancias de conexión con los y las estudiantes, y ofrecer una aproximación a los principales retos de la industria.

## 5. INSTAURAR ESPACIOS DE APRENDIZAJE Y COLABORACIÓN DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de lograr más participación de mujeres en la industria, se deben facilitar espacios de colaboración, aprendizaje, apoyo y conversación tanto dentro como fuera de la organización. Para ello será fundamental considerar las siguientes medidas:

- Programas y eventos de networking donde las mujeres puedan conocerse y compartir información y consejos para superar las dificultades experimentadas en el progreso de sus carreras. De esta forma, se espera dar acceso a referentes inspiradores que promuevan la resolución de situaciones complejas.
- Entrenamiento a mujeres para desarrollar habilidades de gestión y autoconfianza en temáticas atingentes como marca personal, habilidades de networking, liderazgo para derribar barreras de la industria, mujeres referentes en la historia, entre otras.
- Charlas para mujeres y hombres de la empresa para crear conciencia sobre el impacto de los roles y estereotipos de género. Algunos temas relevantes son: corresponsabilidad, barreras conductuales y culturales para el desarrollo profesional de mujeres, equilibrio trabajo/familia, desafíos en equipos multigeneracionales, discriminación e interseccionalidad, educación en liderazgo inclusivo, corresponsabilidad, reducción de sesgos inconscientes. Estos temas pueden ser definidos según la realidad de cada organización.



## 6. GARANTIZAR PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS SIN SESGOS INCONSCIENTES DE GÉNERO

La industria financiera requiere de los talentos tanto de hombres como de mujeres para ser más competitiva. Para ello, es importante impulsar medidas que permitan que todas las personas puedan participar en el ingreso a las organizaciones, en igualdad de oportunidades:

- Cuidar el lenguaje y la gráfica en los procesos de reclutamiento para que no reproduzcan estereotipos de género. Utilizar lenguaje inclusivo y adjetivos de género neutros.
- Utilizar en la etapa de selección tareas de evaluación basadas en competencias (muestras de trabajo) y entrevistas estructuradas. Además, se requiere estandarizar la forma en que se evalúa y califica a los candidatos y candidatas realizando las preguntas en el mismo orden y con criterios preestablecidos de corrección.
- A la hora de elaborar las listas de preselección, se propone incluir siempre al menos una mujer y ojalá más de una si es posible.
- La evidencia ha demostrado que las mujeres son menos propensas a negociar sus salarios que los hombres. Por lo tanto, se sugiere comunicar el rango salarial que se ofrece para que así las candidatas puedan tener expectativas más certeras de lo que pueden conseguir en relación a éste.



## 7. INCENTIVAR LA CORRESPONSABILIDAD Y LA CONCILIACIÓN LABORAL EN HOMBRES Y MUJERES

Para fomentar espacios laborales más inclusivos se requiere:

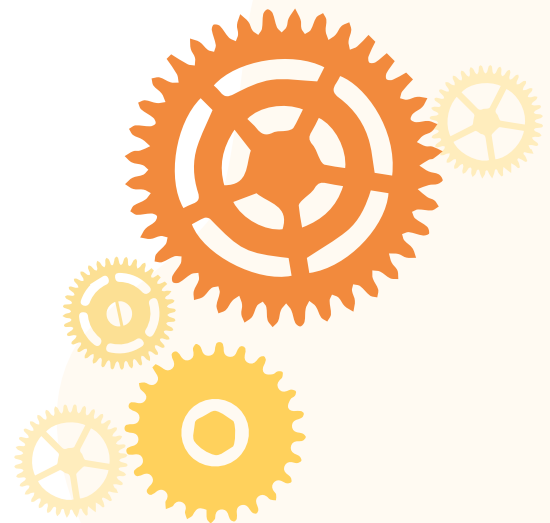
- a. Instaurar opciones de trabajo flexible, como el trabajo a tiempo parcial, el trabajo a distancia, jornadas laborales reducidas y flexibilidad horaria para hombres y mujeres. Se requiere el compromiso de los altos cargos utilizando las opciones de trabajo flexible y promoviendo activamente su uso entre las y los trabajadores. Además, se debe visibilizar en los anuncios de empleo que hay opciones de trabajo flexible.
- b. Promover el uso del permiso paternal y el postnatal parental en los hombres dentro de la organización a través de las siguientes medidas:
  - Extender los permisos parentales masculinos establecidos por ley para repartir las labores de cuidado de manera más equitativa entre hombres y mujeres. Muchas entidades han extendido a 30 días (versus los 5 establecidos en la ley). Esta medida debe ir acompañada del refuerzo de que no existirán sanciones por utilizar los permisos.
  - Informar a los futuros padres de que es su derecho legal solicitar estos permisos.
  - Proporcionar a los futuros padres orientación y apoyo personalizado para comprender el funcionamiento del sistema.
  - Compartir y promover ejemplos de altos cargos que hayan utilizado estos permisos. En entidades donde existan trabajadores jóvenes, se debe incentivar con mayor fuerza el uso de estos permisos.



## 8. IMPULSAR EL POSICIONAMIENTO DE MÁS MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA

Se requiere impulsar medidas que permitan incrementar el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo en la industria de las finanzas, fomentando políticas de conciliación laboral y de igualdad de oportunidades. Para ello, se propone:

- Establecer una hoja de ruta en la organización, donde se fijen hitos respecto a la incorporación de mujeres en cargos gerenciales y de directorio, implementando planes de sucesión con enfoque de género. Esto permitirá un cambio cultural como estrategia para avanzar hacia un colectivo diverso. Cada empresa podrá establecer un número o porcentaje adecuado según su nivel de desarrollo. Lo importante es planificar el avance y que éste sea medible.
- Crear y acompañar desde recursos humanos un plan de desarrollo para las mujeres, donde se establezcan las posibles proyecciones laborales.
- Creación de programas propios de mentoría, liderazgo y patrocinio que respondan a la realidad organizacional, capacitando también a hombres y mujeres que ya se encuentran en espacios de gerencia y directorios para que promuevan de manera activa la incorporación de mujeres. Las mentorías proveen guía y consejo, mientras que los sponsors internos apoyan el avance y la visibilidad de las personas patrocinadas para seguir en su carrera.
- Reclutar a personas que retornan al trabajo y que se han tomado un periodo de descanso en su carrera, ya sea por labores de cuidado u otras razones, y que actualmente no se encuentran trabajando o que trabajan en puestos para los cuales están sobrecalificados/as. Para esto es fundamental la búsqueda activa de potenciales retornantes, el aseguramiento de un proceso de selección amigable y la provisión de apoyo antes y durante la selección.
- Impulsar la transparencia en los procesos de promoción, remuneración y recompensa dentro de la organización. Esto implica ser claros con respecto a los procesos, políticas y criterios para la toma de decisiones, que estos se encuentren previamente definidos y conocidos, y reducir las desigualdades salariales entre hombres y mujeres.



## 9. GENERAR PROTOCOLOS Y POLÍTICAS INTERNAS QUE SE AJUSTEN A LA NORMATIVA LEGAL Y SE ATREVAN A MOVER FRONTERAS

Es importante que las organizaciones plasmen en protocolos y políticas internas los distintos avances que quieran lograr. Para ello, se recomienda incorporar las distintas normativas legales, pero también atender a la realidad organizacional y promover políticas propias que incluso puedan ir más allá de lo estrictamente legal. Se propone avanzar en las siguientes medidas:

- Elaborar una Política de Diversidad e Inclusión, donde se plasmen los principios que rigen el actuar de la organización, los objetivos que se persiguen, el alcance y responsabilidad que tiene la organización para promover que todos los niveles de la compañía se interioricen con la política, radicando su cumplimiento en la Gerencia.  
Se recomienda incluir la creación, funcionamiento y objetivos del comité de diversidad e inclusión. Este instrumento debe ser un compromiso público por la equidad de género.
- Certificar la organización con el Sello Iguala-Conciliación, contemplado en la Norma Chilena 3262-2012 del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (en adelante NCh 3262), la que establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para la igualdad de género y conciliación de la vida familiar y personal dentro de las organizaciones. La implementación de este sello permitirá alcanzar varias de las propuestas de este decálogo.
- Alentar la rápida implementación de las modificaciones establecidas en la Norma de Carácter General N° 461 (en adelante NCG 461) referidas a equidad de género, debiendo ser informadas oportunamente. Por ejemplo, En materia de equidad laboral, se debe señalar si se cuenta o no con una política de equidad, informar de la brecha salarial anual por sexo y para cada categoría de funciones. Respecto a acoso laboral y sexual, se debe señalar si la entidad cuenta con políticas para prevenir y gestionar el acoso laboral y sexual, señalando expresamente si cuenta con programas de capacitación sobre esas materias y con canales de denuncia, porcentaje total de capacitados sobre estas materias, número de denuncias de acoso sexual y laboral.
- Incentivar a firmar el convenio de adhesión a la Iniciativa de Paridad de Género<sup>5</sup> (en adelante IPG), alianza público-privada, impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Foro Económico Mundial y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, cuyo fin es transformar de manera sostenida los contextos que perpetúan las brechas económicas de género además de promover la participación y el progreso de las mujeres en el mundo del trabajo. Para ello se debe responder una encuesta de autodiagnóstico, se debe entregar un reporte IPG con resultados de la encuesta en comparación a datos nacionales para trazar un plan de acción que permita cerrar las brechas de género detectadas, finalizando con la realización de un informe de avance con una nueva medición.

(5) <https://iniciativaparidadgenerochile.minmujeryeg.gob.cl/>

## 10. ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Erradicar la violencia contra las mujeres es un imperativo que debe ser promovido con fuerza desde las distintas organizaciones ya que es una responsabilidad de toda la sociedad. Para ello, se debe trabajar tanto en erradicar la violencia contra la mujer dentro de la organización como fuera de ella. En esta línea, se propone lo siguiente:

- a. Establecer protocolos y políticas respecto a los distintos tipos de violencia y contextos en que las mujeres puedan sufrir violencia. La NCh 3262, como fue mencionada anteriormente, es una norma de cumplimiento voluntario que implica la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación vida laboral, familiar y personal. El año 2013, se lanzó la “Guía del Sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral familiar y personal”. En ella, se establecen diversas recomendaciones respecto de cómo las organizaciones pueden abordar el acoso laboral, sexual y violencia intrafamiliar. Algunas de las recomendaciones que se sugiere adoptar en la guía, adecuándose a cada organización, son las siguientes:

» Acoso sexual y laboral:

- Formular una política de prevención, sanción y eliminación del acoso sexual y laboral con un protocolo de aplicación de amplia difusión en la organización.
- Generar acciones de prevención y sensibilización para identificar y desalentar el acoso sexual y laboral utilizando diversos medios y capacitando a todo el personal y en especial a actores clave.
- Trabajar en procedimientos de atención a situaciones de acoso sexual y acoso laboral, resguardando la confidencialidad, la seguridad para las/os afectados/as y testigos, así como la imparcialidad. Es importante que se asegure el mecanismo de control de aplicación de este tipo de procedimientos y su difusión en el personal a cargo.
- Establecer atribuciones y competencias de unidades, áreas y/o equipos capacitados a cargo de la recepción de denuncias, tramitación de los casos, atención de las personas afectadas, resolución y seguimiento.



- » Respecto a la violencia intrafamiliar (en adelante VIF), se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:
- Formulación de una política de prevención, orientación y asistencia de las personas afectadas por VIF.
  - Capacitación y sensibilización sobre la problemática a toda la organización.
  - Contar con personal calificado en promover la prevención de VIF, detección y derivación de casos.
  - Difusión de las instituciones de apoyo mediante medios de comunicación internos como diarios murales, boletines, revistas, intranet, entre otros.
  - Promover acciones de prevención, incentivando la participación de diversas áreas de la organización.
- b. Realizar campañas de sensibilización acerca de los distintos tipos de violencia que enfrentan las mujeres: económica, física, sexual, psicológica y simbólica. Para ello se ponen a disposición las capacitaciones que desde el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género se desarrollan de manera gratuita. Además, se invita a todas las organizaciones para que sus colaboradores se conviertan en multiplicadores de la campaña Todo Chile Alerta<sup>6</sup>.
- c. Establecer un canal de denuncia para que la víctima de acoso sexual o laboral pueda hacer llegar su reclamo por escrito a la dirección de la organización, con el objeto de que el empleador adopte medidas eficaces para proteger su vida y salud, conforme al deber de protección dispuesto en el artículo 184 del Código del Trabajo.

---

(6) <https://chilealerta.minmujeryeg.gob.cl/>





# Mef.

Mujeres en Finanzas





**Mef.**  
Mujeres en Finanzas