



Ministerio de
la Mujer y la
Equidad de
Género

Gobierno de Chile

SERNAMEG

Ministerio de la
Mujer y la Equidad
de Género

Gobierno de Chile

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Sobre los resultados de la

implementación y certificación

de la Norma NCh3262 en

organizaciones laborales

públicas y privadas



Seminario



ACTUALIZACIÓN 2023 / REVISIÓN 2025

Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género y Ars Global.

ÍNDICE

I	PALABRAS DIRECTORA NACIONAL	5
II	RESUMEN EJECUTIVO	6
III	CONTEXTO	9
IV	METODOLOGÍA	11
4.1	Encuesta de implementación	15
4.2	Data histórica	16
4.3	Entrevistas duplas	17
V	EL CAMINO DE LA TRASFORMACIÓN, DE LA MANO CON LA IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA NCH3262	18
5.1	Procesos de gestión de personas	19
5.2	Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad	22
5.3	Ambientes laborales seguros y libres de violencias	24
5.4	Acciones de sensibilización	26
5.5	Infraestructura con enfoque de género	27
5.6	Salud integral	28
VI	CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN	30
6.1	Generar más valor organizacional: avanzando a la sostenibilidad	31
6.2	Avanzar en la equidad de género diversidad e inclusión	32
6.3	Estructurar los lineamientos y mejorar la gestión de personas	32
6.4	Lineamientos estratégicos de la Alta Dirección y agentes externos	33
6.5	Avanzando hacia una cultura organizacional comprometida con la igualdad de género	36
VII	BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: AVANZANDO HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN	38
7.1	Participación laboral	38
7.2	Desarrollo de carrera	39
7.3	Reducción de las brechas salariales	41
7.4	Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad	41
7.5	Ambientes laborales seguros y libres de violencias	44
7.6	Abordaje de violencia intrafamiliar	45
7.7	Acciones de sensibilización y conciliación	46
7.8	Infraestructura para la igualdad de condiciones	47
7.9	Relación con terceros o empresas externas	47
7.10	Inclusión de diversidades sexuales y de género	48

VIII APRENDIZAJES Y BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y GESTIÓN	49
8.1 Beneficios de la implementación de un sistema de gestión de igualdad de género y conciliación	49
8.2 Aprendiendo de los desafíos de la implementación, certificación y mantención del sistema de gestión	53
8.3 Apoyos necesarios para implementación, certificación y mantener el sistema de gestión	56
IX BIBLIOGRAFÍA	57
X ANEXOS	59
ANEXOS N°1 Buenas prácticas laborales	59

Tabla 1. Universo organizaciones laborales NCh3262	11
Tabla 2. Rubros de las organizaciones laborales en la NCh3262	11
Tabla 3. Muestra organizaciones laborales participantes	13
Tabla 4. Rubros de las organizaciones laborales participantes	13
Tabla 5. Procesos de gestión de personas	20
Tabla 6. Buenas prácticas laborales medidas de conciliación y corresponsabilidad	42
Tabla 7. Participación laboral	59
Tabla 8. Desarrollo de carrera	60
Tabla 9. Reducción de las brechas salariales	61
Tabla 10. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	61
Tabla 11. Promoción de la conciliación y corresponsabilidad	66
Tabla 12. Ambientes laborales seguros y libres de violencias	67
Tabla 13. Violencia intrafamiliar	68
Tabla 14. Capacitaciones, comunicación, y/o sensibilización al personal	69
Tabla 15. Infraestructura y EPP	60
Tabla 16. Empresas externas	71
Tabla 17. Lenguaje inclusivo	72
Tabla 18. Inclusión de diversidades sexo genéricas	72
Tabla 19. Inclusión personas con discapacidad	74
Gráfico 1. Medidas de conciliación implementadas a partir de la NCh3262M	22
Gráfico 2. Abordaje ante denuncias de maltrato laboral, acoso laboral y/o acosos sexualL.....	25
Gráfico 3. Temáticas abordadas en los planes de capacitación	26
Gráfico 4. Adaptaciones realizadas en la infraestructura	28
Gráfico 5. Cantidad de personas de la organización/institución que se realiza exámenes preventivos de salud	29
Gráfico 6. Principal motivación para implementar y certificar la NCh3262	30
Ilustración 1. Principales indicadores para el SGIGC según las organizaciones	35
Ilustración 2. Coordinación y comunicación entre los(as) encargados(as) de procesos	55
Ilustración 3. Apoyos necesarios para implementar, certificar y mantener el sistema de gestión	56



I. PALABRAS DIRECTORA NACIONAL

Como directora nacional del **SernamEG**, me complace presentarles los resultados del primer levantamiento de información sobre los impactos de la Norma Chilena 3262, Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral y Familiar. En estas páginas encontrarán datos y resultados que re lejan el compromiso de empresas privadas e instituciones públicas con la equidad de género y la protección de los derechos de las mujeres trabajadoras.

La implementación de esta norma representa un salto crucial en la construcción de un futuro donde la igualdad de oportunidades sea una realidad y deje de ser un anhelo. Los resultados de este levantamiento muestran el camino trazado hacia una transformación cultural, en la que mujeres y hombres puedan desenvolverse plenamente en todos los ámbitos de su vida con las mismas oportunidades.

Cada hallazgo y testimonio aquí recopilado, nos insta a redoblar esfuerzos, a persistir en la construcción de entornos laborales y sociales inclusivos, donde la conciliación sea una certeza plasmada en los lineamientos permanentes en la estructura organizacional.

Invito a todas y todos a ser parte de este cambio cultural. La **igualdad de género y la conciliación** debe ser una práctica arraigada en cada organización. Implementar estas acciones trae consigo solo consecuencias positivas para el grupo que compone una institución, sus familias y entorno personal.

Juntas y juntos podemos construir un presente y un futuro donde la equidad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal sean pilares indiscutibles de la sociedad.

Un afectuoso saludo.



Priscilla Carrasco Pizarro

PRISCILLA CARRASCO PIZARRO

Directora Nacional
Servicio Nacional de la Mujer y la
Equidad de Género



II. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone los resultados del primer levantamiento de los avances obtenidos por las organizaciones laborales, públicas y privadas a nivel nacional, que han certificado un sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, basado en la Norma Chilena 3262 (NCh3262). Este levantamiento indaga en los principales desafíos y facilitadores para implementar esta norma y, al mismo tiempo, se da cuenta de los avances en materia de gestión y buenas prácticas más relevantes que han incorporado las organizaciones laborales como parte de los procesos de implementación, mantención y mejora del sistema.

Para recopilar la información, se utilizó: (i) una encuesta en línea sobre la implementación de la NCh3262, dirigida a las personas encargadas del sistema de gestión; (ii) la recolección de datos de 14 indicadores de diagnósticos previos a la aplicación de la norma y sus resultados actuales; y (iii) entrevistas semiestructuradas con el personal encargado y la alta dirección.

Los principales resultados de este levantamiento revelan que la motivación central de las organizaciones que buscan la certificación radica en el **reconocimiento de las brechas de género y la necesidad de implementar acciones específicas para mejorar la gestión del personal**, lo que representa un 73% de las respuestas. Además, un 23% indica que esta iniciativa se enmarca en el **impulso por fomentar las estrategias de sostenibilidad existentes dentro de la organización**. Estos esfuerzos se llevan a cabo con el propósito de ampliar el valor organizacional, retener el talento y fortalecer de manera más eficiente las iniciativas que algunas entidades ya habían emprendido en este ámbito.

Junto con lo anterior, se ha podido observar un **aumento significativo en la participación de las mujeres**, especialmente en sectores tradicionalmente ocupados por hombres, como la minería, la construcción y la tecnología. Asimismo, un 50% de las organizaciones que participaron en el estudio reportaron un **incremento sustantivo de la presencia de mujeres en puestos de liderazgo**. Además, el 84% indicó que el personal percibe de manera más positiva **la igualdad de condiciones y oportunidades que se ofrecen tanto a hombres como a mujeres**.

Estos resultados positivos se han alcanzado gracias a la implementación de diversas estrategias, planes y metas por parte de las organizaciones. Entre estas acciones se encuentran acciones afirmativas como cuotas específicas, que han sido fundamentales para aumentar la representación femenina. Asimismo, se han desarrollado programas de capacitación, adaptados a sectores que tradicionalmente cuentan con baja participación de mujeres, buscando fortalecer su experiencia en esos ámbitos.

Con el objetivo de fomentar el desarrollo de carrera de las mujeres se han puesto en marcha programas de liderazgo, que abarcan desde becas para programas universitarios hasta programas internos de formación con mentorías, coaching y programas para futuras lideresas.

Por otro lado, la implementación de la NCh3262 ha permitido **formalizar, ajustar y agregar nuevas medidas de conciliación** que efectivamente han conseguido avanzar en el equilibrio de tiempos y dedicación entre lo laboral, familiar y personal. Además, formalizar el proceso de promoción y asignación de medidas **ha disminuido la discrecionalidad** de parte de las jefaturas. De igual modo, ha propiciado **la implementación de iniciativas que fomentan la corres-**

ponsabilidad, como la extensión del postnatal para varones, salas cuna y jardines infantiles para madres y padres, horarios flexibles, bancos de horas y medidas para desconectarse del trabajo. Como resultado, **el 78% de las organizaciones menciona que ha aumentado el uso y la valoración de las medidas de conciliación tras la implementación de la norma.**

Por otro lado, se evidencia una mayor conciencia sobre la importancia de contar con espacios laborales seguros y libres de violencia. En este sentido, **el 85% de las organizaciones declara que, desde la implementación de la norma, ha aumentado la valoración de los(as) trabajadores(as) respecto de las condiciones que entrega la organización para erradicar situaciones de acoso laboral, acoso sexual y discriminación.** De esta manera, algunas buenas prácticas identificadas en este levantamiento son la sensibilización y realización de charlas a los equipos para fortalecer los ambientes laborales, la incorporación de manuales de investigación con enfoque de género y potenciar la especialización de los equipos para investigar los casos de maltrato, acoso laboral y/o acoso sexual.

Otro aspecto evaluado fue la infraestructura. Al respecto, en sectores con predominancia masculina o con personal en terreno, se han implementado acciones para disponer de infraestructuras laborales inclusivas. Por ejemplo, **el 46% ha realizado modificaciones en su infraestructura para promover ambientes laborales seguros y libres de violencia y el 65% ha incorporado espacios para la extracción, descarte y/o almacenamiento de leche materna**, incluyendo salas de lactancia móviles para sectores de operación y trabajo en terreno. Igualmente, se ha avanzado en la instalación de baños para ambos géneros y algunas organizaciones han implementado baños sin distinción de género.

En relación con la realización de acciones de sensibilización, comunicación y capacitación en temas de género y conciliación, se evidenció que su implementación ha permitido que **el personal rechace firme y conscientemente los estereotipos de género que perpetúan la división sexual del trabajo y la naturalización de roles de género.** Las organizaciones participantes declaran en promedio que, en las mediciones de rechazo de estereotipos, el 81% de quienes contestan las encuestas rechazan estos estereotipos. En relación con las acciones comunicacionales y de sensibilización efectiva, se destacan prácticas como dinámicas interactivas y conversacionales, infografías y videos, juegos y trivias y el uso de espacios físicos que visibilicen estas temáticas.

En cuanto a los principales desafíos del proceso, estos estuvieron asociados a **las resistencias de las jefaturas y mandos medios en la implementación de la norma.** Este punto es importante, puesto que el apoyo y compromiso de la Alta Dirección resulta clave para generar un alineamiento claro y necesario, así como también el liderazgo y la comunicación de los(as) encargados(as) del sistema, para generar procesos más eficaces y un sistema coordinado y articulado. En aquellos casos donde las resistencias venían de parte del personal, la capacitación, la sensibilización y la toma de conciencia a través del plan de comunicaciones fueron fundamentales para derribar mitos asociados a la igualdad de género y generar una mayor comprensión y compromiso.

En definitiva, todas **estas acciones han traído consigo beneficios importantes para las organizaciones certificadas en la norma** y donde la maduración del sistema ha permitido generar

cambios en la cultura organizacional. Al mismo tiempo, se ha dado respuesta a las expectativas y necesidades del personal más allá de alguna condición, reteniendo el talento y fidelizando a los(as) trabajadores(as). Por otro lado, se reconoce un mayor posicionamiento en el mercado laboral. En este sentido, si bien la implementación del sistema tiene costos económicos y de horas laborales de personas, todas las organizaciones mencionan que los beneficios superan los costos, debido a que sus beneficios van directamente a mejorar la calidad de vida de las personas y a la construcción de un mejor espacio de trabajo.

De esta manera, las organizaciones laborales certificadas coinciden en la eficacia del instrumento y en los beneficios del sistema de gestión NCh3262. Las instituciones públicas mencionan que encontrarse certificados en un sistema de gestión de igualdad de género les ha permitido avanzar en la modernización de la institucionalidad y hacer “mejor Estado”, puesto que permite generar cambios culturales y mejorar las condiciones de hombres y mujeres en el mercado laboral. Por otro lado, las empresas declaran que mantener el sistema permite madurar las acciones realizadas hacia el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres como un imperativo ético y de justicia social.

A continuación, se presentan los resultados con mayor detalle, teniendo en cuenta cuatro apartados: 1) Antes y después de la implementación de la NCh3262; 2) Consideraciones para la implementación de un Sistema de Igualdad de Género y Conciliación (SGIGC); 3) Buenas prácticas laborales; y 4) Aprendizajes y beneficios de la implementación de un SGIGC.



III. CONTEXTO

El **Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG)** encargó a Ars Global Consultoría la realización del primer levantamiento de información sobre los avances y beneficios de la implementación y certificación de la Norma Chilena 3262, desde su creación en el año 2012 hasta el año 2023.

Este estudio tiene la finalidad de analizar las experiencias, resultados, avances y mejores prácticas implementadas por las organizaciones certificadas y también por aquellas que no mantuvieron su certificación, indagando en los motivos por los cuales no lo mantuvieron.

La **NCh3262** es un instrumento de gestión voluntario que establece criterios claros para que las organizaciones puedan diseñar e implementar estrategias eficaces orientadas a fomentar la igualdad de género y la conciliación trabajo-familia bajo la lógica de la corresponsabilidad. Para llevar a cabo su implementación se requiere una firme decisión y compromiso por parte de la alta dirección para impulsar un ambiente laboral que incentive la participación, el desarrollo y el bienestar en condiciones de igualdad para todos sus integrantes, independientemente de su género.

Cabe destacar que Chile se ha posicionado como pionero a nivel mundial al elaborar y promover la primera norma tipo ISO destinada a fomentar la igualdad de género en el ámbito laboral, basada en el Modelo Iguala de SernamEG y liderado por el Programa de certificación de buenas prácticas laborales del PNUD¹. Actualmente, esta norma se ha integrado como una herramienta clave dentro del Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género de SernamEG, orientado a colaborar con diversas organizaciones, tanto del sector público como del privado.

Este levantamiento se propuso los siguientes objetivos específicos:

- i.** Descubrir las motivaciones y *drivers* de las organizaciones laborales, tanto públicas como privadas, para implementar la NCh3262 y obtener su certificación.
- ii.** Examinar y analizar la situación de la organización previa a la adopción del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SGIGC), así como los componentes del SGIGC actual y su interrelación con las estrategias definidas por las organizaciones.
- iii.** Reconocer las buenas prácticas en materia de equidad de género, conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad y la promoción de ambientes laborales seguros y libres de violencia, implementadas por las organizaciones en el marco del sistema de gestión de la NCh3262.
- iv.** Evaluar los impactos en las organizaciones derivados de la implementación del SGIGC basado en la NCh3262, tomando en cuenta los beneficios y costos asociados.

¹ PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

v. Obtener aprendizajes del proceso de implementación y comprender los cambios estructurales que este ha introducido en la gestión de recursos humanos de las organizaciones.

vi. Indagar en las razones que motivan a las organizaciones a decidir su certificación y mantenimiento, y si recomiendan a otras entidades laborales optar por la certificación basándose en su propia experiencia.

vii. Identificar qué tipos de apoyo serían más beneficiosos para las organizaciones en los procesos de implementación, certificación y mantenimiento de la NCh3262 según su experiencia previa.



IV. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este estudio se aplicó una metodología mixta que contempló la aplicación de distintas herramientas para la recopilación de información, incluyendo: una encuesta para evaluar la experiencia de implementación de la NCh3262; la recolección de data de indicadores pertinentes al sistema de gestión; y entrevistas dirigidas tanto a los responsables del sistema como a representantes de la alta dirección. El objetivo era obtener la información más detallada posible acerca de los resultados de la implementación de la NCh3262 en organizaciones públicas y privadas a lo largo del territorio nacional. Asimismo, buscamos explorar los efectos que esta norma ha tenido en la gestión de personas, en los estilos de liderazgo, en la cultura organizacional y en las condiciones de equidad para hombres y mujeres.

El universo de estudio incluyó a todas las organizaciones laborales que hasta agosto de 2023 habían obtenido la certificación de la NCh3262 (considerando a aquellas cuyo certificado no estuviera vigente), lo que sumaba un total de 105 organizaciones. De este total, 82 organizaciones mantienen su certificación vigente, mientras que 23 la perdieron. En términos sectoriales, la construcción es la que presenta una mayor cantidad de organizaciones certificadas con 19, seguida por el sector de explotación de minas y canteras con 16 organizaciones certificadas, el sector de suministro de agua con 8 organizaciones certificadas y los servicios públicos con 6 instituciones certificadas.

Tabla 1. Universo organizaciones laborales NCh3262

UNIVERSO ORGANIZACIONES LABORALES NCh3262	CANTIDAD
Organizaciones con NCh3262 vigente	82
Organizaciones con NCh3262 no renovada	23
Organizaciones laborales con Sello Iguala	69

Tabla 2. Rubros de las organizaciones laborales certificadas en la NCh3262

RUBROS DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES CERTIFICADAS EN LA NCh3262	CANTIDAD
Actividades de consultoría	5
Actividades financieras y de seguros	7
Actividades inmobiliarias	2
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	6

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2
Automatización y electrificación	1
<i>Call center</i>	1
Comercio	3
Construcción	19
Enseñanza	3
Evaluación y certificación de competencias laborales	1
Explotación de minas y canteras	16
Farmacia	3
Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares	1
INDUSTRIA MANUFACTURERA	4
Manufactura	1
Medioambiente	1
Restaurantes de servicios rápidos	1
Salud	2
Sector fabricación de metales preciosos	1
Servicios de alojamiento y servicios de comida	1
Servicios de ingeniería	2
Servicios de recursos humanos	2
Servicios financieros y de seguros	1
Servicios profesionales, científicos y técnicos	3
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	8
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2
Tecnología	1
Tecnología y telecomunicaciones	4
Transporte y almacenamiento	1
TOTAL GENERAL	105

Dentro del marco y alcance previamente descrito, 55 organizaciones optaron por participar de manera voluntaria en este proceso de recopilación de datos, lo que representa el 52% del total de entidades del universo. Entre estas, 45 cuentan con la certificación vigente, mientras que 10 la han perdido. De este grupo, se contabilizan 3 instituciones públicas y 43 empresas privadas.

Los sectores más destacados en términos de participación son la construcción y la explotación de minas y canteras. La mayoría de estas organizaciones están ubicadas en la Región Metropolitana, alcanzando un 78%, mientras que un 22% se sitúa en la región de Antofagasta.

Tabla 3. Muestra organizaciones laborales participantes

ORGANIZACIONES LABORALES PARTICIPANTES	CANTIDAD
Organizaciones con NCh3262 vigente	45
Organizaciones con 1ª mantención NCh3262	24
Organizaciones con certificación NCh3262	21
Organizaciones con NCh3262 no renovada	10
Organizaciones laborales con Sello Iguala	18

Tabla 4. Rubros de las organizaciones laborales participantes

RUBROS DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES PARTICIPANTES	CANTIDAD
Actividades de consultoría	2
Actividades financieras y de seguros	3
Actividades inmobiliarias	1
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	3
Call center	1
Comercio	1
Construcción	13
Enseñanza	1
Evaluación y certificación de competencias laborales	1

Explotación de minas y canteras	5
Farmacia	3
Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares	1
Industria manufacturera	2
Proveedor de soluciones de ingeniería, equipos y servicios para la minería	1
Restaurantes de servicios rápidos	1
Servicios de ingeniería	1
Servicios de recursos humanos	1
Tecnología	1
Tecnología y telecomunicaciones	2
Transporte y almacenamiento	1
TOTAL GENERAL	45

Teniendo en cuenta que algunas entidades laborales gestionan más de un sitio y/o proyecto con certificación, se optó por agruparlas como conglomerados para simplificar su inclusión en el estudio. En consecuencia, se administraron encuestas sobre la implementación, se llevaron a cabo entrevistas y/o se solicitó información de forma integrada.

La estrategia de comunicación se implementó mediante el uso de correo electrónico y llamadas telefónicas, estableciendo un contacto personalizado y continuo con cada una de las entidades laborales. Se enviaron recordatorios a lo largo de cuatro semanas consecutivas, en diferentes días y horarios, antes de considerar la no aceptación para participar en la recolección de datos. Además, con el objetivo de promover el conocimiento acerca del estudio, en colaboración con el Programa de Buenas Prácticas Laborales de SernamEG, se organizó una sesión informativa virtual para explicar la convocatoria y resaltar su participación.

A continuación, se detalla cada uno de los instrumentos de recolección de datos utilizados:

4.1 Encuesta de implementación

Se realizó una encuesta digital dirigida a los(as) responsables del SGIGC de las entidades participantes, incluyendo a aquellas que han obtenido y mantienen la certificación y a aquellas que la han perdido. El sondeo profundizó en las razones primordiales que motivaron a estas organizaciones a implementar y mantener la NCh3262, así como en los elementos facilitadores y desafíos más significativos a los que se enfrentaron durante el proceso. Además, se buscó recopilar información acerca de las principales buenas prácticas y acciones implementadas.

Paralelamente, se exploró en los progresos, la permanencia o los retrocesos en temas de igualdad de género dentro de la gestión organizacional. Para tal efecto, se solicitó a las organizaciones laborales certificadas proporcionar información relacionada con los siguientes **14 indicadores específicos**:

1. Participación general de mujeres (considerando el total de la plantilla).
2. Participación laboral de mujeres en puestos de responsabilidad (primera y segunda línea).
3. Selección de mujeres en el proceso de reclutamiento de la organización/institución.
4. Participación exitosa de las mujeres en procesos de promoción, ascenso y movilidad interna.
5. La brecha salarial que afecta a las mujeres.
6. Valoración del personal sobre las condiciones que entrega la organización respecto a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
7. Rechazo del personal de la organización sobre los estereotipos de género que se fundamentan en la división sexual del trabajo y/o la naturalización de los sexos.
8. Cantidad de medidas de conciliación en la lógica de la corresponsabilidad disponibles en la organización.
9. El uso de las medidas de conciliación y corresponsabilidad por parte del personal.
10. La valoración del personal sobre las medidas de conciliación disponibles en la organización.
11. La cantidad de personas capacitadas y sensibilizadas en cursos o formaciones que aborden temáticas de género, conciliación y ambiente laboral seguros y libres de violencias.
12. La valoración del personal sobre las condiciones que entrega la organización para erradicar situaciones de acoso laboral, acoso sexual y discriminación.
13. Las acciones comunicacionales relacionadas con temáticas de género, conciliación y corresponsabilidad y ambientes laborales seguros.
14. Cantidad de personas de la organización que se realizan exámenes preventivos asociados al ciclo vital de hombres y mujeres (ej.: Papanicolau, mamografía, examen de próstata, examen preventivo anual).

4.2 Data histórica

Con el propósito de analizar la situación de las organizaciones laborales, tanto en el periodo previo a la certificación de la norma como en su estado actual, se les solicitó a los(as) encuestados(as) llenar una matriz con datos históricos. Esta matriz pesquisaba información sobre aspectos tales como: la participación laboral de mujeres en la empresa, el clima laboral, las medidas de conciliación y otros temas relevantes.

Este instrumento resultó ser crucial para entender cómo las organizaciones están evaluando sus procesos, así como para identificar los posibles avances y las repercusiones que estas prácticas tienen en la incorporación de la igualdad de género de manera transversal en el ámbito laboral. Para lograr esto, se requirió información correspondiente a **15 indicadores**, tomando como referencia los datos iniciales previos a la implementación de la NCh3262 y comparándolos con la información actualizada al primer semestre 2023. De esta forma, se hizo un análisis comparado para los resultados de los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de mujeres que son seleccionadas en el proceso de reclutamiento de la organización.
2. Porcentaje de participación laboral de mujeres en la dotación total.
3. Porcentaje de la participación laboral de mujeres en puestos de responsabilidad.
4. Diferencia salarial de la organización.
5. Tasa relativa de mujeres y de hombres con movilidad interna dentro de la organización.
6. Cantidad de medidas de conciliación disponibles en la organización.
7. Porcentaje del personal de organización que usa las medidas de conciliación.
8. Porcentaje de valoración del personal sobre las medidas de conciliación disponibles en la organización.
9. Porcentaje de personas capacitadas y sensibilizadas en cursos o formaciones que aborden temáticas de género, conciliación y ambiente laboral seguro.
10. Porcentaje de valoración del personal sobre las condiciones que entrega la organización para erradicar situaciones de acoso laboral, acoso sexual y discriminación.
11. Porcentaje de personas que rechazan los estereotipos de género que reproducen la división sexual del trabajo o la diferenciación natural de los sexos.
12. Porcentaje de mujeres que se han realizado el examen Papanicolau.
13. Porcentaje de mujeres mayores a 41 años que se han realizado mamografía.
14. Porcentaje de hombres que se han realizado examen de próstata.
15. Porcentaje de mujeres y de hombres que se han realizado el examen preventivo (EMPA).

La recolección de la data histórica fue analizada en 27 organizaciones que compartieron su información de diagnóstico y la medición actual de los indicadores.

4.3 Entrevistas en duplas

Se realizaron entrevistas en duplas a los(as) encargados(as) del SGIGC y a la alta dirección de las organizaciones laborales participantes. Durante las entrevistas se ahondó en las expectativas y en las motivaciones que se tuvieron al momento de implementar y certificar la NCh3262, poniendo énfasis en los avances obtenidos por las organizaciones a partir de la línea base entregada por el diagnóstico con enfoque de género y los resultados de las mediciones posteriores.

Las entrevistas fueron realizadas en el mes de julio 2023 a la totalidad de las organizaciones participantes (45 organizaciones laborales certificadas y 10 organizaciones laborales que no mantuvieron su certificación), de las cuales, 42 son organizaciones privadas y 13 son organizaciones públicas. Cabe destacar que en algunas entrevistas, la alta dirección de las organizaciones laborales no estuvo presente por disponibilidad de agenda, pero siempre participó un/a representante.



V. EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN, DE LA MANO CON LA IMPLEMENTACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA NCh3262

La Norma Chilena 3262 es un instrumento de gestión que ha demostrado su eficacia para avanzar en materia de equidad de género en los contextos laborales. Además, adquiere especial relevancia en el contexto de los actuales desafíos que plantean los cambios demográficos, socioculturales y de los modos de vida contemporáneos.

La NCh3262 se alinea con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad y con la imperante necesidad de transparentar los impactos sociales y ambientales derivados de las actividades organizacionales. Asimismo, responde proactivamente a la evolución de las disposiciones legales vinculadas a la igualdad de género, la conciliación y la violencia, brindando un respaldo sólido para su implementación y consolidación en el ámbito laboral.

De esta manera, las organizaciones que de forma voluntaria asumen el compromiso de implementar, certificar y mantener un sistema de gestión basado en esta norma, pueden obtener avances concretos y sostenibles en los siguientes ámbitos de la gestión de personas:

- **Participación laboral y desarrollo de carrera de las mujeres:** La norma impulsa a las organizaciones a establecer objetivos claros en cuanto a participación de mujeres en el ámbito laboral, en especial, la selección equilibrada en puestos de responsabilidad y en aquellas áreas y rubros en que las mujeres han estado subrepresentadas. Esto ha permitido un avance importante en el desarrollo laboral de las mujeres, producto de la implementación de acciones vinculadas al establecimiento de metas y/o cuotas de participación laboral, implementación de programas de formación en áreas del negocio, programas de liderazgo femenino y programas especiales de formación de aprendices y equipos de entrenamiento en procesos históricamente ocupados por hombres.

- **Conciliación en la lógica de la corresponsabilidad:** Un pilar fundamental de la norma es la conciliación de la vida laboral, familiar y personal bajo la lógica de la corresponsabilidad doméstica y de cuidados. A pesar del crecimiento en la participación femenina en el ámbito laboral, no se ha observado un incremento proporcional en el involucramiento de los hombres en labores domésticas y de cuidado, en coherencia con la lógica de la corresponsabilidad. Esta situación ha provocado y perpetuado que muchas mujeres deban asumir dobles y hasta triples jornadas laborales, acarreando una carga física y mental adicional por la atención constante a responsabilidades remuneradas y no remuneradas. **La implementación de la norma** ha posibilitado la formalización de medidas de conciliación en las organizaciones, que evitan su asignación discrecional por parte de las jefaturas y garantizan la equidad en el acceso a la conciliación a todas las personas. En este sentido, también ha fomentado ajustes a determinadas medidas o la adopción de nuevas que sean pertinentes con los distintos modelos de hogar y que, junto con ello, respondan efectivamente a sus necesidades de conciliación. Por último, se ha promovido la corresponsabilidad vinculándola a la conciliación y a la igualdad de género. Ejemplos de esto son la extensión del postnatal para padres, la creación de instalaciones de cuidado infantil accesibles tanto para madres como para padres, así como la implementación de horarios flexibles, bancos de horas y normativas sobre la desconexión laboral.

- **Avanzando hacia la erradicación de los estereotipos vinculados al género:** La erradicación de los estereotipos de género en las organizaciones laborales es fundamental para crear un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo, y a través de esto mucho más productivo. Las acciones de comunicación, sensibilización y capacitación realizadas por las organizaciones laborales en el marco del sistema de gestión han permitido aumentar el nivel de rechazo a los estereotipos vinculados al género, generando cambios actitudinales y de comportamiento entre los trabajadores y las trabajadoras de las organizaciones y provocando impactos positivos en la percepción de los(as) trabajadores(as).

La progresión en cuanto a igualdad de género en los ámbitos laborales, junto con las medidas implementadas en infraestructura y salud integral, han propiciado que el 85% de las entidades participantes afirmen que, en la actualidad, tanto los trabajadores como las trabajadoras, valoran cada vez más las oportunidades equitativas para ambos géneros brindadas por la organización.

A continuación, se presenta un análisis más detallado sobre el estado de las organizaciones participantes en este levantamiento, centrándonos específicamente en los cambios y transformaciones experimentadas antes y después de la implementación de la Norma Chilena 3262.

5.1 Procesos de gestión de personas

La incorporación de la perspectiva de género en el mercado laboral chileno ha representado una disminución de las brechas de género en las organizaciones laborales tanto públicas como privadas. A pesar de los esfuerzos, el país se sitúa en la posición 96 de 146 países, con una brecha del 36%, según indicadores del World Economic Forum (2023) que evalúan aspectos como la participación laboral, la disparidad salarial y el acceso a roles de liderazgo.

Si bien Chile ha evidenciado mejoras en igualdad de género en comparación con otros países de la región de América Latina y el Caribe, todavía persisten desafíos significativos. Tanto el sector público como el privado han emprendido acciones para promover un acceso más equitativo a las oportunidades laborales. Sin embargo, estas brechas persistentes siguen representando un gran desafío para lograr una sociedad verdaderamente equitativa.

Por ejemplo, en rubros históricamente masculinizados como la minería, la construcción y la tecnología, la participación laboral de mujeres se encuentra por debajo de la media nacional. En el último trimestre de 2022, la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral fue 50,8% y la de los hombres 70,2% (Encuesta Nacional de Empleo, 2023), en cambio, en el rubro de la minería y la construcción la participación laboral de mujeres no supera el 10% (Cuarto Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile, 2022).

En relación con lo anterior, el 59% de las organizaciones que respondieron el estudio declara que la participación laboral femenina ha aumentado tras la implementación de la NCh3262. En los espacios tradicionalmente masculinizados el cambio ha sido más significativo, considerando que sólo hace 10 años comenzó la participación de mujeres.

Junto con lo anterior, al analizar las dinámicas de reclutamiento y selección, se observa que 9 organizaciones participantes no cuentan con indicadores para medir la participación equilibrada de hombres y mujeres en las etapas de reclutamiento y selección. Esto podría significar un obstáculo para detectar barreras y brechas que impiden el acceso de las mujeres a ciertos puestos en las que siguen estando subrepresentadas.

En cuanto a la participación laboral en cargos de responsabilidad y toma de decisiones, el promedio de mujeres en los directorios de las grandes empresas en los países de la OCDE es de 28%. Chile se ubica dentro del cuartil más bajo con un promedio de 15,2% (OCDE, 2023). Del mismo modo, el Cuarto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género (2022) evidencia que las mujeres dentro de las organizaciones se concentran principalmente en los escalafones de menor nivel jerárquico, con una menor representación en la medida que aumenta el nivel de responsabilidad. Los datos del estudio demuestran que en 2022, la participación de las mujeres dentro de las organizaciones privadas representa en promedio un 22,8% en gerencias de primera línea y sólo un 14,7% en Directorios (Cuarto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, p.33, 2023).

En el caso de las organizaciones certificadas que participaron del levantamiento, el **48% declara que la participación laboral de mujeres en cargos de liderazgo ha aumentado de manera importante con la implementación de la NCh3262**. Esto se vincula con el avance que han tenido las organizaciones al promover la movilidad y ascenso de las mujeres, donde el **67% de las organizaciones declara que la participación y la tasa de éxito de mujeres en los procesos de promoción, ascenso y movilidad interna ha aumentado** desde que se implementó el sistema de gestión.

Tabla 5. Acciones para el desarrollo de carrera de las mujeres en la organización

ACCIONES IMPLEMENTADAS PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN TODOS LOS PUESTOS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN	
Acciones	% de organizaciones que han implementado estas acciones
Capacitar en género a los equipos de reclutamiento y selección.	78%
Incorporar la perspectiva de género en los perfiles de cargo.	85%
Incorporar lenguaje inclusivo en los anuncios de nuevos cargos.	93%
Vinculación con colegios, institutos y universidades para promover la atracción temprana de talentos.	22%

Capacitar en género a los equipos de liderazgo.	78%
Realizar programas de mentorías para potenciar y visibilizar a las mujeres de la organización.	44%
Programas de entrenamiento para mujeres y/u hombres en aquellas áreas y roles en los que están subrepresentadas(os).	11%
Implementación de cuotas de participación laboral de mujeres.	15%
Implementación de KPI de participación laboral de mujeres en la gestión de los equipos de liderazgo.	41%

Llama la atención la ausencia de un indicador que evalúe la participación de las mujeres en los roles de liderazgo y toma de decisiones en tres de las organizaciones consultadas. Toda vez que este indicador constituye un elemento fundamental para evaluar las desigualdades de género existentes dentro de las entidades, así como para identificar posibles obstáculos que impidan el progreso y la movilidad laboral de las mujeres en tales entornos.

Por otro lado, en cuanto a la **brecha salarial** en Chile, las estadísticas demuestran que las mujeres perciben, en promedio, salarios inferiores a los de los hombres en todos los rangos etarios. Según los últimos datos disponibles correspondientes al año 2021, las mujeres ganaron un 18,9% menos que los hombres. Esto se traduce en que, mientras los hombres obtuvieron un ingreso promedio de \$500.000 pesos, las mujeres recibieron \$405.340, de acuerdo con datos de la encuesta suplementaria de ingresos del año 2021. Es importante destacar que la brecha salarial se incrementa significativamente en el grupo de 65 años y más, alcanzando una diferencia del 33% a favor de los hombres.

En relación con este tema, al indagar en las organizaciones participantes sobre sus progresos en equidad remunerativa, un **56% afirmó haber logrado una reducción de la brecha salarial de género**. Sin embargo, al analizar la información proporcionada por 16 organizaciones que estuvieron dispuestas a compartir sus datos, se observa que solamente 4 de ellas han conseguido disminuir efectivamente su brecha salarial, con una variación general que oscila entre el 2% y el 5%. Así, se evidencia que una de las problemáticas pendientes es la reducción y eliminación de las brechas salariales, requiriéndose para ello la implementación de estrategias más efectivas que impulsen dichos procesos de cambio.

5.2 Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad

La mayor incorporación de mujeres al ámbito laboral remunerado no se ha visto acompañada de un incremento proporcional en el involucramiento de los hombres en las tareas de cuidado y en las labores domésticas, bajo una lógica de corresponsabilidad. Este fenómeno tiene como consecuencia que las mujeres enfrenten jornadas extendidas, asumiendo roles laborales triples o cuádruples, y experimentando una carga tanto física como mental significativamente mayor. Este estrés adicional se debe a la necesidad de mantenerse constantemente atentas y dedicadas, tanto a las demandas del trabajo remunerado, como a las responsabilidades no remuneradas vinculadas con el cuidado y la gestión del hogar.

En este sentido, la NCh3262 ha permitido que las organizaciones laborales avancen en incorporar medidas de conciliación en la lógica de la corresponsabilidad, de manera tal que todas las organizaciones participantes hoy en día cuentan con ellas. De hecho, **la cantidad de medidas ha aumentado un 85% en relación con las que tenían disponibles a la hora del diagnóstico.**

Las medidas implementadas corresponden principalmente a flexibilidad en los horarios y modalidad de trabajo, siendo el sistema de trabajo híbrido el más implementado (74%); los horarios de ingreso y salida flexible (56%); permisos para el cuidado de los(as) hijos(as) y de personas dependientes (56%); y programas de salud con enfoque de género que buscan minimizar los riesgos y aumentar la consciencia en el cuidado (por parte de la organización) y autocuidado de la salud física y mental (56%).

Gráfico 1. Medidas de conciliación implementadas a partir de la NCh3262



Es importante señalar que las organizaciones públicas se enfrentan a un mayor desafío al momento de implementar medidas de conciliación, debido a que deben enmarcarse en los lineamientos del Servicio Público y del estatuto administrativo. En este sentido, las medidas como el teletrabajo o trabajo híbrido, tan valoradas en el sector privado, no se han podido implementar en el sector público. Aun así, se han realizado esfuerzos para implementar acciones que promueven la desconexión laboral, ampliar los beneficios de sala cuna y/o jardín infantil e incorporar medidas de ingreso y salida flexible.

“El estatuto administrativo y el marco legal, eso no te da una flexibilidad, si hay una brecha de remuneraciones no se puede hacer nada por estatuto, temas de conciliación igual nos restringe el estatuto.” (Servicio Público 1, Mantención 1 NCh3262:2021)

Respecto al uso de las medidas de conciliación, el 78% de las organizaciones participantes menciona que el uso y valoración de las medidas de conciliación ha aumentado en un promedio de 10 puntos porcentuales tras la implementación de la norma.

Es importante destacar que varias de las organizaciones participantes señalan que la adopción de la norma ha sido fundamental para identificar una variedad de medidas y prácticas ya existentes en la organización relacionadas con la conciliación. Sin embargo, hasta antes de su implementación, dichas medidas estaban invisibilizadas o no contaban con un respaldo formal a nivel organizacional. Desde esta perspectiva, un paso inicial y fundamental fue institucionalizar y formalizar estas medidas de conciliación. Este proceso ha logrado minimizar la arbitrariedad en las decisiones de los equipos de liderazgo y fomentar la confianza entre los(as) colaboradores(as) respecto a la disponibilidad y posibilidad de acceso a estas medidas.

“Formalizamos muchas cosas que ya existían, pero que quedaban a criterio de jefatura. Ponerla en una matriz era algo que estaba a mano, antes de los grandes cambios hay que implementar una cultura que permite la conciliación, hay que generar confianza para que la gente pueda pedir permiso, etc. Esta matriz viene a formalizar muchas cosas que estaban.” (Empresa 20, seguimiento 1 NCh3262:2021)

De igual manera, es imprescindible promover la concienciación y proporcionar formación (conceptos y distinciones) al personal de las organizaciones en temas de corresponsabilidad, así como también en la promoción del equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. En este sentido, se han implementado una variedad de iniciativas de sensibilización y capacitación, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Charlas, talleres y capacitaciones.
- Dinámicas interactivas (juegos y trivias).
- Guías informativas.
- Eventos que involucran a las familias.

“Sensibilizar a las personas ha sido fundamental porque nosotros damos medidas de conciliación para permitir la corresponsabilidad, y al principio la gente se resistía, pero mediante la promoción y sensibilización eso fue cambiando, también la alta dirección fue fundamental para incentivar a la gente a utilizarlas.” (Empresa 11, seguimiento 1, NCh3262:2021)

5.3 Ambientes laborales seguros y libres de violencias

El género constituye un factor crítico que, particularmente en el caso de las mujeres, las hace más susceptibles a ser víctimas de violencia en el ámbito laboral. Un estudio, en el marco de la ratificación de Chile del Convenio 190² de la OIT³, menciona que la violencia psicológica, económica y simbólica son las principales formas de ejercer violencia en contextos laborales, la cual en su mayoría es realizada por hombres y líderes de la organización (Grow, Fundación Friedrich Ebert y Feminismos, 2022).

La Norma Chilena 3262 fomenta proactivamente que las organizaciones laborales implementen y fortalezcan programas de prevención, creando mecanismos eficaces para la presentación de denuncias y su posterior gestión. Además, insta la creación de protocolos detallados para la investigación y la imposición de sanciones, estableciendo plazos claros y definidos para cada etapa del proceso.

Con el fin de brindar un entorno seguro y respetuoso para todos los trabajadores, trabajadoras y funcionariado, la norma también subraya la importancia de integrar medidas de protección y resguardo, asegurando así un compromiso firme y tangible por parte de las organizaciones hacia la prevención y erradicación de la violencia laboral basada en género. Esto no solo contribuye a la creación de espacios de trabajo más seguros y equitativos, sino que también fomenta una cultura organizacional inclusiva y respetuosa de la diversidad.

Estas prácticas, en el marco de la norma, han permitido que el **85% de las organizaciones participantes declaren que ha aumentado la valoración del personal respecto a las condiciones que entrega la organización para erradicar situaciones de acoso laboral, acoso sexual y discriminación**. En la mayoría de las organizaciones la valoración ha aumentado de un 65% a un 77% desde el diagnóstico inicial hasta las últimas mediciones de percepción.

Asimismo, en los casos que han existido denuncias, un 77% de las organizaciones han implementado acciones de seguimiento, resguardo y reparación a las víctimas, denunciados/as y equipos de trabajo afectados, tales como:

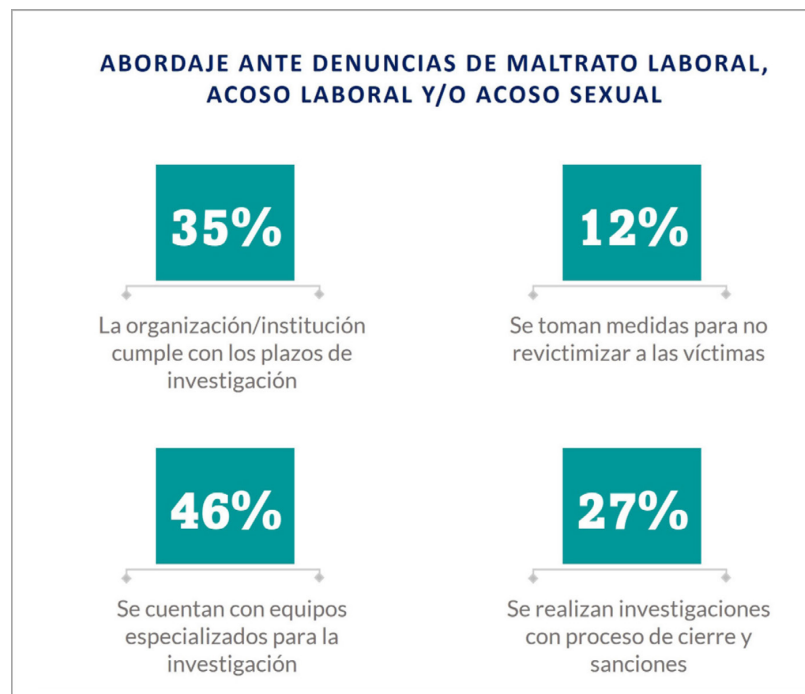
² El año 2023 Chile ratifica el convenio de la OIT sobre la violencia y el acoso en el trabajo.

³ Organización Internacional del Trabajo.

- Sesiones grupales o personales con psicólogos, coaching u otro en los equipos donde se han observado problemas de ambiente laboral.
- Derivación psicológica o a otro especialista para apoyar a las víctimas de maltrato laboral, acoso laboral y/o acoso sexual.
- Realización de charlas y sensibilización a los equipos para fortalecer los ambientes laborales.
- Monitoreo y/o medición para observar las posibles repercusiones que han tenido la denuncia e investigación de situaciones de maltrato laboral, acoso laboral y/o acoso sexual en el ambiente laboral de los equipos.

De igual forma, las organizaciones han realizado diferentes acciones para el abordaje de las denuncias de maltrato laboral, acoso laboral y/o acoso sexual, entre las cuales **destaca la incorporación de equipos especializados para realizar las investigaciones desde un enfoque de género (46%)**.

Gráfico 2. Abordaje ante denuncias de maltrato laboral, acoso laboral y/o acoso sexual



5.4 Acciones de sensibilización

Implementar estrategias de sensibilización, comunicación y formación resulta esencial para promover la igualdad de género en el ámbito laboral, dado que estas acciones facilitan el acceso a conocimientos y recursos, al tiempo que contribuyen a modificar actitudes y comportamientos. Este proceso demanda tiempo y constancia y necesita del compromiso activo y sostenido de todos(as) los(as) involucrados(as) para fomentar sociedades inclusivas y comprometidas con la promoción de la igualdad de género. De esta manera, la capacitación en esta materia es esencial para empoderar a mujeres y hombres y avanzar hacia la igualdad de género en la vida cotidiana y el trabajo (UN Women, 2015).

En este sentido la norma exige que las organizaciones laborales diseñen y ejecuten acciones de sensibilización, comunicación y capacitación, lo que ha facilitado que el **78% de las organizaciones participantes declare un aumento de las personas capacitadas y sensibilizadas en cursos o acciones de formación que abordan temáticas de género, conciliación y ambientes laborales seguros y libres de violencias**. En los planes de acción, el 100% de las organizaciones ha incorporado capacitaciones en género; ambientes laborales seguros y libres de violencia; prevención y abordaje de la violencia intrafamiliar; liderazgo inclusivo; estereotipos; sesgos inconscientes; conciliación de la vida laboral, familiar y personal con corresponsabilidad; y uso de lenguaje inclusivo.

Gráfico 3. Temáticas abordadas en los planes de capacitación



De igual forma, se destaca que el **85% de las organizaciones ha aumentado y mejorado sus acciones comunicacionales relacionadas con temáticas de género, conciliación, corresponsabilidad y ambientes laborales seguros**. Aquello ha permitido que los(as) trabajadores(as) rechacen con mayor fuerza los estereotipos asociados al género que sustentan la división sexual del trabajo y la naturalización de los cuidados como una responsabilidad principal de las mujeres.

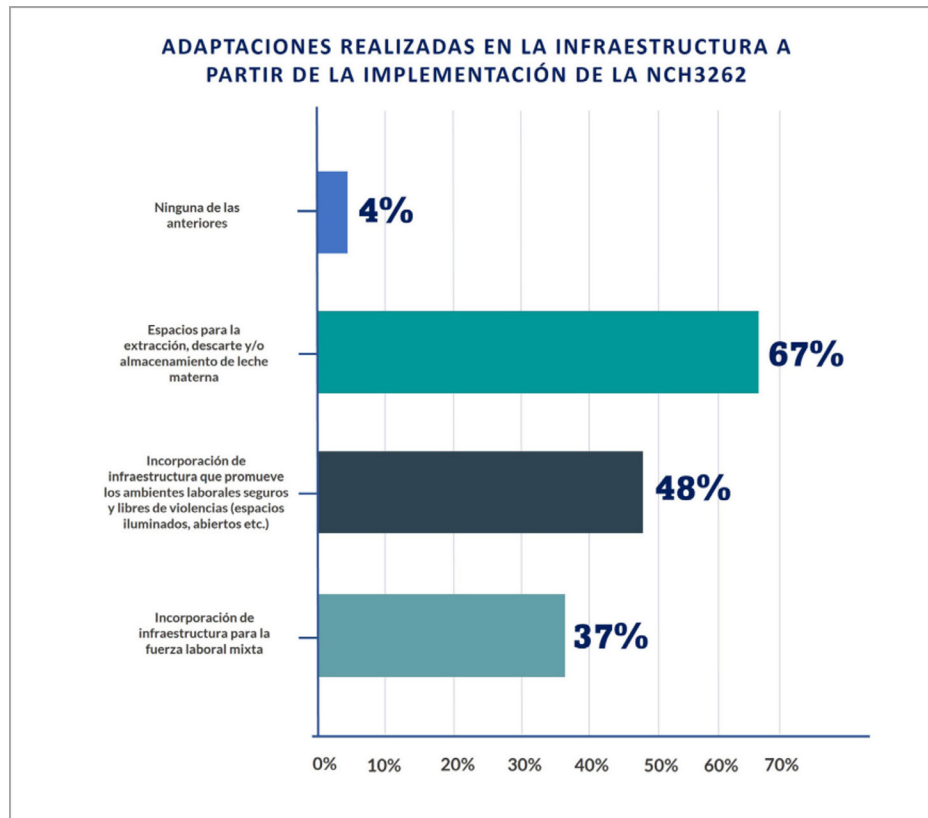
5.5 Infraestructura con enfoque de género

La consecución de un entorno laboral igualitario entre hombres y mujeres demanda una infraestructura adaptada a una fuerza laboral diversa, incluyendo la disponibilidad de sanitarios, áreas de descanso, maquinaria y vestimenta de seguridad adecuada para todos(as). Este progreso resulta especialmente relevante en sectores tradicionalmente dominados por hombres, contribuyendo significativamente a derribar obstáculos que impiden el acceso equitativo al mercado de trabajo.

De esta manera, en los rubros con personal en terreno, en operación y/o de áreas donde hay una sobrerrepresentación de hombres, se han implementado acciones para contar con una infraestructura laboral mixta. En este sentido, se destaca que el **46% de las organizaciones declara que ha realizado modificaciones en su infraestructura** con el fin de promover ambientes laborales seguros y libres de violencias (espacios iluminados, abiertos, etc.) y el **65% ha incorporado espacios para la extracción, descarte y/o almacenamiento de leche materna**, entre ellos, salas de lactancia móviles para rubros de operación y trabajo en terreno. De igual forma, se avanzó en la incorporación de baños para hombres y mujeres en aquellas organizaciones donde no había esa disponibilidad. Además, con el fin de entregar las condiciones de infraestructura para todo el personal, independientemente de su identidad de género, algunas han incluido baños universales sin distinción de género.

*“Existen salas de lactancia, a partir de acciones que hemos realizado gracias a la norma”
(Servicio Público 3, seguimiento 1, NCh3262)*

Gráfico 4. Adaptaciones realizadas en la infraestructura

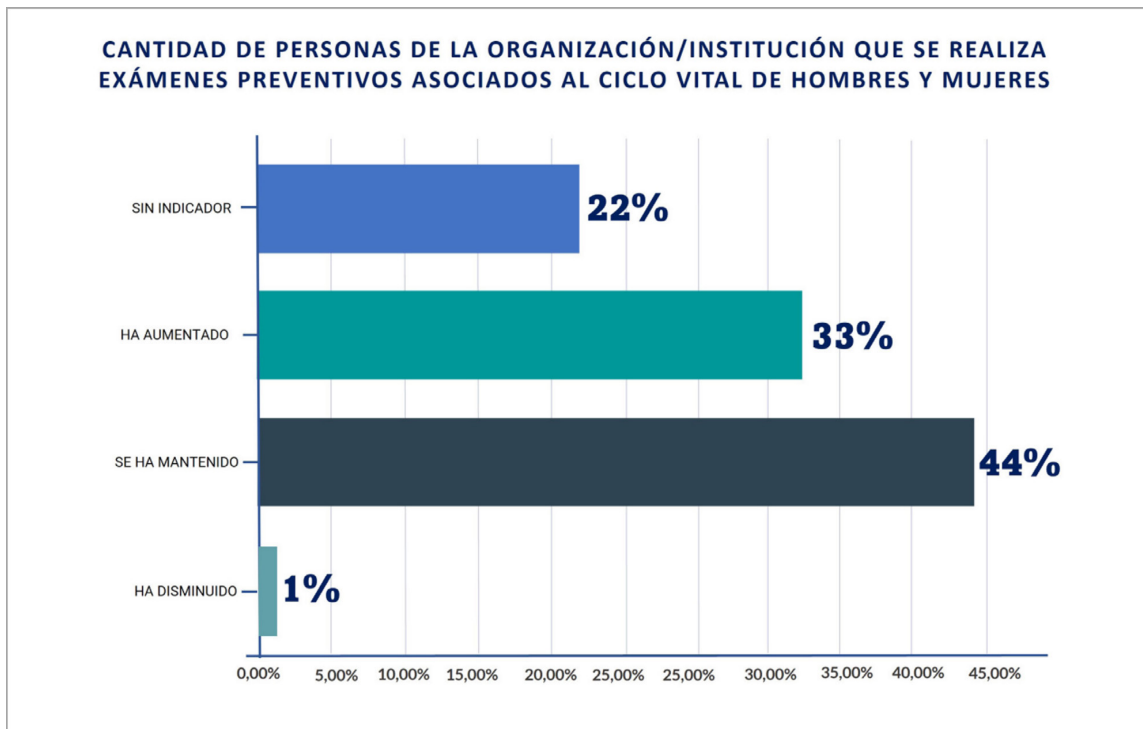


5.6 Salud integral

La NCh3262 impulsa a las organizaciones laborales certificadas a generar planes de salud integral (física y mental), en los que se considere los riesgos de salud y seguridad asociadas a hombres y mujeres. Aquello se sitúa también dentro del marco internacional de Derechos Humanos, por ejemplo, en la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Chile, 2020) se aprobó el Compromiso de Santiago. Se destacan acciones de salud, como el acceso universal a servicios de salud integrales y el fomento de la participación femenina en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Al consultar a las organizaciones sobre la cantidad de personas que se realizan exámenes preventivos de salud, el 33% declara que con la implementación de la NCh3262 ha aumentado la cantidad de personas que se realizan este tipo de exámenes de salud y un 44% menciona que se ha mantenido.

Gráfico 5. Cantidad de personas de la organización/institución que se realiza exámenes preventivos de salud



En este sentido, de una submuestra de 16 organizaciones que nos enviaron su data de indicadores de salud, 3 organizaciones lograron que un mayor número de personas se realice exámenes preventivos tales como: Papanicolau, mamografía y EMPA. En cuanto a los exámenes de próstata, solo 1 organización logró aumentar su indicador.

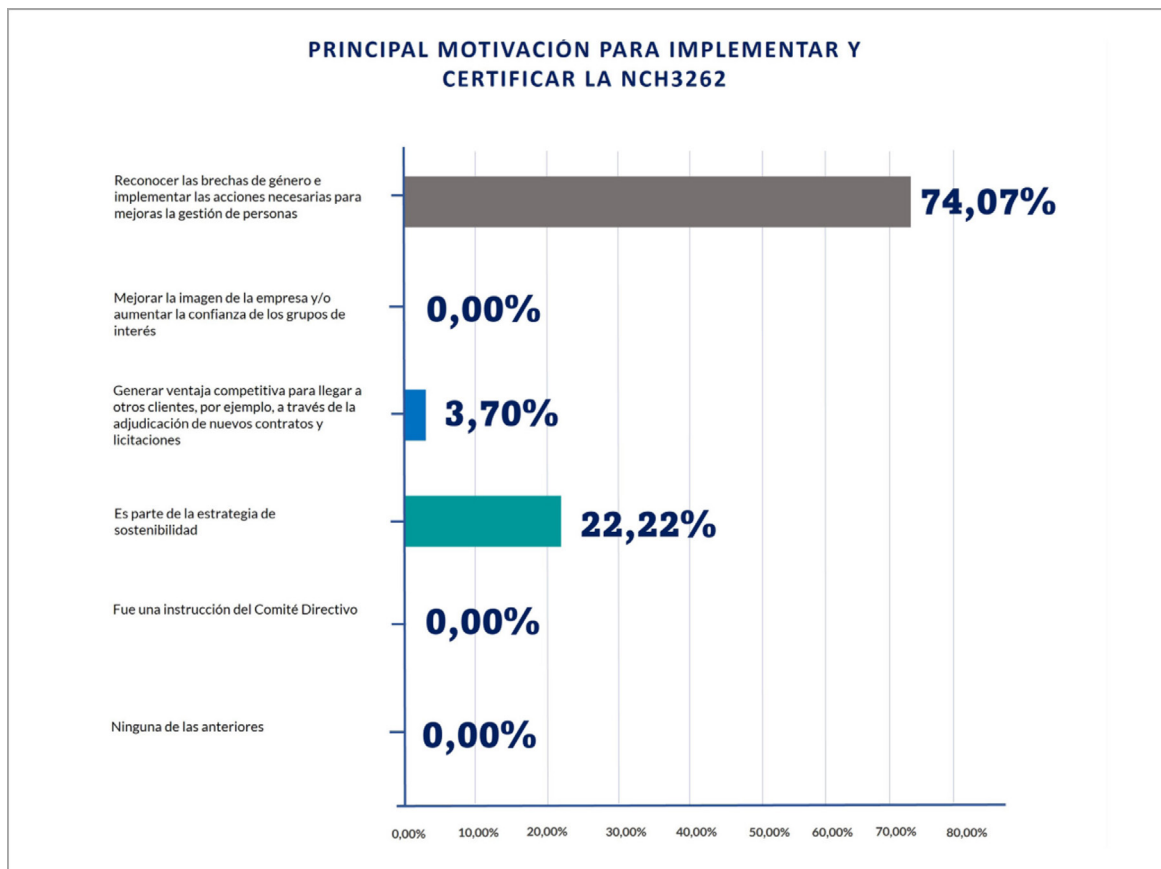
En particular, se destaca que **un gran número de organizaciones no cuenta con indicadores que permitan medir y monitorear sus avances y resultados en relación con los programas de salud implementados.**



VI. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN

La integración del enfoque de género en el entorno laboral se convierte en un imperativo ético de justicia social, trayendo consigo beneficios significativos en términos de rendimiento organizacional, innovación, clima laboral y desarrollo social. Según diversos estudios, impulsar el aumento de la participación femenina en la economía no solo contribuye al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), sino que también favorece la diversificación de las economías y aborda las disparidades de ingresos (Chamorro, et al., 2022). Este impulso se atribuye a la mayor diversidad presente en los equipos de trabajo y en los roles directivos (Cuarto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, 2023).

Gráfico 6. Principal motivación para implementar y certificar la NCh3262



En esta línea, desde la mirada y experiencia de los equipos que han liderado los procesos, las principales motivaciones de las organizaciones laborales participantes en el levantamiento son: **reconocer las brechas de género e implementar las acciones necesarias para mejorar la gestión de personas (73%)**, la vinculación del sistema y de los ámbitos abordados por la norma con los criterios de sostenibilidad en materia de creación de valor social, lo que les ha permitido “dar mayor peso a todo el trabajo” y llegar con más fuerza a la gobernanza.

En el caso de las organizaciones que perdieron su certificación, la principal razón esgrimida originalmente para implementar la NCh3262 fue que era una “instrucción de la alta dirección”.

Al profundizar en las entrevistas, en las que se indaga con mayor detalle en la experiencia organizacional desde la gobernanza de la organización, se despliegan 4 nuevas razones por las cuales las organizaciones certificadas decidieron implementar la norma:

6.1 Generar más valor organizacional: avanzando a la sostenibilidad

La implementación de la norma agrega un valor estratégico significativo a las organizaciones. Esto las hace más atractivas desde una perspectiva empresarial y las posiciona de manera más competitiva en el mercado. Además, permite que estén alineadas con las tendencias y prioridades que se promueven a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, la implementación de este sistema contribuye a la creación de valor estratégico al fortalecer la confianza de los y las trabajadoras en la organización. Esto resulta beneficioso en términos de lealtad y compromiso, dado que este reconocimiento atrae y retiene el talento tanto de profesionales internos como externos, convirtiendo a la organización en un lugar llamativo para individuos y otras empresas por su compromiso con temas de interés para el mercado y la sociedad.

Este enfoque en la implementación de la norma genera sostenibilidad en las organizaciones, ya que implica la adopción de prácticas perdurables en el tiempo a través de un enfoque sistemático y metas claramente definidas.

“Nosotros queremos ser empresas aliadas, queridas, atractivas, que retengan el talento, y en ese sentido la norma nos sirve, la implantación nos ayuda a posicionarse de forma estratégica en el negocio, así que si evaluas los costos todo el rato salimos ganando” (Empresa 20, conglomerado de 14 proyectos, Mantención 1 NCh3262:2021)

“Nosotros estamos convencidos de lo que la empresa tal y como estaba no era sostenible en el tiempo. Siempre lo declaramos, la diversidad aporta valor, son distintos puntos de vista de un mismo problema. Es un objetivo de sostenibilidad” (Empresa 21, Certificada NCh3262:2021)

6.2 Avanzar en la equidad de género, diversidad e inclusión

La NCh3262 también contribuye a reducir las brechas de género, visibilizando y aumentando la participación laboral de todas las personas, especialmente en industrias tradicionalmente masculinizadas, como la minería y la construcción. En el caso de organizaciones con una representación de género equitativa, esta norma ha facilitado el avance hacia condiciones laborales igualitarias, especialmente en términos de salarios, acceso a la capacitación y desarrollo de carrera. Además, ha promovido la formación de equipos de trabajo con una distribución equitativa entre hombres y mujeres, lo cual se percibe como un incentivo en términos de productividad y mejora de los ambientes laborales.

Del mismo modo, la implementación de esta norma trajo consigo el objetivo de evaluar el estado de las organizaciones en relación con la diversidad e inclusión y fortalecer este enfoque de manera más sólida, teniendo en cuenta las características de todos los trabajadores y trabajadoras.

“Teníamos harta participación de hombres, áreas donde no había ninguna mujer, y eso trae problemas en la dinámica de trabajo, el trabajo mixto trae muchos beneficios al equipo de trabajo” (Empresa 12, Certificada NCh3262:2021)

6.3 Estructurar los lineamientos y mejorar la gestión de personas

La norma también ha facilitado la sistematización de las iniciativas previas que las organizaciones estaban llevando a cabo en materia de igualdad de género. Esto ha permitido la estructuración de los lineamientos que los servicios y empresas ya estaban desarrollando y promoviendo, lo que a su vez ha posibilitado la creación de planes de trabajo con metas, indicadores, objetivos específicos y procedimientos claros. Estos elementos les han permitido documentar y expandir sus esfuerzos en esta área.

Es importante resaltar que para aquellas organizaciones que ya estaban comprometidas con estas temáticas, el proceso de implementación resultó más fluido en comparación con aquellas que tenían menos experiencia en estos asuntos.

“... uno de los valores de la organización es el respeto a la vida, y queríamos verlo reflejado en los procedimientos, lo que era compatible con la norma, así que en el 2017 buscamos cómo implementarla. Queríamos traspasar a procedimientos nuestros valores” (Empresa 11, Mantención 1 NCh3262:2021)

“Como servicio público siempre hemos tenido o hemos trabajado en temas de género hacia el exterior, tenemos un programa que se llama “mujer exporta”, han sido temas que siempre han importado y hemos tratado de promover con las personas que componen la organización. Nos ayudaba a ordenar y englobar estos procesos y nos permitió la mejora continua” (Servicio público, Mantención 1 NCh3262:2021)

6.4 Lineamientos estratégicos de la alta dirección y agentes externos

Las personas participantes en el levantamiento declaran que la implementación de la norma surgió como una iniciativa de la alta dirección y, por ende, refleja los valores fundamentales de la organización. Esto, a su vez, contribuyó a mejorar la percepción de los y las trabajadoras hacia el servicio o empresa.

Además, esta acción se presenta como una respuesta a la creciente conciencia social en torno a la importancia de estas temáticas a nivel mundial y en una perspectiva histórica.

La implementación de la norma también se plantea como una respuesta a mandatos externos, debido a la relevancia de estos temas. Estos mandatos pueden provenir de las mesas de trabajo en las que las organizaciones participan, de los clientes con los que colaboran y de socios(as) u otras empresas mandantes que exigen estos estándares.

“Yo creo que en 2019 fue la importancia a nivel global del tema, para la gerencia nueva también era importante tomar acción en estos temas. Teníamos que tomar acciones más activas”
(Empresa 2, Mantención 1 NCh3262:2021)

6.4.1 Facilitadores para la implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación

La implementación de la norma se vio favorecida por diversos factores y características presentes en las organizaciones, entre ellos destaca el respaldo y el compromiso de la alta dirección para llevar a cabo las acciones necesarias y establecer el sistema de gestión. Lo anterior permitió la formulación de lineamientos estratégicos claros para todos los niveles jerárquicos de la organización, convirtiéndose en un modelo a seguir para los y las trabajadoras. Esto, a su vez, fomentó la replicación de estas acciones, tanto en el uso de lenguaje inclusivo como en la adopción de los conceptos abordados en la norma.

“Siempre señalo, el factor más crítico es el apoyo y compromiso de la alta dirección, no hubiera salido si no existiera compromiso, el director actual está comprometido. Puedes poner todo el trabajo técnico y las ganas, tener el compromiso de la dirección es importante”
(Servicio Público 2, Mantención 1 NCh3262:2021)

Por otro lado, el contar con estructuras de sistemas de gestión previos como, por ejemplo, la ISO 9001, permite implementar la NCh3262 de una manera más orgánica, debido a que las organizaciones ya poseen herramientas de gestión, facilitándoles la preparación de los procesos o adelantándoles ciertos pasos de la norma.

La **disposición e involucramiento del personal** fue otro facilitador. Mantener una activa participación de los(as) trabajadores(as) en las actividades de sensibilización, capacitaciones y otras actividades que incluyen los tópicos de la norma, además de entusiasmarlos y fomentar su aprendizaje sobre estas temáticas, los involucra como agentes de cambio. Por otro lado, también se menciona que las mujeres y personas con hijos(as) presentaron una mayor disposición respecto a la implementación de la norma dada su cercanía con la problemática de las desigualdades de género y la precaria conciliación y corresponsabilidad. Asimismo, los(as) jóvenes son reconocidos(as) como otro perfil de trabajadores(as) que facilitaron el proceso, al ser presuntamente más abiertos a este desafío.

Por otro lado, el **liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo de los(as) responsables de proceso**, son un facilitador fundamental para la implementación. En este sentido, que la conformación del equipo sea más pequeña permite que la comunicación sea más fluida y directa entre trabajadores(as) y propicia el seguimiento en los procesos. Por esta razón, la comunicación, la coordinación y el trabajo en equipo son vistos como elementos clave para avanzar en los cumplimientos normativos y permiten validar las acciones que se toman en cada uno de los procesos. Asimismo, la conversación y alineamiento permanente dentro del equipo de trabajo facilita el tratamiento de los abordajes, desafíos y controversias generadas por la implementación de la norma, y constituyen en la práctica lo que es un sistema de gestión. En este sentido, se destaca en las organizaciones de la muestra la presencia en terreno como elemento esencial en la coordinación del trabajo conjunto, pero también en la escucha atenta a las recomendaciones y posibles resistencias, de modo que la comunicación se conforma, efectivamente, en un relato de todas las partes evitando imposiciones.

“Tiene que ver sobre cómo se habló con el área operativa, en coordinar los horarios con los encargados del equipo, escuchar sus recomendaciones, llegar a acuerdos, se puede ver como algo pequeño, pero cambia mucho la disposición del área cuando hablas a cuando impones los horarios” (Empresa 12, Certificada NCh3262:2021)

6.4.2 Monitoreo para el avance de la igualdad de género

La norma requiere incorporar indicadores en todos los procedimientos con el fin de monitorear los avances y estado de la organización para cumplimiento de los planes de acción y metas asociadas. De esta manera, los principales indicadores que las organizaciones valoran y perciben como esenciales para el SGIGC son:

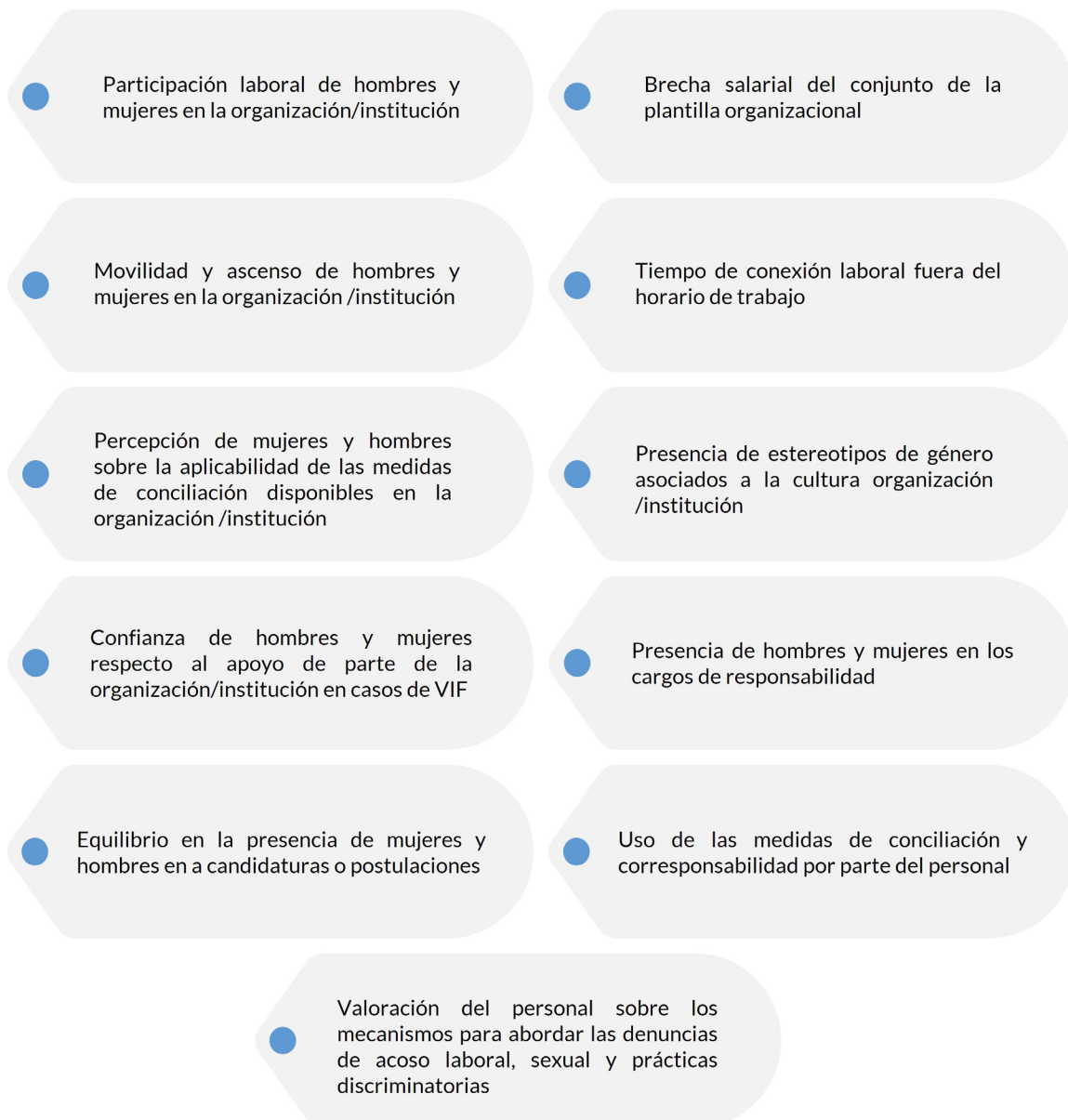


Ilustración 1. Principales indicadores para el SGIGC según las organizaciones

A través de una submuestra de 28 organizaciones que enviaron su data se identifica que **algunos de estos indicadores son ocasionalmente medidos**. En particular, hay una escasa medición en dimensiones tales como:

- La selección de hombres y mujeres en el proceso de reclutamiento de la organización.
- La movilidad interna de mujeres y hombres dentro de la organización.
- La valoración del personal sobre las medidas de conciliación disponibles en la organización.
- La valoración del personal sobre las condiciones que entrega la organización para erradicar situaciones de acoso laboral, acoso sexual y discriminación.
- El rechazo a los estereotipos de género que reproducen la división sexual del trabajo o la naturalización de los sesgos.
- La realización de exámenes preventivos asociados al ciclo vital de hombres y mujeres.

Por su parte, las organizaciones laborales que miden estas dimensiones comentan su importancia para el monitoreo de avances efectivos en la organización, como también observan la efectividad que tienen las acciones que se implementan en el sistema. De igual forma, permiten identificar las brechas que tiene la organización en ámbitos sensibles e imprescindibles para avanzar en igualdad de género, pudiendo dar cuenta de fortalezas y desafíos que en adelante propicien acciones atinentes.

“Nos permite tomar decisiones anticipadas, oportunas y a tiempo, no podemos llegar a auditoría sin saber cómo estamos. Saber cuáles son las fortalezas y cuáles son los grandes desafíos. Como tenemos un seguimiento frecuente y los dueños están comprometidos, entonces podemos hacer acciones anticipadas” (Empresa 3, Mantención 1 NCh3262:2021)

6.5 Avanzando hacia una cultura organizacional comprometida con la igualdad de género

La implementación del SGIGC ha tenido impactos importantes en las culturas organizacionales. Por un lado, permite la adaptabilidad a los cambios sociales y genera organizaciones laborales sostenibles en el tiempo. Esto ha sido clave para los(as) encargados(as) del SGIGC y la alta dirección, especialmente de aquellas organizaciones que llevan un largo tiempo trabajando en la norma. De esta manera, la **madurez del sistema permite dar respuesta a las necesidades de sus trabajadores(as), como también posicionarse en el mercado laboral**.

“Yo creo que el reconocer que nuestra sociedad está cambiando y hacer sintonía con ese cambio cultural es una cuestión súper potente. En la sociedad se están viendo temas súper importantes, empezar a hablar de violencia, de corresponsabilidad, son temas nuevos que nos ponen en sintonía con lo que está pasando afuera” (Servicio Público 3, Mantención 1 NCh3262:2021)

Por otro lado, las organizaciones han podido generar ambientes laborales más respetuosos, inclusivos y seguros, tanto para hombres como para mujeres, lo que ha permitido que efectivamente las mujeres puedan ingresar a las organizaciones. De esta manera, **el papel que han asumido las jefaturas y los cargos de liderazgo ha sido esencial para promover la igualdad de género y la no tolerancia a la discriminación y/o maltrato laboral, convirtiéndose en muchos casos en agentes y/o promotores de igualdad.** Aquello ha sido un avance importante, toda vez que en muchas organizaciones fueron las propias jefaturas y mandos medios quienes se opusieron a la ejecución de acciones para avanzar hacia la igualdad de género.

En este sentido, la sensibilización, la comunicación y la capacitación tienen un papel fundamental para generar cambios actitudinales y de comportamiento en el personal de la organización, donde la educación en estas materias ha permitido dar visibilidad a las barreras a las cuales se enfrentan las mujeres en el mercado laboral y dar cuenta de los estereotipos de género y sesgos inconscientes que muchas veces reproducían.

*“La organización cuenta con mayor consciencia sobre la equidad e igualdad de género. Se ha generado una educación y cultura dentro de la organización que anteriormente no estaba”
(Empresa 25, Certificada NCh3262:2021)*



VII. BUENAS PRÁCTICAS LABORALES: AVANZANDO HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN

Este levantamiento incluye las buenas prácticas laborales que han implementado las organizaciones con el fin de evidenciar las mejoras continuas que realizan las organizaciones laborales a sus SGIGC, los cambios asociados que conlleva la implementación de la norma, las áreas estratégicas en las cuales estas deciden seguir avanzando y las lecciones aprendidas que trae consigo la instalación del sistema.

La NCh3262:2021 incorpora una serie de exigencias hacia las organizaciones laborales con el fin de avanzar en la igualdad de género en los procesos de gestión de personas, ambientes laborales, conciliación y corresponsabilidad, infraestructura, relación con empresas externas y/o terceros y salud integral. En este sentido, las buenas acciones que incorporan las organizaciones laborales constituyen una oportunidad para avanzar más allá de las exigencias normativas, donde por medio del análisis de sus barreras, nudos críticos, fortalezas y necesidades organizacionales implementan acciones que les permitan generar cambios en las relaciones y condiciones laborales.

Según la OIT, las buenas prácticas laborales se definen como aquellas experiencias colectivas que, en concordancia con los principios y derechos fundamentales del trabajo establecidos en la constitución y la Declaración de la OIT, pueden considerarse exitosas para salvaguardar el bienestar de los trabajadores y el progreso empresarial. Estas prácticas buscan mejorar las relaciones internas, garantizar condiciones laborales adecuadas, facilitar el aumento de la productividad y los salarios, y fomentar una cultura de diálogo social promovida por acuerdos entre trabajadores y empleadores para promover el trabajo decente (Rueda-Catry y Ruiz, 2005).

Acorde con lo anterior y, en línea con la visión de SernamEG, en este levantamiento de información se consideró como buenas prácticas todas aquellas iniciativas voluntarias adoptadas por las organizaciones laborales con el propósito de fomentar la igualdad de oportunidades y derechos entre los colaboradores y colaboradoras.

Sin pretender un levantamiento exhaustivo de todas las acciones que hayan realizado las organizaciones que han implementado la NCh3262, en este apartado se presentan y describen una serie de experiencias y prácticas positivas que han implementado las organizaciones laborales con el fin de avanzar en la igualdad de género.

A continuación, se detallan las prácticas más efectivas que han incorporado las organizaciones laborales (en Anexos puede verse una lista en detalle):

7.1 Participación laboral

La participación laboral de las mujeres tuvo un aumento sostenido entre los años 2010 a 2019. No obstante, desde el 2020, a causa de la crisis generada por la pandemia, se registró una importante salida de mujeres de la fuerza laboral, generándose un retraso en la recuperación de los puestos de trabajo de las mujeres (INE, 2021). Además, cabe considerar que las mujeres se han insertado en sectores históricamente feminizados y socialmente menos valorados y/o remunerados, lo cual ha generado una inserción laboral sectorizada.

Las organizaciones laborales, especialmente del rubro de la construcción, minería y tecnología, han incorporado buenas prácticas para promover el ingreso de mujeres en sectores donde se encuentran menos representadas. Entre ellas destacan:

- **Generación de metas en el reclutamiento y selección del personal:** Las organizaciones se han propuesto metas al corto y mediano plazo para aumentar la participación de mujeres en cargos subrepresentados, las que son definidas a partir de las propias realidades del rubro en el cual se encuentran. Por ejemplo, una empresa del rubro de la construcción ha definido para el año 2025 aumentar al 30% la participación laboral de mujeres. Asimismo, han definido que en el reclutamiento y selección las ternas finales deben estar compuestas de forma paritaria o bien con al menos la representación de una mujer. Esto ha permitido generar lineamientos estratégicos claros para todo el personal responsable, tanto para los(as) encargados(as) de procesos como para los(as) líderes(as) que toman la decisión final en la selección del personal.

- **Programas de formación:** Las organizaciones laborales de los rubros mencionados anteriormente destacan que una de las principales barreras que tienen en la participación laboral de mujeres es la baja cantidad de mujeres que estudian carreras asociadas al rubro, lo cual les limita las posibilidades de seleccionar colaboradoras/funcionarias que sean aptas para aquellos cargos que se encuentran subrepresentados. Para esto, algunas organizaciones han incorporado programas de formación, por ejemplo, capacitar a mujeres sin formación previa en el rubro y luego contratarlas. Asimismo, algunas han avanzado en incorporar una perspectiva de retorno del trabajo, enfocando esta habilitación laboral a mujeres con lagunas laborales o sin inserción previa al mercado del trabajo. Esto ha sido clave no solo para aumentar la dotación de mujeres en cargos subrepresentados, sino también para generar desarrollo de carrera.

7.2 Desarrollo de carrera

Chile ha experimentado avances significativos en materia laboral para la igualdad de género. El enfoque de transversalización del género, instaurado con mayor fuerza desde el primer gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, sumado a las modificaciones en las leyes y políticas públicas como la Ley de Igualdad Salarial (2019), Ley de Cuotas (2015), Licencia de Paternidad (2020), reformas al Código del Trabajo en cuestión de acoso sexual y laboral, el fomento de las empresas en políticas de conciliación, entre otros avances notables, ha impulsado a los sectores sociales a generar cambios para reducir las brechas de género en el campo laboral.

Pese a lo anterior, las mujeres siguen teniendo barreras en su desarrollo de carrera, tanto a nivel de movilidad entre puestos y áreas de trabajo (movilidad horizontal), como en el ascenso a cargos de liderazgo y toma de decisiones. En el caso de Chile, el promedio de mujeres en los directorios es del 15,2% (OCDE 2023). En el caso del sector público, la participación de mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) para cargos directivos en servicios públicos se ha mantenido en torno al 25% promedio durante la última década, mientras que los nombramientos han promediado el 29% (Centro de Sistemas Públicos, 2021). Si bien la brecha de

género ha disminuido en el periodo 2010 – 2022, la postulación de mujeres a cargos de nivel jerárquico de Alta Dirección Pública ha sido menor que la de los hombres.

De esta manera, es esencial generar acciones que permitan reducir estas brechas en el desarrollo de carrera de las mujeres y seguir avanzando hacia la igualdad de género. Se destacan las siguientes medidas:

• **Metas y/o cuotas:** Incorporación de metas y/o cuotas de género, especialmente en aquellas áreas de trabajo donde las mujeres se encuentran subrepresentadas en la organización. Aquello se ha realizado a través de la definición de KPIs, metas al corto y mediano plazo, como también por medio de la incorporación de cuotas de participación de mujeres en las ternas para la selección. Esto último ha permitido que los equipos responsables de procesos se encuentren más atentos(as) a las mujeres que demuestran habilidades y competencias aptas para aquellos cargos de liderazgos y promover su postulación a los cargos, derribando así estereotipos de género tales como que las mujeres al tener hijo(as) recién nacidos(as) y/o de menores de edad estarían menos dispuestas a postular a este tipo de cargos.

“Estaba con un gerente del área comercial y me estaba proponiendo a un hombre para un nuevo cargo, pero había una mujer que había sido mamá hace poco que estaba muy interesada, se lo propuse y ella aceptó, entonces siempre preguntamos si hay mujeres o no” (Empresa 5, Mantención 1 NCh3262:2021)

• **Programas de formación de liderazgos:** La habilitación de competencias es esencial para el desarrollo de carrera, por lo que las organizaciones laborales han implementado programas de formación de liderazgos femeninos, por medio de diferentes vías:

1. Becas a mujeres para programas universitarios de formación en liderazgo.
2. Programas internos de formación con mentorías y coaching para la formación de habilidades de liderazgos, enfocados solo a mujeres o bien generando cuotas de participación.
3. Ampliación de los programas de formación de líderes a todos los niveles de jefaturas, no solo de alta dirección, llegando así a más mujeres en la organización.
4. Programas de formación a futuras lideresas, por medio de la identificación de mujeres que demuestran tener competencias e interés en ascender en la organización, entregándoles herramientas de liderazgos para una futura promoción.

7.3 Reducción de las brechas salariales

La brecha salarial entre hombres y mujeres es una de las principales causas de la desigualdad de género. ONU Mujeres identifica como causas de la brecha de género: la participación laboral de mujeres en empleos a tiempo parcial; ocupación en trabajos socialmente menos valorados; menor autovaloración o ignorancia de empleadores/as; entre otros factores. En el caso de Chile, las mujeres ganan en promedio un 18,9% menos que los hombres (INE, 2021).

En este sentido, es relevante generar acciones que permitan reducir las brechas salariales entre hombres y mujeres. Ahora bien, es importante destacar que las organizaciones laborales en general no comentan la implementación de buenas prácticas más allá de un procedimiento de prácticas de remuneraciones y compensaciones, aspecto que es solicitado normativamente por la NCh3262.

- **Regularización de las remuneraciones y compensaciones**, donde por medio de diagnósticos e indicadores identifican las brechas que existen en los cargos, buscando su regularización progresiva.

7.4 Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad

La división sexual del trabajo ha traído consigo que el uso del tiempo entre hombres y mujeres esté diferenciado por los roles de género, lo que ha representado un impacto importante en el acceso y disponibilidad del tiempo de las mujeres para el mercado laboral. Según la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo de 2015, las mujeres en Chile destinan en promedio más de 3 horas diarias sobre lo que dedican los hombres a labores no remuneradas de cuidado y tareas domésticas (INE, 2016). De esta manera, las medidas para conciliar la vida laboral, familiar y personal permiten facilitar el acceso al trabajo en igualdad de condiciones. Esas acciones resultan aún más efectivas cuando se abordan de manera integral, teniendo en cuenta las necesidades de todos(as) los(as) colaboradores(as), funcionarios(as) y sus familiares a lo largo de todas las etapas de la vida, incluyendo las responsabilidades familiares (OIT, 2011).

La NCh3262:2021 tiene como requisito que las organizaciones laborales adopten medidas y creen condiciones en el lugar de trabajo que aseguren la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incluyendo la desconexión del trabajo en aquellos casos que se desarrollen actividades de teletrabajo o trabajo a distancia. En este sentido, las organizaciones laborales implementan medidas de conciliación en la lógica de corresponsabilidad teniendo en consideración las características del personal y sus necesidades, como también las labores y funciones que se realizan en la organización.

Con el fin de promover las buenas prácticas que han incorporado las organizaciones en esta materia, se presentan las medidas de conciliación que han generado un impacto positivo para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Tabla 6. Buenas prácticas laborales – Medidas de conciliación y corresponsabilidad

AYUDA A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD

<p>Posnatal extendido para hombres y cuidadores</p>	<p>Postnatal extendido de 10 o 25 días, que se suman a los 5 días legales, para padres gestantes, adoptivos o cuidadores secundarios.</p> <p>Con el fin de promover la corresponsabilidad en la paternidad, en algunas organizaciones se ha implementado esta medida como obligatoria.</p>
<p>Prenatal para hombres</p>	<p>Se le entregan una cierta cantidad de días a los hombres que serán padres, siendo considerado como un prenatal masculino.</p> <p>Por ejemplo, se entregan 5 días de prenatal antes del parto de la madre.</p>
<p>Pago diferencial de sueldo para licencia postnatal mujeres</p>	<p>Se cubre la diferencia de las licencias por postnatal de mujeres con el fin de no afectar las remuneraciones de aquellas.</p>
<p>Sala cuna extendida para padres y madres</p>	<p>Pago de sala cuna para los(as) colaboradores(as) que sean madre/padre. Este beneficio se hace extensible siempre y cuando la esposa/pareja del hombre colaborador no reciba el beneficio de su respectiva organización laboral.</p>

FLEXIBILIDAD LABORAL

<p>Horario diferido</p>	<p>Ingreso y salida del horario laboral diferido, por ejemplo, con horarios que fluctúan de 8:00 a 17:00 horas, 9:00 a 18:00 horas o de 10:00 a 19:00 horas.</p>
<p>Trabajo remoto y/o trabajo híbrido.</p>	<p>Combina en una misma semana laboral las modalidades de trabajo presencial y teletrabajo. O bien con la disponibilidad de realizar full teletrabajo.</p> <p>En algunas organizaciones, esta medida se encuentra disponible solo para el personal que presenta enfermedades, son cuidadores(as) y/o tienen hijos(as) menores de edad.</p> <p>Asimismo, la disponibilidad de la medida se ajusta a las condiciones laborales de cada cargo, no siendo siempre extensible para todos(as) los(as) colaboradores(as) de la organización.</p>
<p>Banco de horas</p>	<p>Disponibilidad de una cierta cantidad de horas al año para hacer uso de forma libre sin afectar la remuneración, por ejemplo 16 horas o 40 horas.</p> <p>Algunas organizaciones otorgan esta medida para ser utilizada solo lunes o viernes. O bien pudiendo ser utilizada por una cantidad máxima de horas, por ejemplo, solo 4 horas seguidas.</p>

DESARROLLO PERSONAL O CALIDAD DE VIDA

Desconexión laboral	<p>Los viernes no se realizan reuniones, a menos que existan urgencias.</p> <p>No se envían correos antes o después del horario laboral, de esta manera se implementa una política de programación de correos electrónicos.</p>
----------------------------	---

APOYO AL CUIDADO DE PERSONAS DEPENDIENTES

Días de uso médico para familiares	Disponibilidad de una cierta cantidad de días al año para acompañar a familiares al médico.
Permisos para el cuidado de hijos/as y/o personas dependientes	Permiso para el cuidado de hijos(as) y/o personas con discapacidad, edad avanzada o enfermedad grave.

7.5 Ambientes laborales seguros y libres de violencias

La discriminación, la violencia y el acoso perpetúan las desigualdades en las organizaciones laborales, por lo cual es necesaria una acción colectiva para evitar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, debido a que afecta especialmente a mujeres y jóvenes, quienes tienen el doble de probabilidades de ser víctimas de violencias y acosos sexuales en sus espacios laborales (OIT, 2023).

En este sentido, acciones que han permitido generar prevención ha sido la capacitación y comunicación al personal:

- **Capacitación a todo el personal de la organización:** El 100% de las organizaciones han realizado capacitaciones en ambientes laborales, seguros y libres de violencias, con enfoque en la presentación y abordaje del maltrato, discriminación, acoso laboral y sexual. Asimismo, destaca la relevancia de formar en liderazgo inclusivo.

- **Comunicación y sensibilización:** La generación de campañas de no tolerancia a las violencias laborales han sido claves para promover una cultura laboral más inclusiva. Asimismo, la generación de mayor confianza en el equipo de trabajo y en la forma de abordaje de casos de violencia, por ejemplo, confianza en el canal de denuncia o en el proceso de investigación.

Por otro lado, se destaca como buenas prácticas la adecuación de los protocolos de investigación y sanciones, en las cuales la incorporación del enfoque de género ha sido clave para avanzar en la detección y abordaje de la violencia laboral:

- Manuales de investigación con enfoque de género.
- Equipos especializados para investigar los casos de maltrato, acoso laboral y/o acoso sexual.

Por último, algunas organizaciones han implementado sesiones de coaching grupales con equipos de trabajo que permitan generar una conversación sobre las tensiones que propician violencias, visibilizar prácticas normalizadas, romper sesgos inconscientes y sensibilizar respecto del otro.

7.6 Abordaje de la violencia intrafamiliar

Es crucial que las organizaciones laborales garanticen un entorno laboral seguro y que promuevan buenas prácticas, así como protocolos que indiquen cómo actuar, dónde reportar la situación y cómo la empresa puede brindar apoyo a las personas que han sido víctimas de situaciones de violencia intrafamiliar (VIF). Aquello, en un marco donde generalmente los(as) colaboradores(as) que han sufrido violencia doméstica no se sientan cómodos(as) compartiendo su situación con sus jefaturas o colegas en el trabajo. Por lo tanto, resulta valioso que el entorno laboral pueda detectar la problemática para brindar orientación y una asistencia efectiva a las mujeres y/o hombres que están experimentando violencia, además de ofrecer información sobre los servicios de apoyo disponibles.

Si bien la NCh3262:2021 exige que las organizaciones generen protocolos para el abordaje de este tipo de situaciones, la implementación de las acciones ha sido diversa. En este sentido, destacamos como buenas prácticas:

- **Formación de monitores de violencia:** Colaboradores(as) / funcionarios(as) que realizan una primera acogida a las personas víctimas de VIF, en algunos casos también se encuentran capacitados(as) para realizar entrevistas, entregar orientación, evitar revictimización, determinar las medidas de resguardo y generar el seguimiento y acompañamiento a las personas.

- **Convenios con organizaciones sociales y/o fundaciones:** Con el fin de generar acompañamiento y orientación a los(as) víctimas de VIF, algunas organizaciones laborales han generado convenios con municipalidades, fundaciones y organizaciones para la atención de estas personas. Asimismo, se destaca que una organización ha celebrado un convenio con una municipalidad para la derivación de casos que incluye atención preferencial.

7.7 Acciones de sensibilización y concienciación

Las acciones de sensibilización son esenciales para difundir información, distinciones y conocimientos por medio de una estrategia y un plan de comunicaciones internas. Del mismo modo, se pueden desarrollar competencias, entregar herramientas y desarrollar habilidades a través de la capacitación. En este sentido, la NCh3262:2021 considera la elaboración e implementación de un plan de acción en comunicaciones y en capacitación con el fin de sensibilizar al personal en la igualdad de género, estereotipos de género, conciliación, corresponsabilidad, ambientes seguros y libres de violencias, salud integral, entre otras temáticas.

A raíz de esto, tanto las comunicaciones como las capacitaciones deben estar enfocadas en el cambio cultural necesario para la transformación de cada organización. Así, destacamos:

- **Estrategia y plan de comunicaciones:** Que establezca un diseño de comunicación que vaya desde la sensibilización, la capacitación, la concienciación y el cambio conductual. La estrategia debe contener objetivos comunicacionales acordes a la implementación y cumplimiento de los compromisos de la política del sistema, así como los medios y canales de comunicación y los indicadores de eficacia. El plan, por su parte, es la programación de acciones que tributarán a los objetivos comunicacionales y que van desde: la difusión de la política y los conceptos relevantes; la promoción de las medidas de conciliación, la corresponsabilidad y los derechos parentales; la promoción de los canales de denuncia de violencias laborales; el uso de lenguaje inclusivo; y el rechazo a los estereotipos de género.

- **Uso de los espacios físicos:** Especialmente en aquellas organizaciones que tienen una cantidad importante de personal que no es de oficina, la implementación de las acciones comunicacionales en los espacios físicos es vital para llegar a todo el personal. Así, el uso de los espacios de descanso, casinos y comedores, baños a través de señaléticas, diarios murales, códigos QR en afiches o pendones ubicados en los espacios de trabajo cotidianos, entre otros, ha sido vital para sensibilizar a todo el personal más allá del uso del email como medio de comunicación masivo.

- **Dinámicas lúdicas:** La incorporación de juegos, trivias, concursos, acertijos, cuentos, entre otros, han sido utilizados para generar capacitación y sensibilización al personal desde un abordaje participativo y dinámico que permite acceder especialmente a un público que es más resistente. Asimismo, se han utilizado cuando existe personal que se encuentra en terreno o fuera del trabajo cotidiano de oficina, quienes son más difíciles de acceder por sus funciones y turnos de trabajo. De esta manera, se permitió trabajar estereotipos de género, difundir la corresponsabilidad, el buen trato, entre otros temas. En este tenor, han resultado muy eficaces las intervenciones teatrales breves, cuya representación de situaciones puntuales en diversas materias relacionadas sensibiliza y dispone a un coaching y una conversación profunda a posteriori.

7.8 Infraestructura para la igualdad de condiciones

Un aspecto importante para asegurar la igualdad de condiciones laborales entre hombres y mujeres es la infraestructura, donde el acceso a baños, salas de cambio, espacios de descanso, maquinarias, ropa de trabajo y de seguridad cumplan con igualdad de oportunidades y condiciones de higiene, seguridad y comodidad. Especialmente en rubros masculinizados, las condiciones de la infraestructura pueden ser una barrera para el acceso de mujeres a los cargos de trabajo. En esta línea se destacan las siguientes acciones que han incorporado las organizaciones laborales:

- **Incorporación de baños para la fuerza laboral mixta:** Se avanzó en la habilitación de baños para hombres y mujeres en aquellas organizaciones donde no había disponibilidad. Además, algunas organizaciones han implementado baños sin género con el fin de entregar las condiciones de infraestructura para todo el personal independiente de su identidad de género.
- **Espacios para la extracción, descarte y/o almacenamiento de leche materna:** Incorporación de espacio para la extracción, descarte y/o almacenamiento de leche materna en la infraestructura de la organización. Algunas organizaciones de mayor tamaño han incorporado estos espacios en todos los pisos de sus edificios y así asegurar un acceso efectivo. Por otro lado, en aquellas organizaciones con trabajadores(as) en terreno (construcción, minería, entre otros) han implementado espacios móviles cuando existen personas que lo requieran.

“Implementamos sala de lactancia en el edificio corporativo, pero también tenemos sala de lactancia móvil. Es un container que está adaptado para poder amamantar [Estructura desplegada en sitios de obra]. Esta sala de lactancia se va instalando en distintos lugares”. (Empresa 20, conglomerado de 14 proyectos, Mantención 1 NCh3262:2021)

7.9 Relación con terceros o empresas externas

La actualización de la NCh3262:2021 incorpora la relación con terceros o empresas externas como elemento esencial, ya que ese personal también es usuaria de los ambientes laborales de las organizaciones. En este sentido, la norma exige el involucramiento de las empresas externas, donde además se recomienda que también implementen el SGIGC. De este modo, las acciones implementadas que resaltamos son las siguientes:

- **Exigencias en la incorporación de la igualdad de género:** Con el fin de promover la igualdad de género en los procesos de gestión de personas de las empresas externas o terceros, algunas organizaciones han avanzado en exigir ciertas condiciones de trabajo a sus empresas contratistas. Por ejemplo, destacamos la iniciativa de una empresa que ha implementado un programa de empresas aliadas, a las que se les realizó un diagnóstico de género y se les facilitó apoyo en la implementación de mecanismos que prevengan y erradiquen las prácticas discriminatorias de género, ambientes laborales seguros y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

- **Asignación de puntaje a empresas que incorporan la igualdad de género:** La asignación de puntaje para la contratación y/o asignación de licitaciones permite reconocer y valorar los esfuerzos de las empresas externas en el avance en materia de igualdad de género en sus organizaciones. Este puntaje ha sido en consideración de la cantidad de mujeres en los cargos de toma de decisión (por ejemplo, más del 50%) o tener políticas de igualdad de género. Particularmente, las instituciones públicas han podido incorporar estos criterios para promover la incorporación de terceros que se encuentran trabajando en la temática.

- **Capacitación a personal de empresas externas:** La capacitación en temas de ambientes laborales seguros y libres de violencias, prevención de la violencia intrafamiliar y estereotipos de género al personal de empresas externas o terceros ha sido una iniciativa implementada por las organizaciones laborales con el fin de promover buenos ambientes laborales al interior de sus instituciones.

7.10 Inclusión de las diversidades sexuales y de género

Si bien la NCh3262:2021 involucra procesos de igualdad de género entre hombres y mujeres, algunas organizaciones laborales han estado avanzando en incorporar una mirada de inclusión de las diversidades sexuales y de género, fomentando que las condiciones y los ambientes laborales sean seguros y libres de violencias para todo el personal. Aquello es especialmente relevante, considerando que “lamentablemente, muchos trabajadores de la comunidad LGBT+ de todo el mundo siguen sufriendo una fuerte discriminación en el mercado laboral. Incluso en los países con legislación que protege a las personas de la discriminación por motivos de orientación sexual o identidad de género, sigue ocurriendo” (OIT, 2019).

En ese sentido, presentamos algunas iniciativas relevantes que han impulsado las organizaciones laborales en esta materia:

- **Mesas de trabajo en diversidades:** Con el fin de impulsar las áreas estratégicas de trabajo en la gestión de personas de las organizaciones laborales, algunas han creado o apalancado mesas de trabajo o comités en temáticas de diversidades de género, y con ello establecer metas y objetivos específicos. Asimismo, algunas han incorporado como ejes de trabajo la inclusión de personas con discapacidad y la interculturalidad.

- **Capacitación y sensibilización:** Este eje ha sido central en las organizaciones que están avanzando en implementar acciones que vayan en pro de generar espacios seguros para todas las personas. En este sentido, la capacitación y sensibilización en la no tolerancia a la discriminación de las personas de las diversidades sexuales es relevante para generar organizaciones laborales más inclusivas.

- **Apoyo en caso de transición de género:** Ampliación de los seguros de salud para la transición de género, donde algunas organizaciones lo han extendido también a los(as) familiares del personal de la institución.

- **Baños sin distinción de género:** Incorporación de baños con género neutro en las instalaciones de la organización.



VIII. APRENDIZAJES Y BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y GESTIÓN

8.1 Beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación

Implementar un sistema de gestión de igualdad de género trae consigo beneficios en la productividad, la innovación, mejora los ambientes laborales y genera mayor sustentabilidad. Algunos estudios evidencian que impulsar el incremento de la participación de las mujeres en la economía favorece al crecimiento del PIB, ayuda a diversificar economías y abordar la desigualdad de ingresos (Chamorro, et al., 2022), gracias a una mayor diversidad en los equipos de trabajo y puestos de dirección (Cuarto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile, 2023). Otros estudios evidencian que promover la diversidad de la fuerza laboral hace un 21% más rentable a una empresa (Mckinsey, 2018). Ante esto, el Banco Mundial (2023) ha destacado que la inversión en igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres puede tener un impacto significativo en el crecimiento económico y la productividad.

Otros beneficios están asociados a la mejora del clima laboral al tener un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, reduciendo el acoso y la discriminación. Aquello permite aumentar la satisfacción y la retención del personal, también mejora la reputación tanto entre los(as) trabajadores(as) como en los(as) clientes(as). Asimismo, ayuda a cumplir con las leyes y regulaciones de igualdad de género, reduciendo riesgos legales y fortaleciendo su ética corporativa. Por otro lado, permite el empoderamiento de las mujeres y al avance de la igualdad de género en la sociedad en su conjunto. Todo esto, genera prácticas más sostenibles en términos de uso de recursos y responsabilidad social, contribuyendo a reducir la pobreza y fortalecer las economías.

En este sentido, la implementación de la norma **posiciona a las mujeres dentro de las organizaciones laborales**. Esto se logra mediante KPIs, cuotas y programas de capacitación para áreas con poca representación femenina. Además, se fomenta el liderazgo a través de becas y mentorías, derribando barreras en sectores tradicionalmente masculinos. En otras palabras, ha permitido a las organizaciones apalancar sus esfuerzos para aumentar la incorporación de mujeres, como también focalizar las acciones por medio de comprensión de las barreras a las cuales se enfrentan en el mercado laboral.

“La norma igual marcó un hito porque subió la participación de mujeres, y en nuestros indicadores y metas estamos bien, por ej. este año pusimos como meta subir la participación de mujeres en los procesos de selección” (Empresa 12, Certificada NCh3262:2021)

La implementación de acciones en todos los procesos de recursos humanos ha permitido generar **mayor fidelidad y retención del talento** ante la mejora de las condiciones laborales, por ejemplo, contar con procesos de gestión de personas que velan por la igualdad de género, el acceso a medidas de conciliación en la lógica de la corresponsabilidad, la prevención y la no tolerancia a la violencia laboral, entre otros. Todo esto ha permitido también **posicionar a las organizaciones laborales en el mercado**, permitiendo atraer mayor talento y ser reconocidas como lugares de trabajo que efectivamente tienen compromiso por la igualdad de género, más allá de acciones meramente declarativas.

“Lo primero es la imagen corporativa, en la parte de reclutamiento y selección, las mujeres que postulan saben que se pueden desarrollar en la empresa. Ese prestigio atrae mujeres e internamente las personas se sienten comprometidas, muchas veces dicen que se sienten orgullosas de trabajar aquí” (Empresa 5, Mantención 1 NCh3262)

Asimismo, la implementación de SGIGC permite **generar estructura y orden en todos los procesos de gestión de personas**, lo cual apalanca los procesos de cambio cultural en vías de una organización más sostenible, inclusiva y que vela por la equidad de género. Todo esto trae efectos positivos en la transparencia y conocimiento de todo el personal sobre las condiciones de igualdad, permitiendo mejorar la percepción de los(as) trabajadores(as) sobre y la confianza hacia la organización.

“Yo creo que ha generado más confianza, la existencia de documentos que se respetan, confianza en los procesos, que las cosas se hacen con estrategia. Está todo documentado y se respetan” (Empresa 19, conglomerado de 2 proyectos, Mantención 1 NCh3262)

“Lo que nos ayudó la norma fue organizarnos, no teníamos un bien común, lo que hace la norma es ayudar a las organizaciones a organizarse y ordenarse, te da una vista mucho más ampliada” (Empresa 4, Mantención 1 NCh3262)

La generación de estructuras de gestión fue igualmente importante para aquellas organizaciones que hoy en día ya no siguen teniendo vigencia de la norma, pero que gracias a ella pudieron instalar un sistema de gestión que aún utilizan.

Por otro lado, se debe considerar que la implementación de la norma conlleva costos económicos y de recursos humanos, los cuales pueden variar según el tamaño de la organización. En este sentido, los responsables de los Sistemas de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SGIGC) resaltan el tiempo y los recursos necesarios para la gestión e implementación, así como los costos asociados con la certificación, como aspectos destacados.

Específicamente en el ámbito de los Servicios Públicos, se identifica que la asignación de recursos, particularmente los económicos, puede representar un obstáculo significativo para la implementación. Esta dificultad se deriva de la limitada flexibilidad en la obtención de financiamiento.

“Como hemos tenido un presupuesto básico, sólo nos permitió hacerlo en edificio central, no llevarlo a regiones. No había plata para cubrir esa participación (...) El presupuesto, al ser institución pública, depende de una discusión presupuestaria y no tiene la autonomía para definir su quehacer, si se define como una línea de estrategia de Estado sería mucho más rápida la implementación” (Servicio Público 3, Mantención 1 NCh3262)

Particularmente, frente a los costos económicos de la certificación y mantención con las casas certificadoras, tanto empresas, instituciones públicas, como las organizaciones que hoy en día no mantienen la vigencia del certificado de la norma, mencionan que sería relevante una estandarización y se aplicarían costos diferenciados según el tamaño de la organización laboral, debido a que observan que esto puede ser una barrera de acceso para las organizaciones de

menor tamaño. De igual forma, en el caso de los servicios públicos, ven relevante que se pudiera asignar un presupuesto especial para las instituciones certificadas o en vías de certificarse en la NCh3262, con el fin de promover y apoyar a las instituciones a incorporar este sistema de gestión.

No obstante, todas las organizaciones mencionan que los **beneficios superan los costos**: permite que mejore la calidad de vida del personal y se percibe como una estrategia para retener talento, mejorar la reputación y presencia en el mercado y la sociedad. Otro aspecto relevante es que permite una gestión robusta de situaciones de maltrato laboral, acoso laboral y/o sexual y violencia intrafamiliar.

“La norma te cambia la visión en término de las personas, de cómo las empresas tienen que volcarse a las personas, a respetar a las personas, y que permita un buen desarrollo. La norma ordena y permite optimizar los procesos” (Empresa 6, Mantención 1 NCh3262:2021)

“Pero todos esos costos se devuelven, en la imagen que tiene la empresa, es un factor diferenciador, nos agregó valor, nos hizo más atractivos, también hay mayor compromiso de las personas” (Empresa 12, Certificada NCh3262)

Todos estos beneficios se suman a los **cambios culturales en las organizaciones**, donde las acciones generadas a partir de la norma permiten impulsar impactos relevantes en la vida de los(as) trabajadores(as), trascendiendo el ámbito organizacional, permitiendo el desarrollo a nivel individual, familiar y profesional e inculcando una nueva cultura laboral centrada en las personas. De esta manera, las organizaciones participantes de este levantamiento de información perciben que hay cambios positivos en la vida de quienes conforman las empresas e instituciones, especialmente en aquellas que hoy en día tienen un sistema más maduro.

● **Promoción de la conciliación:** La incorporación de las medidas de conciliación, sumado a una jefatura y una cultura organizacional que la promueve, ha permitido que tanto hombres como mujeres puedan tener un mejor equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. Especialmente, para quienes tienen hijos(as) esto ha permitido reducir la doble presencia y mejorar la corresponsabilidad. Por ejemplo, destacamos casos de mujeres que hoy pueden tomar permisos laborales para el cuidado de sus hijos(as) sin culpas y/o represalias. Asimismo, en el caso de los hombres, ellos hacen mayor ejercicio de sus derechos y deberes parentales sin temor a la ridiculización.

“La maternidad, nunca me tomé la hora de salida anticipada, hubo veces que no fui a la presentación de mi hija. Casi que sentí que tenía que pedir disculpas por pedir permisos. Yo creo que eso ahora sería impensable, si bien hay hartas mujeres que están con el permiso y hay veces que por contingencia a veces si se tienen que quedar. Yo creo que ha sido súper relevante los permisos de maternidad” (Servicio Público 1, Certificada NCh3262:2021)

“Los trabajadores más antiguos tú ya los ves con un discurso distinto, y eso genera que a los nuevos empleados también vean eso. Ejemplo, pide permiso para ir a ver el acto de tu hija al jardín y ellos decían, pero cómo, y los antiguos les decían, tú también eres papá y tienes derecho a estar en ese momento tan lindo, entonces tú ves que se transmite, te das cuenta de eso” (Empresa 10, Mantención 1 NCh3262:2021)

● **Erradicación de los estereotipos de género:** Por medio de la sensibilización, las comunicaciones y capacitaciones, el personal ha podido incorporar y hacer propia la erradicación de la violencia de género y los estereotipos que sustentan estas dinámicas. De esta manera, las culturas laborales han incorporado dinámicas de educación entre pares, donde la no tolerancia a los estereotipos de género se hace parte del personal.

"[Lenguaje inclusivo] Hay gente que se acerca y me pregunta si está correcto utilizar cierta palabra. Esto ha sido lo positivo. Todos y todas lo han tomado bien. La misma encuesta lo declara así, para ellos es importante que los temas se hablen" (Empresa 6, Mantención 1 NCh3262:2021)

"El abordaje entre el personal sobre las prácticas y comportamientos que no promueven un ambiente seguro y libre de violencias ha permitido que todos estén atentos contra la violencia, sin haber espacio a la tolerancia a estos comportamientos" (Empresa 19, Mantención 1 NCh3262:2021)

● **Prevención y abordaje de la violencia:** Las acciones de prevención y sensibilización, sumadas a la contención que brindan las organizaciones laborales certificadas en la norma en situaciones de VIF ha permitido que el personal se sienta en confianza y busque el apoyo en este tipo de casos. Aquello ha sido clave para prevenir y abordar situaciones de violencia que ponen en peligro la vida de las personas.

Hemos tenido casos de hombres incluso que nos han dicho que han sido víctimas de VIF, lo cual habla del trabajo que hemos hecho y que contamos con ese apoyo (...) El año pasado una chica me dijo "la empresa me cambió mi vida, yo era una mujer maltratada y gracias a la empresa hoy soy una mujer empoderada" (Empresa 10, Mantención 1 NCh3262:2021)

En este contexto, **las organizaciones laborales recomiendan encarecidamente la mantenimiento y recertificación del sistema**, dado que conlleva los beneficios previamente mencionados. Además, se resalta que la norma ha ayudado a estructurar y formalizar prácticas preexistentes, alineándose con los valores internos de las organizaciones. Este enfoque permitió que la implementación de un sistema de gestión basado en esta norma no presentara dificultades significativas y facilitó el impulso del cambio cultural hacia la igualdad de género.

En casos donde las organizaciones carecían de directrices claras, se observaron ciertas resistencias, lo que demandó un esfuerzo adicional en actividades de concienciación y sensibilización. Sin embargo, debido a la naturaleza y la amplitud de los temas abordados por la norma, no se identificaron resistencias que cuestionaran su implementación en ninguna organización.

"Nos costó tanto certificarnos al principio que cómo vamos a botar ahora la certificación. Además, creemos que una empresa que tiene buenas prácticas genera mayor retención, se tiene cuidado con el lenguaje. El certificado es una garantía de los espacios laborales" (Empresa 1, Certificada NCh3262:2021)

"Efectivamente es una decisión institucional por que la norma es el desde. Hay una convicción de que se tiene mantener y que en el fondo tiene que estar instaurado porque las personas pasan" (Servicio Público 1, Mantención 1 NCh3262:2021)

En el caso de las instituciones públicas, reconocen que la norma y la maduración del sistema les ha permitido modernizarse como institución y “hacer mejor Estado”, siendo cada vez más cercanas a la ciudadanía y es la forma de responder a las necesidades de la actualidad.

El proceso de maduración del sistema permite además desafiar cada vez más a la organización, donde la comprensión tanto de los(as) responsables de procesos como de la Alta Dirección de la importancia **de la igualdad de género como un imperativo ético y de justicia social les permite avanzar en acciones de empoderamiento y autonomía económica de las mujeres.** Esto es un componente crucial para la prevención de la violencia de género.

“Parte de nuestra estrategia y misión es que nuestra empresa es reconocida por ser diversa. Sin duda es algo que nosotros queremos, no solo en lo vocacional sino también con la estrategia. La idea es avanzar en otros temas, porque nosotros hicimos trabajo ya en temas de brechas, ahora el propósito va a la autonomía económica” (Empresa 5, Mantención 1 NCh3262:2021)

8.2 Aprendiendo de los desafíos de la implementación, certificación y mantención del sistema de gestión

Nuestro país ha experimentado avances significativos en materia laboral para la igualdad de género, donde el Estado, los movimientos feministas y de mujeres, en conjunto con toda la sociedad civil, han tenido un rol fundamental. El fomento de las organizaciones laborales para la incorporación de las mujeres al mundo laboral, la promoción de medidas de conciliación y flexibilidad laboral e incluso la generación de una norma de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal (NCh3262) representan avances importantes, donde el Estado, las empresas y la sociedad han permitido generar cambios sociales a partir de la transformación cultural para la reducción de las barreras y brechas de género en el mercado laboral.

De esta manera, es importante conocer los desafíos a los cuales se han enfrentado las organizaciones laborales en la instalación de un SGIGC y cómo han podido resolver aquellas barreras, tensiones y resistencias:

Apoyo de la Alta Dirección ante resistencias de líderes: Contar con este tipo de apoyo fue aún más relevante en las organizaciones donde las principales barreras provenían de las jefaturas o mandos medios, ante lo cual se buscaba reforzar el compromiso de la alta dirección, o que se integraran de forma más visible, ya que esto permitiría que las jefaturas medias validaran las acciones involucradas a la implementación de la norma.

“Yo tuve que meterme uno a uno, líder por líder, yo tenía un detractor muy grande. Entonces lo que hicimos es que le pedimos al vicepresidente ejecutivo que lo invitara a ser un agente de la igualdad. Él terminó siendo un embajador del tema. Creo que fue una estrategia política interna para lograr que todas las personas se sumaran” (Empresa 1, Certificada NCh3262:2021)

Sensibilización ante las resistencias de los(as) trabajadores(as): En algunas organizaciones, hubo resistencia al momento de implementar la norma, ya que la igualdad de género significaba un cambio cultural y de paradigma para ciertos grupos. Esto se intensifica en aquellos rubros masculinizados, donde existe un sesgo mayor respecto de la incorporación de mujeres, siendo más difícil de abordar al haber mayor resistencia. Adicionalmente, mencionan que algunos(as) personas, por desconocimiento piensan que la igualdad de género significa la obtención de beneficios exclusivamente para las mujeres; o no se comprende el concepto de equidad, lo cual también propicia resistencias hacia esta temática. Por esto, la capacitación y las comunicaciones constantes fueron esenciales para derribar mitos sobre la igualdad de género.

“Yo creo, no sé si obstáculo, fue sensibilizar porque tú de repente cuando trabajas con un comité que trabaja en esta misma materia hablan el mismo lenguaje, pero cuando trabajas con otros grupos y roles es distinto, debes sensibilizar. Fue complejo involucrar a más personas, hacerlas entender porque es importante generar consciencia sobre estos temas” (Empresa 21 (conglomerado de seis empresas), Certificada NCh3262:2021)

Falta de estructuras de gestión: Aquellas organizaciones que no contaban con sistemas previos de gestión, la implementación se percibe como un terreno desconocido donde cada término y concepto es un tema nuevo, de manera que requiere de mayor tiempo para comprender y lograr el cumplimiento de la norma. En aquellos casos, la capacitación del personal en los requisitos de la NCh3262 fue esencial para comprender cómo instalar un sistema de gestión. Asimismo, se menciona que el apoyo de consultoras externas fue un facilitador para comprender el paso a paso y tener una guía constante en la implementación de la norma, ya que en muchos casos se debieron crear planes de acción, documentación y procedimientos desde cero.

Coordinación y comunicación entre los(as) encargados(as) de procesos: La disposición de los equipos de trabajo y una comunicación interna efectiva se destacan como factores clave para la implementación exitosa de la norma. Equipos más pequeños promueven la comunicación directa, reduciendo descoordinaciones y mejorando el seguimiento. La comunicación constante es crucial para cumplir con las acciones definidas, como también mantener cercanía y dialogar con los(as) líderes(as) de los diferentes niveles de la organización facilita el tratamiento de temas normativos e involucra a todo el personal. De esta manera, se pueden enfrentar de mejor forma los tiempos de trabajo y la falta de recursos humanos que suelen ser los principales desafíos para las organizaciones.



Ilustración 2. Coordinación y comunicación entre los(as) encargados(as) de procesos

En el caso de las organizaciones laborales que hoy en día no tienen la certificación vigente, señalan que **las principales razones para no seguir certificándose en la norma** tienen que ver con la falta de involucramiento de la alta dirección en la implementación y mantención de la norma, lo cual no permite generar lineamientos claros, especialmente cuando son organizaciones con muchos sitios y/o proyectos implementados y a lo cual se le suman los altos costos de la certificación. Además, las culturas organizacionales impactan fuertemente en la comprensión de la implementación de un sistema de gestión de igualdad de género, donde aquellas que se orientan de forma más exclusiva en el cumplimiento en las auditorías de mantención generan menor compromiso en los equipos y en las acciones implementadas, lo cual suele reforzarse con la falta de lineamientos claros de las altas jefaturas.

Aun así, al entregar un sistema de gestión y plantear metas y objetivos claros para el avance en materia de igualdad de género, la Norma ha permitido a las organizaciones que hoy en día ya no cuentan con su certificación vigente en la NCh3262, seguir implementado acciones y buenas prácticas, en su mayoría instaladas con el SGIGC o que se amplían y transforman.

8.3 Apoyos necesarios para implementar, certificar y mantener el sistema de gestión

Con fin de afrontar los desafíos de la implementación, certificación y mantención del sistema de gestión de la norma, son necesarios los apoyos específicos para lograr que las acciones sean perdurables en el tiempo.

Compromiso y apoyo líderes(as) de la organización/institución

Compromiso de la Alta dirección para alinear a la organización y cumplir con los requerimientos normativos. Su involucración constante en todo el proceso es fundamental.

El apoyo de jefaturas para la certificación es clave para promover la igualdad de género en toda la cadena de mando.

Apoyos institucionales – El papel de SernamEG

La entrega de orientaciones de la norma y la información disponible en la web permite el rápido entendimiento. Siendo importante incorporar material tanto técnico como recomendaciones prácticas para la implementación de la norma, especialmente para aquellas organizaciones sin sistemas de gestión previos.

Las herramientas que entrega SernamEG permiten aproximarse a la norma, siendo valoradas instancias de clases relacionadas con el Programa de Buenas Prácticas, donde los(as) participantes colocan énfasis en la entrega de ejemplos, tips, instrumentos, guías, comunicación fluida, y entrega de experiencias de otras organizaciones como uso de referencia.

Espacios de co-aprendizaje interorganizacional

El aprendizaje de las experiencias de otras organizaciones/instituciones, escuchar las buenas prácticas y el cómo han implementado la norma otras organizaciones certificadas ha sido clave para avanzar en el sistema y madurar las acciones implementadas en las propias organizaciones.

Especialmente las instituciones públicas mencionan la relevancia de tener estos espacios, en consideración a los desafíos específicos a los cuales se enfrentan.

Asesoría externa

En la mayoría de las organizaciones se destaca la necesidad de contar con apoyos externos de consultorías y organizaciones expertas en la implementación de la norma, las que ayudan a comprender cómo instalar un sistema de gestión de igualdad de género, como también a generar toda la documentación y acciones necesarias para el cambio cultural necesario.

Ilustración 3. Apoyos necesarios para implementar, certificar y mantener el sistema de gestión



IX. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (2023). Accelerate Gender Equality for a sustainable, resilient, and inclusive future. Gender Strategy 2024-2030 (Consultation draft). Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099013107142345483/pdf/SECBOS04cf7b650208a5e08b784c0db6a4.pdf>
- Centro de Sistemas Públicos, Universidad de Chile (2021). Participación de las Mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Servicio Civil. Disponible en: <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2022/02/sc-mujeres-informe-final-vf.pdf>
- Chamorro, J; D'Alessandro, M; Jorquera, P; Ureta, C; Zanino, C. (2022). Presupuestos con perspectiva de género: una aproximación metodológica. Disponible en: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-299024_doc_pdf.pdf
- Cuarto Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2022. Empresas que informan a la Comisión para el Mercado Financiero (2023). Fundación ChileMujeres, Organización Internacional del Trabajo, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile. Disponible en: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/03/original-cuarto-reporte-indicadores-genero-2022-digital.pdf>
- Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo, INE (2016). Documento de Principales Resultados ENUT 2015. https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/uso-del-tiempo-tiempo-libre/publicaciones-y-anuarios/publicaciones/documento_resultados_enut.pdf?sfvrsn=cf66dad0_7
- Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE (2021). https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados/2021/s%C3%ADntesis-nacional-esi-2021.pdf?sfvrsn=ae4f9cef_4
- Grow, Fundación Friedrich Ebert y Feminismos (2022). La violencia laboral en Chile en el marco del Convenio 190 de la OIT: Sobre su alta incidencia y cómo afecta más a las mujeres. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/19883.pdf](https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/19883.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas (2021). Género y empleo: impacto de la crisis económica por covid-19. Boletín Estadístico 8 de marzo de 2021. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-an%C3%A1lisis/documentos/g%C3%A9nero-y-empleo-impacto-de-la-crisis-econ%C3%B3mica-por-covid19.pdf>
- McKinsey (2018). Delivering through diversity. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity#/>

- OIT (2019). Inclusión y diversidad en el mercado laboral: un llamamiento a las estadísticas laborales LGBT. OIT. <https://ilostat.ilo.org/es/inclusion-and-diversity-in-the-labour-market-a-call-for-lgbt-labour-statistics/>
- Organización Internacional del Trabajo (2011). Conciliación del trabajo y la vida familiar. Consejo de Administración 312.ª reunión, Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023). Data: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies." <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>
- Rueda-Catry, Marleen y Ruiz, María Luz Vega (2005). Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT.
- UN WOMEN. (2015). Training for Gender Equality: Twenty Years On. Santo Domingo: UN WOMEN Training Centre.

Anexo N°1: Buenas prácticas laborales

a. Tabla 7. Participación laboral

PARTICIPACIÓN LABORAL	DESCRIPCIÓN
<p>Metas en el reclutamiento y selección</p>	<p>Definición de metas a corto y mediano plazo para aumentar la participación de mujeres en cargos sub-representados. Estos se deciden en consideración de las posibilidades de avance de la organización y del rubro en el cual se encuentran.</p>
<p>Programas de formación</p>	<p>Programas de formación a mujeres sin formación previa en el rubro. Programas de formación de habilitación laboral a mujeres con lagunas laborales o sin inserción previa al mercado del trabajo.</p>
<p>Becas de formación</p>	<p>En la misma línea, algunas organizaciones laborales han entregado becas de estudio a mujeres en rubros históricamente masculinizados, principalmente del área de la tecnología, pagando la totalidad de los estudios a jóvenes desde su primer año de universidad.</p>
<p>Programas de ingreso temprano</p>	<p>Con el fin de promover la inserción laboral de mujeres en las organizaciones laborales se han incorporado programas de pasantías con metas asociadas de participación de mujeres, con el fin de captar talento y generar desarrollo de carrera.</p>
<p>Ampliación de los canales de búsqueda</p>	<p>La participación de ferias laborales, eventos empresariales, ferias universitarias, entre otras, ha permitido generar captación de mujeres en rubros donde su participación laboral es menor.</p>

b. Tabla 8. Desarrollo de carrera

DESARROLLO DE CARRERA	DESCRIPCIÓN
<p>Metas y/o cuotas para la promoción, ascenso y movilidad interna</p>	<p>Metas asociadas para el aumento de mujeres en los cargos de liderazgos, especialmente en aquellas áreas de trabajo donde las mujeres se encuentran subrepresentadas en la organización.</p> <p>Definición de KPI, metas al corto y mediano plazo.</p> <p>Incorporación de cuotas de participación de mujeres en las ternas para la selección.</p>
<p>Identificación de habilidades y competencias</p>	<p>Las organizaciones laborales han creado plataformas para la identificación de habilidades y competencias de sus colaboradores(as)/funcionarios(as) con el fin de tener bases de datos que permitan identificar al personal que podría ser óptimo para oportunidades de ascenso y movilidad. Asimismo, ha permitido que los(as) líderes de la organización se centren en las competencias del personal a cargo, evitando sesgos basados en los estereotipos de género en la selección.</p>
<p>Programas de liderazgo femenino</p>	<p>Becas a mujeres para programas de formación universitaria de liderazgo.</p> <p>Programas de formación internos con mentorías y coaching para la formación de habilidades de liderazgo, enfocados solo a mujeres o bien generando cuotas de participación.</p> <p>Ampliación de los programas de formación de líderes a todos los niveles de jefaturas, no solo de alta dirección. Programas de formación a futuras lideresas por medio de la identificación de mujeres que demuestran tener competencias e interés en ascender en la organización.</p>

c. **Tabla 9.** Reducción de las brechas salariales

BRECHA SALARIAL	DESCRIPCIÓN
Monitoreo de la brecha salarial	Con el fin de hacer un seguimiento constante y acucioso de las brechas salariales en las organizaciones laborales se ha implementado el monitoreo semestral, generalmente, de las brechas que se mantienen en la organización.
Regularización de remuneraciones y compensaciones	Por medio de los diagnósticos y los indicadores que den cuenta de la brecha salarial de género se han regularizado las remuneraciones y compensaciones en los cargos donde existe brecha.

d. **Tabla 10.** Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA LÓGICA DE LA CORRESPONSABILIDAD		DESCRIPCIÓN
Ayuda a la maternidad y paternidad	Postnatal extendido para hombres y cuidadores	<p>Postnatal extendido de 10 o 25 días, que se suman a los 5 días legales, para padres gestantes, adoptivos o cuidadores secundarios.</p> <p>Con el fin de promover la corresponsabilidad en la paternidad, en algunas organizaciones se ha implementado esta medida como obligatoria.</p>
	Prenatal para hombres	<p>Se le entregan una cierta cantidad de días a los hombres que serán padres, siendo considerado como un prenatal masculino.</p> <p>Por ejemplo, se entregan 5 días de prenatal antes del parto de la madre.</p>
	Jornada reducida luego del postnatal	Reingreso con jornada reducida y progresiva para madres gestantes una vez finalizado el postnatal.

Ayuda a la maternidad y paternidad	Pago diferencial de sueldo para licencia postnatal mujeres	Se cubre la diferencia de las licencias por postnatal de mujeres con el fin de no afectar las remuneraciones de aquellas.
	Permiso para actividades de hijos(as)	Permiso para asistir a reuniones de apoderados/as y/o actividades escolares de los(as) hijos(as) del(la) colaborador(a).
	Sala cuna extendida para padres y madres	Pago de sala cuna para los(as) colaboradores(as) que sean madre/padre. Este beneficio se hace extensible siempre y cuando la esposa/pareja del hombre colaborador no reciba el beneficio de su respectiva organización laboral.

Flexibilidad laboral	Horario diferido	Ingreso y salida del horario laboral diferido, por ejemplo, un horario que fluctúa de 8:00 a 17:00 horas, 9:00 a 18:00 horas o 10:00 a 19:00 horas.
	Trabajo remoto y/o trabajo híbrido.	<p>Combina en una misma semana laboral las modalidades de trabajo presencial y teletrabajo. O bien con la disponibilidad de realizar full teletrabajo.</p> <p>En algunas organizaciones esta medida se encuentra disponible solo para el personal que presenta enfermedades, son cuidadores(as) y/o tienen hijos(as) menores de edad.</p>

Flexibilidad laboral		Asimismo, la disponibilidad de la medida se ajusta a las condiciones laborales de cada cargo, no siendo siempre extensible para todos(as) los(as) colaboradores(as) de la organización.
	Días administrativos	Disposición de días administrativos para que sea utilizado conforme la necesidad del(la) colaborador(a).
	Días libres en festividades	Día libre en vísperas de las festividades de Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo. Se aplica cuando el día anterior al feriado es hábil.
	Día o medio día libre de cumpleaños	Medio día o día completo de permiso remunerado el día del cumpleaños.
	Banco de horas	<p>Disponibilidad de una cierta cantidad de horas al año para hacer uso de forma libre sin afectar la remuneración, por ejemplo 16 horas o 40 horas.</p> <p>Algunas organizaciones otorgan esta medida para ser utilizada solo lunes o viernes. O bien pudiendo ser utilizada por una cantidad máxima de horas, por ejemplo, solo 4 horas seguidas.</p>
	Cuidado de mascotas	Permisos por duelo por fallecimiento de mascotas. Permiso por asistencia a hora al veterinario.

	Permiso exámenes médicos	Permiso para la realización de exámenes médicos.
	Permiso tiempo personal	Consiste en 2 días al semestre donde el(la) trabajador(a) puede llegar más tarde o retirarse antes.
	Permiso por siniestro	Permiso para cualquier evento imprevisto que involucre daño a una persona o a un bien material.

Desarrollo personal o calidad de vida	Desconexión laboral	<p>Los viernes no se realizan reuniones, a menos que existan urgencias.</p> <p>No se envían correos antes o después del horario laboral, de esta manera se implementa política de programación de correos electrónicos.</p>
	Defunción de familiares	Permiso pagado de 1 día hábil a causa de fallecimiento del padre o madre de la pareja/esposo(a) del(la) colaborador(a).
	Programa de bienestar integral	Programa de bienestar integral en diferentes dimensiones de la salud que impactan la vida personal, familiar y del trabajo.

Desarrollo personal o calidad de vida	Plataforma de atención de asuntos personales	Entrega atención, presencial y/o telefónica, en temas de psicología, medicina, nutrición, violencia intrafamiliar, acceso a las medidas de conciliación, entre otros temas.
	Extensión días de vacaciones	Días adicionales a los asignados por vacaciones.
	Horarios protegidos durante jornada laboral	Horarios establecidos por la organización dentro de la jornada donde se recomienda no citar a reuniones y así respetar horarios de entrada o salida y de almuerzo.
	Horario máximo para ejecución de reuniones	Se establece un horario límite para la ejecución de reuniones.
	Becas de estudios	La organización otorga becas estudiantiles para que los(as) trabajadores(as) puedan potenciar su desarrollo laboral.

Apoyo al cuidado de personas dependientes	Días de uso médico para familiares	Disponibilidad de una cierta cantidad de días al año para acompañar a familiares al médico.
	Permisos para el cuidado de hijos/as y/o personas dependientes	Permiso para el cuidado de hijos(as) y/o personas con discapacidad, edad avanzada o enfermedad grave.

Integración familiar	Visita hijos(as) a	Actividad realizada donde los(as) hijos(as) de la o el colaborador visitan la unidad donde se desenvuelve.
-----------------------------	---------------------------	--

e. **Tabla 11.** Promoción de la conciliación y corresponsabilidad

CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Charlas, talleres y capacitaciones	Realización de capacitaciones, charlas, talleres para sensibilizar a los(as) trabajadores(as) respecto a los términos de conciliación y corresponsabilidad.
Dinámicas interactivas (juegos y trivias)	Actividades de sensibilización de conciliación y corresponsabilidad, mediante dinámicas lúdicas donde existe como incentivo algún premio, de un valor simbólico para estimular la participación.
Guías informativas	Entrega de guías informativas sobre la conciliación y corresponsabilidad, sus beneficios y línea de abordaje desde la organización.
Eventos que involucren a las familias	Realización de eventos que impactan a la familia, como por ejemplo, entrega de regalos para el día del niño(a). Asimismo, se realiza un llamado a los(as) trabajadores(as) para conversar con sus familias sobre la corresponsabilidad.

f. **Tabla 12.** Ambientes laborales seguros y libres de violencia

AMBIENTES LABORALES SEGUROS Y LIBRES DE VIOLENCIA	DESCRIPCIÓN
Canales de denuncia	Creación de un teléfono de ayuda para abordar temas de violencia.
Capacitación a todo el personal de la organización	Instancias de aprendizaje respecto a ambiente laboral, mecanismos de denuncia y el tratamiento de situaciones de discriminación, maltrato laboral y acoso sexual y laboral. Simulaciones sobre los canales de denuncia según el procedimiento interno de la organización.
Comunicación y sensibilización	Campaña audiovisual, donde la alta dirección aborda los términos acoso laboral y sexual y cómo la organización no permite estas situaciones. Abordaje sobre las prácticas y comportamientos que no promueven un ambiente laboral seguro y libre de violencias.
Manuales de investigación con enfoque de género	Protocolo de denuncia, donde no se permite ningún tipo de acoso dentro de la organización, con tolerancia 0. En el manual de ejecución de sumarios, se incorpora la perspectiva de género para investigar.
Equipos especializados de investigación	Incorporación de equipos especializados para investigar los casos de maltrato, acoso laboral y/o acoso sexual. Incorporación de medidas para no revictimizar a las víctimas en el proceso de investigación (por ejemplo, disminuir el número de entrevistas, separar de los espacios físicos a los involucrados/as, entre otros). Programa de acompañamiento psicológico, financiero y legal ante situaciones de violencia.

g. Tabla 13. Violencia intrafamiliar

VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	DESCRIPCIÓN
Formación de monitores de violencia	Formación de monitores(as) de violencia intrafamiliar y espacios de entrenamiento y educación respecto a VIF.
Sensibilización y/o comunicación	Realización de comunicados para el día internacional de la erradicación de todo tipo de violencia.
Medidas de resguardo	Las organizaciones entregan apoyo psicológico y asesoría legal.
Convenios con organizaciones sociales y/o fundaciones	Asociación con la Municipalidad de Pudahuel en conjunto de un grupo de abogadas expertas en temas de violencia y penal. Acompañamiento de Fundación Honra para los(as) trabajadores(as) que se han visto afectados por situación de VIF.

h. Tabla 14. Capacitaciones, comunicación, y/o sensibilización al personal

CAPACITACIONES, COMUNICACIÓN Y/O SENSIBILIZACIÓN PERSONAL	DESCRIPCIÓN
Instancias informativas	<p>Realización de capacitaciones, charlas, talleres, conversatorios, coaching grupal para sensibilizar a los(as) trabajadores(as) respecto de las temáticas de equidad de género, sesgos inconscientes, diversidad, e inclusión. Asimismo, se han realizado activaciones de aprendizaje sobre la NCh3262.</p>
Estrategias comunicacionales	<p>Estrategia y plan de comunicaciones para la sensibilización y comunicación de cada hito o buena práctica en el contexto de la NCh3262.</p> <p>Realización de cápsulas audiovisuales acerca de la NCh3262, la política y las temáticas asociadas, además de visibilizar al equipo responsable de la implementación.</p> <p>Promoción de las temáticas asociadas a la NCh3262 mediante la página web (un minisitio o <i>banner</i>).</p> <p>Campaña (imagen, videos, colores) para sensibilizar a los(as) trabajadores(as) sobre corresponsabilidad, derechos parentales, estereotipos de género, lenguaje inclusivo.</p> <p>Creación de guías, libros, trípticos, pendones, lienzos, intervenciones físicas en torno a las temáticas asociadas a la Norma.</p>
Dinámicas lúdicas	<p>Actividades de sensibilización de género a través de concursos, acertijos y trivias con una duración aproximada de 35 minutos, dirigido principalmente al área operativa.</p> <p>Realización de videos con minicuentos para explicar la NCh3262 y política de igualdad de género y conciliación de manera lúdica.</p>

Uso de los espacios físicos	Utilización de espacios de la organización para actividades presenciales, por ejemplo, el casino, el anfiteatro, punto de encuentro.
Merchandising	Entrega de productos que promocionan las temáticas asociadas a la NCh3262, como mochilas, stickers, bandanas, botellas, domos, etc.

i. Tabla 15. Infraestructura y EPP

INFRAESTRUCTURA Y EPP	DESCRIPCIÓN
Incorporación de baños para la fuerza laboral mixta	En aquellas organizaciones donde no había disponibilidad de baños para hombres y mujeres, se avanzó en su incorporación, además de incorporar dispensador de toallas higiénicas en los baños de mujeres.
Espacios de convivencia	Incorporación de salas de descanso para los(as) trabajadores(as).
Espacios para la extracción, descarte y/o almacenamiento de leche materna	Creación de sala de lactancia, correspondiente a un espacio privado, higiénico y accesible para mujeres en periodo de lactancia. Asimismo, se implementan salas de lactancia móvil.

j. Tabla 16. Empresas externas

EMPRESAS EXTERNAS	DESCRIPCIÓN
Capacitación a personal de empresas externas	Existencia de baño personal en caso de que algún(a) trabajador(a) lo requiera.
Exigencias en la incorporación de la igualdad de género	Creación del Programa Empresas Aliadas, el cual tiene como propósito que las empresas contratistas cuenten con un diagnóstico de género que les permita reconocer sus avances y brechas en materia de igualdad de género, que, mediante un plan de acción y sensibilización, inicien un proceso de cambio cultural. Asimismo, que se implementen mecanismos que prevengan y erradiquen las prácticas discriminatorias, además de establecer ambientes laborales seguros, y conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
Comunicación	Comunicados respecto a la política asociada a la NCh3262, además de informar el recorrido que ha tenido la organización para incorporarse a la norma.
Asignación de puntaje a empresas que incorporan la igualdad de género	Integrar la perspectiva de género en las licitaciones públicas, donde el organismo debe declarar si cuenta con una política de género.

k. Tabla 17. Lenguaje inclusivo

LENGUAJE INCLUSIVO	DESCRIPCIÓN
Acciones de aprendizaje	Instancias de sensibilización para aprender el uso de lenguaje inclusivo. Practicar el lenguaje inclusivo de forma diaria y en contextos habituales para reforzar.
Estrategias comunicacionales	Uso de guías explicativas respecto al uso de lenguaje inclusivo que contempla su uso oral, escrito e imágenes.

l. Tabla 18. Inclusión de las diversidades sexo genéricas

INCLUSIÓN DE LAS DIVERSIDADES SEXO GENÉRICAS	DESCRIPCIÓN
Baños sin distinción de género	Incorporación de baños sin género o universales.
Política y/o protocolo	<p>Incorporación del respeto y valorización de las diversidades sexo-genéricas en la política institucional de género.</p> <p>Creación de un protocolo de transición de género y normativas donde se incluye la incorporación de personas trans.</p>
Capacitación y sensibilización	Instancias de aprendizaje sobre el respeto de las diversidades sexuales e inclusión y sensibilización respecto a estereotipos.
Estrategias comunicacionales	<p>Creación de guías informativas sobre la diversidad sexual.</p> <p>Campaña de inclusión incorporando a personas de distintos géneros.</p>

<p>Apoyo en caso de transición de género</p>	<p>Creación de seguro social donde se integra la financiación de cambio de sexo.</p> <p>Incorporación de parejas del mismo sexo en el seguro complementario del(a) trabajador(a).</p> <p>Cobertura de transición de género mediante FONASA.</p>
<p>Conmemoración días</p>	<p>Generar espacios de sensibilización y conmemoración en el mes del orgullo.</p>
<p>Mesas de trabajo en diversidades</p>	<p>Realización de mesas de trabajo en torno a la diversidad e inclusión.</p>
<p>Vinculación con fundaciones y/o organizaciones sociales</p>	<p>Participación y trabajo en conjunto con fundaciones y/o organizaciones sociales que trabajan temáticas de diversidades sexuales y de género. Se destacan Pride Connection y Fundación Iguales.</p>
<p>Respeto a los pronombres de género</p>	<p>Las personas que ingresan a la organización pueden escoger su género.</p>

m. Tabla 19. Inclusión personas con discapacidad

INCLUSIÓN PERSONAS CON DISCAPACIDAD	DESCRIPCIÓN
Incorporación de baños para personas con discapacidad	Algunas organizaciones también han realizado ajustes en términos de la infraestructura con la incorporación de baños accesibles para personas con discapacidad y otorgar baños personales si alguna persona lo requiere.
Conmemoración de días	Generar espacios de sensibilización y conmemoración en el día de la discapacidad.
Mesas de trabajo	Realización de mesas de trabajo en torno a la inclusión de personas con discapacidad.
Espacios comunes accesibles	Espacios accesibles para personas con discapacidad (Baños, rampas, ascensores, entre otros)



sernameg.gob.cl

 SernamEGChile

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

**Sobre los resultados de la
implementación y certificación
de la Norma NCh3262 en
organizaciones laborales
públicas y privadas**

SernamEG