

Estudio

Dirección Nacional del Servicio Civil

Unidad de Estudios y Cooperación

Condiciones y Representación de las mujeres en el **Sector Público**

Diciembre 2017

I. Índice

I.	Índice.....	2
II.	Introducción	3
III.	Metodología de investigación.....	4
IV.	Marco Conceptual.....	7
V.	Procesos de reclutamiento y selección del Servicio Civil.....	10
VI.	Análisis Cuantitativo	12
	Programa Prácticas Chile	13
	Sistema de Alta Dirección Pública	17
VII.	Análisis Cualitativo.....	32
	Entorno cultural y social condiciona las oportunidades laborales de las mujeres.....	33
	• Limitaciones de desarrollo de carrera.....	34
	• Vínculos y redes.....	35
	Acceso a cargos y procesos de selección	35
	Desigualdad de género en las condiciones laborales	38
	Responsabilidades personales y familiares se esconden en el espacio laboral	38
VIII.	Conclusiones y recomendaciones finales.....	42
IX.	Referencias.....	45
X.	Anexo: Guías y asistentes de entrevistas y grupos de discusión	47

II. Introducción

Si bien las mujeres comprenden alrededor de la mitad de la población del país, su participación y representación en ámbitos como el mundo del trabajo, cargos de elección popular y en cargos de toma de decisión continúan siendo bajos. La participación laboral de la mujer en Chile es del 48,2% mientras que la de los hombres alcanza el 71,5% (CEPAL, 2016). A su vez, la participación de las mujeres en el parlamento es de un 15,8% promedio, y en las últimas elecciones municipales, solo un 11,9% fueron electas como alcaldesas y un 24,6% como concejales (PNUD, 2016). Se suma a esto, el hecho de que la primera Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, asumió por primera vez la Presidencia en 2006, 72 años después de que las mujeres consiguieran el derecho a voto y 54 años después de que votaran por primera vez en unas elecciones presidenciales.

Estas cifras ponen de manifiesto la subrepresentación histórica que han tenido las mujeres en diversos ámbitos de la vida pública y la situación de la mujer en el empleo público, no es la excepción. De acuerdo a las cifras entregadas por DIPRES (2017), las mujeres representan el 58% de la dotación efectiva del gobierno central, mientras que en cargos directivos (autoridades de gobierno, directivas profesionales y directivas no profesionales) solo alcanzan el 43%. Las mujeres en el Sistema de Alta Dirección Pública representan el 30% de los altos directivos que actualmente ejercen cargos adscritos y no adscritos.

Con el retorno a la democracia en 1990, se formaliza la preocupación por temáticas atinentes a las mujeres, que en 1991 se materializa en la creación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), que cumplió un rol técnico como coordinador de políticas públicas orientadas a este género. Durante los primeros años, el SERNAM instaló programas dirigidos a mujeres como jefas de hogar, temporeras, programas contra la violencia intrafamiliar, programas de prevención del embarazo adolescente, y programas de creación y formación de microempresas para mujeres (Solar, 2009).

En 2006, la Presidenta Michelle Bachelet presentó para su primer gobierno un gabinete ministerial paritario, instalando a nivel país el tema de la representación balanceada entre hombres y mujeres. El mismo año, el gobierno publicó el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado y con esto posicionó el tema de la igualdad de oportunidades y de trato en el sector público, en particular en términos de discriminación por razones de género. A partir de entonces, distintas medidas han apuntado a mejorar las condiciones de las mujeres en diversos ámbitos:

-) En 2009 se promulgó la Ley N°20.348 que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones entre hombres y mujeres.
-) En 2011 se promulgó la Ley N°20.545 que modifica las normas sobre la protección de la maternidad e incorpora el permiso post-natal parental, instaurando 6 meses de permiso post-natal para las mujeres trabajadoras.
-) En 2015, se aprobó junto con la reforma electoral que puso fin al sistema binominal en Chile, una ley de cuotas, que exige que no más del 60% de las candidaturas parlamentarias por lista sean del mismo sexo, lo que en la práctica, asegura que al menos un 40% de mujeres sean candidatas a parlamentarias.
-) En 2015, se creó el Ministerio de la Mujer y la Equidad de género, hecho que marca un hito en el compromiso del gobierno con los temas de desigualdad y discriminación que afectan particularmente a las mujeres.

- J) A la fecha, el 42% de puestos en directorios del sistema de empresas públicas se encuentran conformados por mujeres, en el marco de un compromiso Presidencial de Michelle Bachelet para su segundo gobierno.

Aunque se ha avanzado en la incorporación de la mujer al mundo del trabajo¹ y en la mejora en sus condiciones todavía quedan muchos desafíos en términos de representatividad en cargos de toma de decisión, en especial en el sector público. Si bien el tema de la participación de la mujer en el mercado laboral ha sido vastamente estudiado, existe poca información acerca de las brechas de género observadas en el empleo público. El sector público presenta un contexto particular de estudio, ya que se rige por normativas laborales específicas a su sector y en el que conviven distintos modelos de empleo. Este estudio se enfoca en la trayectoria de las mujeres en el empleo público, analizando datos cualitativos y cuantitativos, desde el acceso a prácticas profesionales (Prácticas Chile) al acceso a cargos directivos (Sistema de Alta Dirección Pública), como una manera de visibilizar las condiciones de ingreso y de desarrollo de carrera que enfrentan las mujeres de este sector.

III. Metodología de investigación

Este estudio busca presentar un panorama general sobre la realidad de las mujeres en el empleo público en Chile. Para esto, se analizaron datos cuantitativos acerca de la representación de la mujer en el servicio público, indagando en su participación en diversos aspectos del empleo público y poniendo especial énfasis en dos de los sistemas de reclutamiento y selección administrados por el Servicio Civil, a saber, Prácticas Chile y el Sistema de Alta Dirección Pública. Esto se complementó con métodos cualitativos, para indagar en las percepciones de funcionarias y directivas públicas además de diversos actores que participan en los procesos de reclutamiento y selección en el sector público, para conocer las perspectivas de desarrollo de carrera de las mujeres en la Administración Central del Estado.

El objetivo general del estudio es analizar las condiciones laborales de las mujeres en la Administración Central del Estado, profundizando en dos de los procesos de reclutamiento y selección en los que participa el Servicio Civil (Prácticas Chile y Alta Dirección Pública) e indagar en las perspectivas de desarrollo de carrera de las mujeres. Como objetivos específicos se tienen los siguientes:

1. Analizar la representación de las mujeres en dos los procesos de reclutamiento y selección en los que participa el Servicio Civil: Alta Dirección Pública y Prácticas Chile.
2. Identificar y describir las etapas y los actores relevantes de dos de los procesos de reclutamiento y selección en los que participa el Servicio Civil: Sistema de Alta Dirección Pública y Prácticas Chile.
3. Indagar en las percepciones de funcionarias, jefes/as de personas y directivas acerca de las perspectivas de desarrollo de carrera en la administración pública.
4. Indagar en las percepciones de otros actores relevantes en los procesos de reclutamiento y selección acerca de la participación de las mujeres en los cargos de decisión de la administración pública.

¹Según los datos de CEPAL (2016), la participación laboral de la mujer aumentó casi 10 puntos porcentuales entre 2006 y 2015, de 38,5% a 48,2% respectivamente.

Las preguntas que se presentan a continuación, han guiado este estudio:

-) ¿Cuál es la representatividad de las mujeres en los procesos de reclutamiento en los que participa el Servicio Civil? ¿Cuál es la representatividad de las mujeres en los puestos de trabajo seleccionados a través de los sistemas en los que participa el Servicio Civil?
-) ¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo de carrera de las mujeres en el sector público? ¿Cuáles son las principales barreras para que las mujeres accedan a cargos de toma de decisión en la administración pública, de acuerdo a la percepción de los actores involucrados en los procesos de reclutamiento y selección y de las mujeres que se desempeñan en la administración central del Estado?

Para responder estas preguntas se combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas, con el fin de complementar la información general que otorgan los datos descriptivos con las visiones en profundidad que se obtienen a partir de metodologías cualitativas.

Fuentes de información utilizadas

-) Datos sobre procesos de reclutamiento y selección sistematizados por la unidad de Gestión de Información del Servicio Civil.
-) Datos cualitativos de entrevistas y grupos de discusión² de:
 -) Funcionarias
 -) Altas directivas públicas
 -) Representante de ANEF
 -) Empresas consultoras que participan en la selección de altos directivos
 -) Jefes/as de personas

Las preguntas sobre representatividad y condiciones de la mujer en los procesos de reclutamiento y selección en los que participa el Servicio Civil, se respondieron a través del análisis de datos descriptivos sobre los procesos de selección de Prácticas Chile y de Alta Dirección Pública³, y de información recogida a través de entrevistas realizadas a los actores involucrados en los procesos de selección. El proceso de selección para los cargos de ingreso a la planta funcionaria, concursos de jefes de departamento, promoción interna, contrata y otros empleos, es descentralizado y manejado por cada institución, por lo que este aspecto fue indagado a través de la información recogida en la fase cualitativa del estudio.

Para analizar las perspectivas de desarrollo de carrera, y las dificultades y barreras que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de toma de decisión, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas y grupos de discusión a funcionarias, altas directivas públicas, a una representante de ANEF, jefes/as de personas y representantes de empresas consultoras, de manera de profundizar en las temáticas planteadas.

²El anexo de este informe presenta las pautas utilizadas para las entrevistas y grupos de discusión del estudio.

³Se excluyó el análisis de los datos del Portal de Empleos Públicos, ya que solo el 20% de las convocatorias ofertadas a través de la plataforma se realizaron con postulación en línea. La obligatoriedad del uso del Portal comenzó en 2015, con las medidas impulsadas en la Agenda de Probidad y Transparencia. Sin embargo, la obligatoriedad de la postulación en línea se efectuará a partir de noviembre de 2018, según la Resolución Afecta Número 1, del 11 de mayo de 2017, de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que aprueba las Normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas.

El análisis cualitativo se basó en los principios de la teoría fundamentada (*grounded theory*), que se genera en el análisis inductivo de datos cualitativos; sin partir de ninguna teoría o hipótesis, el análisis de sistemático de los datos permite desarrollar una teoría en torno al tema estudiado (Hernández Carrera, 2014). El muestreo teórico se realizó gradualmente a lo largo del proceso de investigación, utilizando el método de bola de nieve o cadena, es decir, basado en las referencias otorgadas sobre casos de interés para el estudio planteado (Martínez-Salgado, 2012), hasta llegar a un punto de saturación teórica donde ya no emergieron nuevos temas (Hernández Carrera, 2014). El análisis de los datos empíricos recogidos en las entrevistas y grupos de discusión se sistematizó a través de cuadros de vaciado con categorías y subcategorías emergentes de las notas recogidas en estas instancias. Específicamente, se realiza un *análisis de contenido cualitativo* de la información extraída de los tres grupos de discusión: el primero de ellos reúne a funcionarias del sector público, el segundo a representantes de las consultoras encargadas del reclutamiento y selección del Sistema de Alta Dirección Pública, y por último, un grupo que reunió a jefes/as de personas de distintos servicios públicos. En cada uno de los grupos además de la moderadora se consideró a dos personas encargadas de tomar las notas sobre la conversación desarrollada. Adicionalmente, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a mujeres que ocupan puestos de alta dirección y toma de decisiones también pertenecientes a reparticiones de la administración central del Estado, además de la representante de género de la Agrupación Nacional Empleados Fiscales (ANEF). La información obtenida a través de los grupos y las entrevistas se grabó en audios digitales y luego se sistematizó y se ordenó en textos para su análisis posterior a través del software Atlas Ti.

El análisis de contenido busca realizar inferencias referentes a la comunicación simbólica que cargan los datos del mensaje contenidos en el texto. Dichas inferencias se realizan sobre el contenido explícito y latente de los actos comunicativos que el texto recoge. En otras palabras, *“Todo contenido de un texto o una imagen pueden ser interpretado de una forma directa y manifiesta o de una forma soterrada de su sentido latente. Por tanto, se puede percibir de un texto o una imagen el contenido manifiesto, obvio, directo que es representación y expresión del sentido que el autor pretende comunicar. Se puede además, percibir un texto, latente oculto, indirecto que se sirve del texto manifiesto como de un instrumento, para expresar el sentido oculto que el autor pretende transmitir”*(Andréu, 2002)

Esta técnica de análisis busca conducir a una mejor comprensión de un fenómeno, permite explicaciones alternativas y se lleva a cabo a través de un proceso ordenado cuidadoso y altamente flexible (Álvarez-Gayou, 2003). Una de las características y fortalezas de este análisis es que considera una fuerte relación del texto con el contexto en que se produjo y los significados que circulan al momento que se produce el dato. Estos significados están relacionados con el fenómeno social al que se busca acceder, en este caso se refiere al mercado laboral y específicamente la representación de las mujeres en el empleo público. Para este caso, los pasos para el análisis fueron:

- i. En primer lugar se define el **Marco Referencial Interpretativo**, la brújula del análisis y que para esta investigación se centra en los objetivos de la misma, la pregunta de investigación y el marco conceptual que abre el horizonte teórico con el cual se construyó la codificación de los textos. Elementos como las teorías de género, la discriminación en el mercado laboral, los prejuicios y estereotipos propios de la división sexual del trabajo de la cultura patriarcal o el fenómeno del techo de cristal representan los límites referenciales con los que se inicia la búsqueda sobre los datos producidos en los textos. Teniendo en cuenta estos elementos se genera la primera lectura y en ella se comienza el proceso de distinción de algunos conceptos que se relacionan con el objetivo de la investigación.
- ii. Luego de varias lecturas de los apuntes de entrevistas y grupos de discusión, se realiza la **codificación abierta**, proceso en que se usa la teoría para definir similitudes y diferencias en la discusión. En base a estas distinciones se generan **las categorías** y con ello un nuevo ordenamiento del texto que responde

de mejor manera a la pregunta de investigación y al marco referencial interpretativo definido (Álvarez-Gayou, 2003).

- iii. Luego de hechas las categorías en base a la codificación abierta, el siguiente paso analítico es la **codificación axial** mediante la cual se definen nuevas categorías o subcategorías ahora en base a las relaciones que surgen entre los productos de la codificación abierta, aparecen en esta etapa las primeras relaciones explicativas. Esta codificación tienen como producto el flujograma de relaciones entre las categorías que se presenta en los resultados del análisis.
- iv. Luego del proceso de codificación se pasa a la **Triangulación**, proceso mediante el cual se valida la codificación en base al intercambio entre el equipo investigador, quienes además han participado del levantamiento de los datos (grupos y entrevistas) y son parte de la construcción de los textos y audios. En este proceso se carga de mayor validez la codificación hecha en la medida que se soporta en la discusión, definición y construcción colectiva de las categorías en base a distintos puntos de vista que a su vez comparten la pregunta de investigación, los objetivos y el marco conceptual, es decir el mismo marco referencial interpretativo.

El equipo de trabajo de este estudio se conformó por la unidad de estudios y cooperación del servicio, además de dos alumnos de Magister en Gestión y Políticas Públicas de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Sebastián Valdebenito y Franjo Pavletic.

IV. Marco Conceptual

Uno de los tantos desafíos que enfrentan la política, los Estados y la sociedad en su conjunto, tanto en Chile como en América Latina, es vencer las persistentes y estructurales brechas de desigualdad que impiden el desarrollo integral de las personas y con ello, el pleno ejercicio de los derechos humanos. La desigualdad adquiere diferentes formas y se expresan en ventajas para unos y desventajas para otros en diversas dimensiones de la vida social (PNUD, 2017).

Una de las desigualdades más extendidas es la desigualdad de género, que se materializa en brechas entre hombres y mujeres, como en la participación laboral, los ingresos, el acceso al crédito y representación en espacios de toma de decisión, entre otros (Bentancor, González y Ureta, 2015). Las desigualdades de género tienen un origen arraigado en el concepto del patriarcado, que permea todas las estructuras e instituciones sociales tales como la economía, la política, la religión, la cultura y la familia. El patriarcado se define como una forma de organización social en que la autoridad y el liderazgo son ejercidos por el hombre y se materializa en la toma de poder histórica de parte de los hombres (Cobo, de la Cruz, Volio y Zambrano, 2009).

Este esquema socio-cultural se mantiene en base a la construcción de estereotipos rígidos de lo que es ser mujer y lo que es ser hombre, lo que marca, a la vez, las expectativas sociales que se construyen en base a las diferencias anatómico-biológicas. De esta manera, la división social del trabajo, se articula en base a una división sexual del trabajo (Cobo, et al., 2009), donde los hombres y lo masculino, se asocian a lo cultural en términos de origen, al trabajo productivo y por ende, a lo público y a lo político como un ámbito propio, mientras que las mujeres y lo femenino se asocian fuertemente a lo natural en términos de origen, al trabajo reproductivo y por ende, al mundo del hogar y del cuidado de otros. Estas concepciones, por un lado, restringen el comportamiento de las personas en base al deber ser, sancionando y desvalorizando cualquier conducta que escape de las expectativas sociales del comportamiento de género establecido. Por otro lado, condiciona tácitamente la construcción de subjetividad de las mujeres y de los hombres haciendo que sus elecciones estén mediadas por los estereotipos de género, es decir patrones sobre lo que se espera de hombres y mujeres (Sánchez, et al. (2011).

Los estereotipos o modelos de género, han moldeado nuestra organización social, y se han expresado en la exclusión y rezago de la mujer en el ámbito de lo público. No es casual, por ejemplo, que las mujeres se encuentren sobrerrepresentadas en la incidencia de pobreza, informalidad y el desempleo y que por otro lado, se encuentren subrepresentadas en el acceso al mercado laboral y en los puestos de toma de decisión (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013).

Mercado laboral

Uno de los ámbitos en los que se refleja claramente la desigualdad de género es en el mercado laboral, que representa un contexto social y económico que produce y reproduce los elementos culturales en los que está inmerso.

De acuerdo al informe elaborado por Equal, la Unión Europea y el Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (s.f.), las desigualdades de género en el empleo se expresan, entre otros, en los siguientes problemas para las mujeres:

1. Menor tasa de participación en el mercado laboral
2. Mayor tasa de desempleo
3. Mayor uso del tiempo en trabajos no remunerados
4. Feminización de la pobreza
5. Precariedad de las condiciones laborales (salarios, jornadas, protección social)
6. Segregación ocupacional horizontal (concentración en ocupaciones consideradas como "femeninas") y vertical (ocupación de cargos de menor jerarquía)
7. Menor participación en las empresas

Existen diversas explicaciones para los resultados desiguales en el mercado laboral. Dentro de un primer tipo de explicaciones, están las decisiones individuales de las mujeres, que dificultan su acceso a puestos de trabajo con mayor responsabilidad y mejores condiciones laborales. Aspectos como la elección de carrera de pregrado de las mujeres profesionales, que condicionan los puestos de trabajo a los que pueden acceder, las decisiones acerca de su trayectoria laboral que en algunos casos implica no tomar puestos de trabajo con jornadas laborales largas o incluso dejar el trabajo remunerado por ciertos periodos de tiempo que usualmente coinciden con la maternidad y la crianza, inciden en las condiciones laborales de las mujeres y en sus posibilidades de promoción y ascenso (Auster y Prasad, 2016).

Estos fenómenos están directamente ligados a la división sexual del trabajo y a los roles y estereotipos de género que esta conlleva, que sostienen la relación entre las mujeres y el trabajo reproductivo y los hombres y el trabajo productivo. Las mujeres cumplen una doble jornada laboral que se produce por el rol predominante de las mujeres en la función reproductiva del cuidado de otros y la mantención de las tareas básicas del hogar, sumado al trabajo remunerado que realizan fuera del hogar. Esta doble jornada afecta drásticamente la calidad del empleo de las mujeres, les impide desarrollar adecuadamente su autonomía y muchas veces estrecha las opciones de muchas mujeres a optar a ciertos tipos de trabajos. En este sentido la exigencia para los hombres es mínima en términos de corresponsabilidad en la crianza y de la realización de las labores domésticas. Las mujeres ocupan y tienden a buscar cargos con mayor flexibilidad horaria y muestran carreras laborales más irregulares pues se entiende que su aporte al ingreso familiar es subsidiario o suplementario (Sánchez, et al. (2011).

Otras explicaciones para las problemáticas enfrentadas por las mujeres en el mercado laboral, encuentran su origen a nivel organizacional o institucional, a través de roles o estereotipos de género. Entre estos están las redes y reglas informales entre los hombres, las políticas de gestión y desarrollo de personas, en temas de selección y desarrollo de carrera, la baja mentoría a mujeres y las escasas políticas de

conciliación entre la vida privada y el mundo laboral, que operan en detrimento del desarrollo de carrera de las mujeres (Ramos, Baberá y Sarrió, 2003).

Mercado laboral en Chile

En el caso de Chile, si bien en los últimos 20 años el país ha tenido importantes avances en torno al crecimiento económico, reflejados en el aumento del ingreso per cápita y la fuerte disminución de la pobreza, las brechas de género en el mercado del trabajo son una piedra de tope para el desarrollo. Las dificultades de acceso de las mujeres al mercado laboral resultan en una pérdida de talentos y fuerza productiva significativa, que de revertirse redundaría positivamente en la mejora de la productividad y el aumento del crecimiento potencial del país (Bentancor, González y Ureta, 2015).

En Chile, las desigualdades de género se expresan y reproducen en el mercado laboral en aspectos como la baja incorporación de las mujeres en este espacio, las disparidades que sufren en cuanto al salario y la retribución por su trabajo y los puestos y tipos de trabajo a los que pueden aspirar, entre otros aspectos.

En términos de participación laboral, si bien las mujeres en Chile aumentaron su representación en la economía en casi 10 puntos porcentuales entre 2006 y 2015 -de 38,5% a 48,2% respectivamente-, aún se observa que esta cifra es sustantivamente más baja que la de los hombres, que alcanza un 71,5% (CEPAL, 2016). Adicionalmente, esta tasa se encuentra bajo el nivel de otros países de América Latina donde la representación femenina en el mundo laboral es más alta, como los casos de Ecuador (80,5%), Perú (60,3%) y Uruguay (55,4%). Además, las mujeres se emplean en mayor proporción en puestos de menor remuneración (independientes no profesionales, técnicos o administrativos, servicio doméstico y trabajadores familiares auxiliares), y se concentran en el sector terciario de la economía, en especial las ramas de servicios o comercio, en trabajos de baja productividad, y bajos niveles de protección y salarios (CEPAL et al., 2013).

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas, en base a la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos de 2012, los hombres ocupados reciben un ingreso medio de \$500.787 y las mujeres ocupadas un ingreso de \$338.791, lo que significa un brecha salarial negativa para las mujeres de 32,3% (INE, 2015).

En cuanto a los puestos ocupados por mujeres en las empresas medianas y grandes, el Informe de Mujeres en Alta Dirección de Empresas (IMAD 2016) Mujeres Empresarias y la Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología (DESUC) de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2017), muestra que los cargos de mayor responsabilidad, son ocupados en su mayoría por hombres. En los cargos ejecutivos de segunda línea el 33,8% de los cargos son ocupados por mujeres, en cargos de primera línea, esta cifra disminuye al 27,6% y en cargos de gerencia general solo un 8% los ocupan mujeres. Además, las mujeres integrantes de directorios de empresas, sólo alcanzan el 16,2%.

Sector Público

En el empleo público, las mujeres también se encuentran en una posición desmejorada respecto de sus pares varones, en especial en el acceso a cargos de decisión. De acuerdo a las cifras entregadas por DIPRES (2017), las mujeres representan el 58% de la dotación efectiva del gobierno central, mientras que las mujeres en cargos directivos (autoridades de gobierno, directivas profesionales y directivas no profesionales) alcanzan el 43% de los puestos directivos (Tabla N°1). Las mujeres en el Sistema de Alta

Dirección Pública representan el 30% de los altos directivos en ejercicio, en los 1.081 cargos adscritos y no adscritos.

Tabla N°1: Cargos Directivos Gobierno Central por Género 2016

	N Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres	Total
Autoridades de Gobierno y Jefes Superiores de Servicio	71	28,1%	182	71,9%	253
Directivos Profesionales	2.892	46,3%	3.950	63,3%	6.242
Directivos No Profesionales	337	29,9%	791	70,1%	1.128
Total Directivos	3.300	43,3%	4.923	64,6%	7.623

Datos DIPRES 2017

En términos salariales, los datos muestran una brecha salarial desfavorable para las mujeres de 20,2%, siendo negativa en todos los estamentos con la excepción del directivo, con un 11,6% a favor de las mujeres (Bentancor et al., 2015).

Dentro del sector público, se han impulsado diversas políticas para abordar las brechas de género. El 2006, la Presidenta Michelle Bachelet impulsó el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado y con esto posicionó el tema de la igualdad de oportunidades y de trato en el sector público, en particular en términos de discriminación por razones de género. En 2011 se promulgó la Ley N°20.545 que modifica las normas sobre la protección de la maternidad e incorpora el permiso post-natal parental, instaurando hasta 6 meses de permiso post-natal para las mujeres trabajadoras (6 semanas transferibles al padre) y que luego fue modificado en 2016 para que los funcionarios públicos recibieran el total de sus remuneraciones en ese periodo (sin tope). Por último, en el segundo gobierno de la Presidenta Bachelet, se estableció como compromiso alcanzar un 40% de mujeres en directorios del sistema de empresas públicas, cifra que alcanzó el 42% en agosto de 2017, superando el compromiso presidencial.

V. Procesos de reclutamiento y selección del Servicio Civil

En esta sección se revisan las principales etapas de los procesos de reclutamiento y selección asociados a Prácticas Chile y al Sistema de Alta Dirección Pública.

Programa Prácticas Chile⁴

Se trata de un programa que busca convocar y atraer a estudiantes interesados en el servicio público y que estén dispuestos a poner sus capacidades y conocimientos técnicos a disposición de los ministerios o servicios públicos que requieran de estos. A través del Servicio Civil, el Estado ofrece prácticas profesionales en distintos servicios públicos, a universitarios que cursan su último año de carrera. El proceso de ingreso al programa es el siguiente:

⁴La descripción de este programa corresponde a las características de funcionamiento entre 2014-2017, y se encuentra en revisión a partir de evaluaciones realizadas.

1. **Levantamiento de las ofertas de prácticas profesionales:** Esta etapa es realizada por los mismos servicios públicos a través de un coordinador del programa (del mismo servicio), quien define las necesidades y oportunidades de práctica que se pueden ofrecer. Él es quien se preocupa de sensibilizar a los actores dentro del servicio y de velar por los valores del programa. El coordinador es quien envía al Servicio Civil las ofertas de prácticas disponibles en el servicio, las cuales son validadas en contenido y pertinencia por el equipo a cargo del programa.
2. **Postulación a las prácticas profesionales:** El Servicio Civil habilita un portal para asegurar la postulación abierta, meritocrática y transparente de los estudiantes. Al mismo tiempo, y en colaboración con el Instituto Nacional de la Juventud, se realiza una difusión focalizada a través de redes sociales, participación en ferias universitarias y charlas estudiantiles, entre otros. Los alumnos interesados ven las ofertas que coinciden con su carrera y estos postulan hasta 5 prácticas según su propio orden de interés.
3. **Envío de listado de postulantes:** En esta oportunidad el Servicio Civil envía a cada servicio un listado ordenado de los postulantes a su/s oferta/s de práctica/s. El listado viene acompañado de todos los antecedentes de los estudiantes, a saber, currículum vitae y un certificado de "alumno regular".
4. **Evaluación de los postulantes:** Esta etapa es realizada por los mismos servicios públicos velando por los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades, para lo cual el Servicio Civil otorga los lineamientos asociados. Se promueve por parte del Servicio Civil la realización de entrevistas presenciales, sin embargo, no es un requisito obligatorio.
5. **Publicación de resultados:** En este nivel los servicios públicos informan al Servicio Civil los resultados de su selección para su publicación en el sitio web. De forma paralela el coordinador del programa en cada servicio se comunica con los estudiantes seleccionados para informarles y acordar el detalle de su ingreso a la práctica.

Sistema de Alta Dirección Pública

Para la selección de un nuevo alto directivo público (I o II nivel jerárquico y jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal), el proceso de reclutamiento y selección es el siguiente:

1. **Planificación del concurso:** El Servicio Civil recibe la comunicación de la vacancia del cargo y con esto se da inicio a la preparación del concurso. El Servicio Civil asesora a la autoridad respectiva en la elaboración del perfil de selección, que es propuesto por la autoridad y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública.
2. **Convocatoria:** El concurso es publicado a la ciudadanía para la recepción de postulaciones.
3. **Evaluación:** En esta etapa se evalúa la postulación de diferentes formas:
 - a. **Admisibilidad:** Consultores de Reclutamiento y Selección del Servicio Civil revisan lo presentado por los candidatos para comprobar que cumplan con los requisitos legales del perfil del cargo.
 - b. **Análisis curricular (P1):** Los antecedentes de los candidatos que pasan la etapa de admisibilidad, son enviados a las empresas consultoras. Estas evalúan a los candidatos otorgándoles una nota de acuerdo a su proximidad con el perfil del cargo, y elaboran un ranking en base a las notas. Los mejores evaluados, pasan a la siguiente fase. El análisis curricular

realizado por la consultora, es remitido al Comité de Selección o al Consejo de Alta Dirección Pública para su aprobación.

- c. **Entrevista gerencial (P2):** Entrevista realizada por un gerente de la empresa consultora en la que se verifican los antecedentes laborales y académicos presentados en la postulación y se evalúa la motivación y los valores y los principios del candidato necesarios para ejercer el cargo. Los candidatos identificados como no idóneos, no pasan a la siguiente etapa.
- d. **Evaluación psico-laboral (P3):** Esta etapa consiste en una evaluación exhaustiva de los candidatos respecto a los atributos o competencias directivas incluidas en el perfil de selección, así como el análisis de valores y principios para el ejercicio de la dirección pública. La evaluación considera la realización de entrevistas por competencias, la aplicación de instrumentos de evaluación psicológica y la revisión de referencias laborales. Se generan dos informes, el informe de evaluación psicolaboral, documento escrito que describe el perfil de la persona evaluada y determina su idoneidad para el cargo, y el Informe de Referencias Laborales, que sistematiza la información de las consultas realizadas a personas con una relación laboral de supervisión del candidato.
- e. **Entrevista Consejo de Alta Dirección Pública (I Nivel), Comité de Selección (II), Comisión Evaluadora (DAEM):** En base a los resultados de las etapas anteriores, el Consejo, el Comité o la Comisión, según corresponda, realizan las entrevistas a los candidatos finalistas.
- f. **Definición de la Nómina:** Realizadas las entrevistas, el Consejo, el Comité o la Comisión definen una nómina de 3 o 4 candidatos (3 en el caso de los cargos DAEM), para que la autoridad facultada tome una decisión. Cuando no existen al menos 3 candidatos para conformar la nómina, el Consejo, el Comité o la Comisión, tienen la facultad de declarar desierto el proceso de selección. Es el periodo del concurso desde que el Comité de Selección o el Consejo de Alta Dirección Pública conforma la nómina hasta que la autoridad toma una decisión sobre el concurso.

VI. Análisis Cuantitativo

En el presente capítulo se realiza un análisis descriptivo de carácter cuantitativo de las brechas de género existentes en los procesos administra el Servicio Civil: Programa Prácticas Chile y el Sistema de Alta Dirección Pública. Para ello el siguiente apartado se estructura de la siguiente manera, en primer lugar se expone la metodología que guía los análisis realizados, en segundo lugar se presentan los resultados del análisis para cada programa, y en tercer y último lugar se realiza un análisis de las brechas de género para una selección de ministerios.

A partir de la información existente para cada programa evaluado, es posible distinguir al menos tres etapas fundamentales sobre las cuales centrar nuestro análisis: la etapa de postulación, el proceso de selección, y el proceso de desvinculación.

Respecto a la etapa de postulación este estudio se centra en el cálculo del siguiente indicador:

- J Tasa de postulación de mujeres: cociente entre el número de postulaciones de mujeres y el total de postulaciones.

Respecto a la etapa de selección se centra en el cálculo del siguiente indicador:

- J Tasa de selección de mujeres: cociente entre el número de mujeres seleccionadas y el total de postulantes seleccionados.

Con el objetivo de relacionar ambos procesos y acercarse a una medición de la efectividad de la postulación de las mujeres se generó el siguiente indicador:

- J) Brecha entre los procesos de selección y postulación de mujeres (brecha de género): Diferencia entre la tasa de selección y postulación de mujeres.

En estos términos se considerará que las etapas de postulación y selección están feminizadas cuando sus tasas respectivas superan el 50%. Por su parte, la brecha de género se considera favorable a las mujeres cuando la diferencia entre la tasa de selección y de postulación es positiva.

Respecto a los procesos de desvinculación, específicamente en el Sistema de Alta Dirección Pública, interesa rescatar la siguiente información:

- J) Comparación del tiempo ejercido en el cargo entre hombres y mujeres.
- J) Comparación de los motivos de desvinculación entre hombres y mujeres.

La construcción de estos indicadores entrega una visión global respecto a la situación de las mujeres en el acceso y ejercicio de los programas evaluados.

Programa Prácticas Chile

Cada año el programa Prácticas Chile, creado el año 2011, realiza tres convocatorias para practicantes: el primer semestre del año, el segundo semestre, y la convocatoria estival. El presente análisis considera el conjunto de convocatorias entre los años 2015 y 2017⁵, exceptuando la convocatoria estival del año 2017.

La Tabla N°2 presenta la cantidad de cupos ofertados para practicantes, y la cantidad de cupos en los cuales hubo una selección efectiva en el programa durante los años 2015 y 2017. Se identifica un total de 4.012 cupos ofertados entre las convocatorias del primer semestre 2015 y aquella del segundo semestre 2017, con una tasa de selección total de un 28,6% para el conjunto de convocatorias.

Tabla N°2: Cantidad de cupos ofertados por Convocatoria, y Cupos con Selección Efectiva. Programa Prácticas Chile.

Convocatoria		Cantidad de Cupos Ofertados	Cantidad de Cupos con Selección Efectiva	% Cupos Ofertados con Selección Efectiva respecto al total de cupos
2015	1er Semestre	375	61	16,3
	2do Semestre	247	104	42,1
	Estival	574	226	39,4
2016	1er Semestre	458	145	31,7
	2do Semestre	500	165	33,0
	Estival	810	281	34,7
2017	1er Semestre	383	59	15,4
	2do Semestre	665	106	15,9
Total		4.012	1.147	28,6

⁵La información de las convocatorias realizadas en 2014 es incompleta, por lo que se optó por analizar las convocatorias desde 2015 en adelante.

La Tabla N°3 presenta la cantidad promedio de cupos ofertados con selección efectiva por convocatoria entre los años 2015 y 2017 por ministerio. Como se observa, la mayor cantidad de cupos que han sido ofertados, controlando por la dotación efectiva de cada servicio, han sido por el Ministerio de Medio Ambiente (1,6%), de Deporte (1%) y Energía (0,7%). Los ministerios menos intensivos en el uso del programa han sido Bienes Nacionales, Salud y Justicia y Derechos Humanos, todos con tasas inferiores al 0,1%.

Tabla N°3: Cantidad de cupos promedio ofertados por Ministerio, conjunto de convocatorias 2015-2017, ordenados de forma decreciente de acuerdo al porcentaje de cupos ofertados con selección efectiva respecto a dotación efectiva año 2015. Programa Prácticas Chile.

Ministerio	Cantidad Promedio de Cupos con Selección Efectiva Ofertados por Convocatoria	Dotación efectiva 2015	% de prácticas respecto a dotación efectiva
Ministerio del Medio Ambiente	13	855	1,6
Ministerio del Deporte	6	643	1,0
Ministerio de Energía	7	931	0,7
Ministerio de Minería	4	819	0,5
Ministerio Secretaría General de Gobierno	2	429	0,4
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	15	4.371	0,3
Ministerio del Interior	13	4.217	0,3
Presidencia	1	356	0,2
Ministerio de Agricultura	13	6.458	0,2
Ministerio de Obras Públicas	16	8.466	0,2
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	6	3.864	0,2
Ministerio de Hacienda	15	9.880	0,2
Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	1	896	0,1
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	0	114	0,1
Ministerio de Desarrollo Social	3	2.712	0,1
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	7	7.676	0,1
Ministerio de Defensa Nacional	3	5.360	0,1
Ministerio de Educación	10	18.034	0,1
Ministerio de Relaciones Exteriores	1	1.725	0,1
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	9	28.157	0,0
Ministerio de Salud	8	111.937	0,0
Ministerio de Bienes Nacionales	0	539	0,0
Total	151	218.439	0,1

La Tabla N°4 presenta las 10 carreras más solicitadas como primera prioridad por los ministerios que ofrecen prácticas y seleccionaron postulantes de forma efectiva. Como se observa, las 10 carreras más solicitadas concentran el 52,9% del total de cupos, siendo las 3 primeras Administración Pública (9%), Ingeniería Civil Industrial (6,3%) e Ingeniería Comercial (5,1%).

A su vez, la tabla presenta el porcentaje de mujeres matriculadas en las carreras requeridas por los ministerios. Esta información permite destacar la importante diferencia que existe en carreras como Trabajo Social, donde el 83% de los matriculados son mujeres, respecto a Ingeniería Civil, donde dicho porcentaje alcanza el 24%.

Tabla N°4: 10 Carreras más solicitadas como primera prioridad, conjunto convocatorias 2015-2017. Programa Prácticas Chile.

1era Carrera solicitada	Cantidad de Cupos Ofertados con Selección Efectiva	% Cupos Ofertados con Selección Efectiva	% Mujeres matriculadas año 2016
Administración Pública	218	19,0	54%
Ingeniería Civil Industrial	72	6,3	29%
Ingeniería Comercial	59	5,1	43%
Psicología	50	4,4	68%
Contador Auditor	49	4,3	57%
Sociología	38	3,3	47%
Ingeniería Civil	37	3,2	24%
Ingeniería Civil Ambiental	32	2,8	56%
Geografía	27	2,4	44%
Trabajo Social	25	2,2	83%
Subtotal	607	52,9	
Resto de carreras solicitadas	540	49,4	
Total	1.147	100	

La Tabla N°5 presenta la cantidad total de postulantes y seleccionados en el programa, y las tasas de mujeres postulantes y seleccionadas para los concursos de los años 2015 a 2017. Como se observa, del total de 4.161 postulaciones, el 50% fueron realizadas por mujeres, con un mínimo de 46,1% en la convocatoria estival 2016 y un máximo de 57,1% en la convocatoria del segundo semestre del año 2015.

Por otro lado, de un total de 1.147 seleccionados, el 52,7% fueron mujeres. La convocatoria que manifestó el menor porcentaje de mujeres seleccionadas fue aquella del primer semestre de 2015 con un 46,2%, mientras que la convocatoria con mayor tasa de selección de mujeres fue aquella del segundo semestre del año 2016 con un 55,8%.

La diferencia entre la tasa de selección y de postulación de mujeres entrega la brecha de género. Esta brecha del conjunto de convocatorias analizadas revela una tendencia positiva hacia las mujeres de 2,8 puntos porcentuales, es decir, el porcentaje de mujeres seleccionadas es mayor al porcentaje de postulaciones de mujeres. La convocatoria que tuvo una brecha de género negativa y de mayor magnitud fue aquella del primer semestre del año 2017 con 6,4 puntos porcentuales, y aquella convocatoria con la brecha positiva y de mayor magnitud fue la convocatoria estival de 2016 con 8 puntos porcentuales.

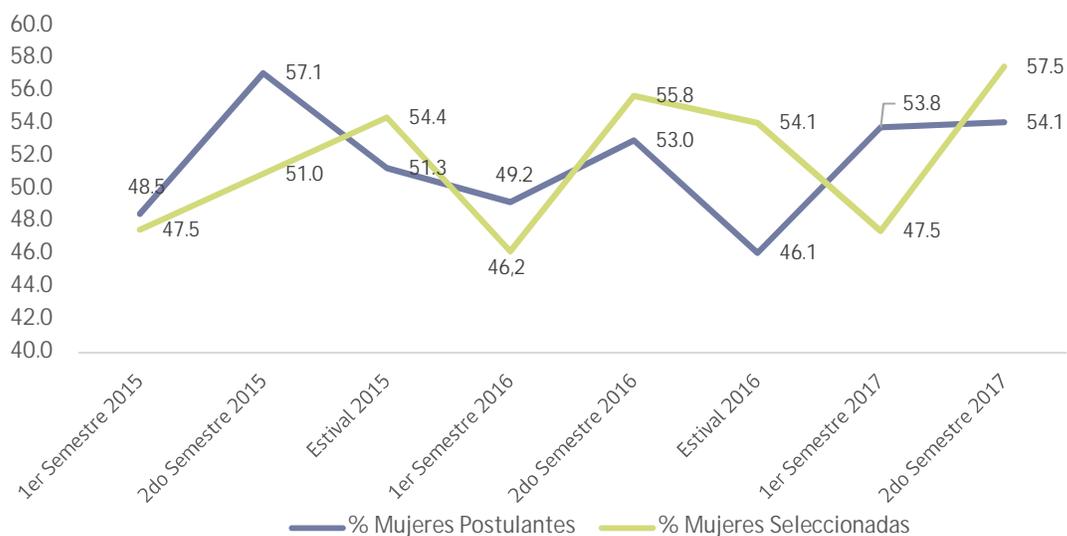
Tabla N°5: Brechas de género entre los procesos de postulación y selección del Programa Prácticas Chile

Convocatoria		Total Postulantes	% Mujeres Postulantes	Total Seleccionados	% Mujeres Seleccionadas	Diferencia entre % mujeres seleccionadas y postulantes (en puntos porcentuales)
2015	1er Semestre	233	48,5	61	47,5	-1,0
	2do Semestre	126	57,1	104	51,0	-6,2
	Estival	1.056	51,3	226	54,4	3,1
2016	1er Semestre	518	49,2	145	46,2	-3,0
	2do Semestre	381	53,0	165	55,8	2,7
	Estival 2016	1.286	46,1	281	54,1	8,0
2017	1er Semestre 2017	210	53,8	59	47,5	-6,4
	2do Semestre	351	54,1	106	57,5	3,4
Total		4.161	50,0	1.147	52,7	2,8

El gráfico N°1 presenta la tasa de postulación y selección de mujeres en las convocatorias de los años 2015 a 2017.

Respecto al proceso de postulación, no se identifican tendencias lineales ni cíclicas, sin embargo, respecto al proceso de selección, es posible identificar una tendencia tal que la convocatoria del primer semestre de cada año presentan una menor proporción de mujeres seleccionadas que aquellas del segundo semestre o periodo estival.

Gráfico N°1: Tasa de Postulación y Selección de Mujeres, Programa Prácticas Chile (2015-2017)



Sistema de Alta Dirección Pública

Desde el año 2004 a octubre del 2017, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) ha realizado 3.549 convocatorias de concursos para la provisión de sus cargos relacionados. La Tabla N°6 presenta la distribución de convocatorias a concursos distinguiendo entre concursos para la provisión de cargos adscritos⁶ y no adscritos⁷, y especificando el estado de éstos: finalizado con nombramiento, finalizado sin nombramiento o no finalizado.

Para efectos del presente estudio, nos centraremos en analizar los 2.111 concursos de cargos adscritos finalizados con nombramiento desde el inicio del sistema hasta octubre de 2017. Adicionalmente, los resultados serán presentados distinguiendo entre los 317 concursos de primer nivel jerárquico (15%) y los 1.794 concursos de segundo nivel (85%).

Tabla N°6: Cantidad de concursos de Alta Dirección Pública (ADP), por tipo y estado del concurso

Estado Concurso	Tipo de Concurso			Total
	Sin información	Adscrito	No adscrito	
Finalizados sin nombramiento	1	971	93	1.065
Finalizados con nombramiento	3	2.111	286	2.400
No Finalizados	0	49	35	84
Total	4	3.131	414	3.549

La Tabla N°7 presenta la cantidad de concursos finalizados con nombramiento realizados por cada Ministerio de acuerdo al nivel jerárquico del cargo concursado.

Del total de concursos finalizados con nombramiento de primer nivel jerárquico, la mitad de los ministerios ha concursado 8 o más cargos, con un promedio de 17 puestos concursados, un máximo de 111 (Ministerio de Salud) y un mínimo de 1 (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).

Respecto a los concursos de segundo nivel jerárquico, la mitad de los ministerios han concursado más de 53 cargos, con un promedio de 100 cargos por ministerio, un máximo de 552 (Ministerio de Salud) y un mínimo de 1 (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).

Respecto al total de concursos finalizados con nombramiento, el ministerio que más cargos ha concursado es el de Salud con 663 cargos (31,4%), y el que menos ha concursado ha sido Transporte y Telecomunicaciones con 2 cargos (0,1%).

⁶Son aquellos cargos pertenecientes a servicios públicos de la Administración Central del Estado, que de acuerdo a la ley, utilizan el SADP y cumplen con todas las condiciones de desempeño establecidas por él.

⁷Son aquellos cargos que son provistos mediante la aplicación de las normas contenidas en la ley N° 19.882 y sus modificaciones o con la participación de la Dirección Nacional del Servicio Civil o el Consejo de Alta Dirección Pública o sus representantes.

**Tabla N°7: Cantidad de concursos ADP finalizados con nombramiento por ministerio
Cargos de I y II nivel jerárquico**

Ministerio	Nivel I		Nivel II		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
Agricultura	8	2,5	136	7,6	144	6,8
Defensa Nacional	2	0,6	34	1,9	36	1,7
Desarrollo Social	6	1,9	52	2,9	58	2,7
Economía, Fomento y Turismo	18	5,7	204	11,4	222	10,5
Educación	17	5,4	152	8,5	169	8,0
Energía	6	1,9	26	1,4	32	1,5
Hacienda	15	4,7	131	7,3	146	6,9
Interior y Seguridad Pública	7	2,2	59	3,3	66	3,1
Justicia	8	2,5	91	5,1	99	4,7
Medio Ambiente	4	1,3	44	2,5	48	2,3
Minería	8	2,5	16	0,9	24	1,1
Ministerio del Deporte	2	0,6	55	3,1	57	2,7
Obras Públicas	24	7,6	45	2,5	69	3,3
Relaciones Exteriores	5	1,6	6	0,3	11	0,5
Salud	111	35,0	552	30,8	663	31,4
Trabajo y Previsión Social	15	4,7	184	10,3	199	9,4
Transportes y Telecomunicaciones	1	0,3	1	0,1	2	0,1
Vivienda y Urbanismo	60	18,9	6	0,3	66	3,1
Total	317	100,0	1.794	100,0	2.111	100,0

Al realizar un análisis por año, presentado en la Tabla N°8, se identifica que los primeros dos años de cada gobierno son aquellos que presentan mayor cantidad de concursos finalizados con nombramiento de primer nivel jerárquico (2006, 2010 y 2011, 2014 y 2015).

Respecto a los concursos de cargos de segundo nivel jerárquico, la mayor concentración se identifica en el tercer y cuarto año de los primeros mandatos de los gobiernos de la presidenta Michelle Bachelet y Sebastián Piñera (2008 y 2009, 2011 y 2012), respecto al segundo mandato de la presidenta Bachelet, la mayor cantidad de cargos concursados de segundo nivel se concentra en su segundo año de gobierno (2015).

Del total de concursos finalizados de primer y segundo nivel jerárquico, en la mitad de los años analizados se han concursado al menos 134 cargos, con un promedio de 150 cargos por año, un máximo de 325 cargos (año 2015) y un mínimo de 8 (año 2004).

**Tabla N°8: Cantidad de concursos ADP finalizados con nombramiento por año
Cargos de I y II nivel jerárquico**

Año Convocatoria	Nivel I		Nivel II		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
2004	3	0,9	5	0,3	8	0,4
2005	8	2,5	25	1,4	33	1,6
2006	32	10,1	59	3,3	91	4,3
2007	16	5,0	107	6,0	123	5,8
2008	18	5,7	145	8,1	163	7,7
2009	20	6,3	160	8,9	180	8,5
2010	38	12,0	103	5,7	141	6,7
2011	43	13,6	246	13,7	289	13,7
2012	11	3,5	201	11,2	212	10,0
2013	24	7,6	166	9,3	190	9,0
2014	46	14,5	56	3,1	102	4,8
2015	35	11,0	290	16,2	325	15,4
2016	15	4,7	111	6,2	126	6,0
2017	8	2,5	120	6,7	128	6,1
Total	317	100,0	1.794	100,0	2.111	100,0

La Tabla N°9 presenta la cantidad total de postulantes y nombramientos por ministerio de los 317 cargos de primer nivel jerárquico concursados en la historia del sistema (finalizados con nombramiento). A partir de esta información es posible construir la tasa de postulación y selección de mujeres, así como la brecha de género entendida como la diferencia entre el porcentaje de mujeres nombradas y el porcentaje de postulaciones de mujeres.

Del total de concursos analizados se identifica un 19,4% de postulaciones de mujeres. El ministerio que recibió la menor proporción de postulaciones de mujeres fue Transporte y Telecomunicaciones con un 10% (153 hombres y 17 mujeres), seguidos por los Ministerios de Defensa, Hacienda, Obras Públicas y Minería y aquel con mayor porcentaje fue Desarrollo Social con un 31,5% (1.155 hombres y 530 mujeres), seguido por Educación, Medio Ambiente, Salud y Relaciones Exteriores. Estas cifras reflejan patrones de género, donde las mujeres postulan menos a ministerios históricamente masculinizados, y postulan más a sectores donde la presencia femenina ha sido históricamente más alta.

Respecto al nombramiento, se identifica un total de 23,7% de mujeres que han sido nombradas en estos procesos. Los ministerios en el que nunca han sido nombradas mujeres en cargos ADP de primer nivel jerárquico son: Defensa Nacional, Energía, Medio Ambiente, Minería, Deporte y Transporte y Telecomunicaciones. Los ministerios con mayor porcentaje de nombramiento de mujeres son Relaciones Exteriores (40%), Obras Públicas (33,3%), y Salud (29,7%).

Respecto a la brecha de género, en el conjunto de los concursos analizados se identifica un indicador positivo de 4,3 puntos porcentuales a favor de las mujeres, lo que se explica por el mayor porcentaje de mujeres nombradas en sus cargos respecto del total de nombramientos (23,7%) sobre el porcentaje de postulaciones de mujeres respecto al total de postulaciones (19,4%). La brecha de género positiva de mayor magnitud se identifica en Relaciones Exteriores con 19,8 puntos porcentuales, mientras que la brecha negativa de mayor magnitud se identifica en Medio Ambiente con 22,2 puntos porcentuales.

Tabla N°9: Brechas de género en los procesos de postulación y selección de cargos ADP de I nivel jerárquico, por ministerio

Ministerio	Postulaciones				Nombramiento				Brecha de Género (en puntos porcentuales)
	Cantidad			Tasa de Postulación de mujeres (en %)	Cantidad			Tasa de Selección de mujeres (en %)	
	M	H	Total		M	H	Total		
Agricultura	105	521	626	16,8	1	7	8	12,5	-4,3
Defensa Nacional	45	312	357	12,6	0	2	2	0,0	-12,6
Desarrollo Social	530	1.155	1.685	31,5	1	5	6	16,7	-14,8
Economía, Fomento y Turismo	445	1.978	2.423	18,4	4	14	18	22,2	3,9
Educación	1.219	2.694	3.913	31,2	5	12	17	29,4	-1,7
Energía	111	618	729	15,2	0	6	6	0,0	-15,2
Hacienda	296	2.017	2.313	12,8	4	11	15	26,7	13,9
Interior y Seguridad Pública	209	944	1.153	18,1	2	5	7	28,6	10,4
Justicia	95	477	572	16,6	2	6	8	25,0	8,4
Medio Ambiente	177	621	798	22,2	0	4	4	0,0	-22,2
Minería	105	650	755	13,9	0	8	8	0,0	-13,9
Ministerio del Deporte	63	368	431	14,6	0	2	2	0,0	-14,6
Obras Públicas	348	2.178	2.526	13,8	8	16	24	33,3	19,6
Relaciones Exteriores	185	733	918	20,2	2	3	5	40,0	19,8
Salud	1.642	6.432	8.074	20,3	33	78	111	29,7	9,4
Trabajo y Previsión Social	484	2.129	2.613	18,5	3	12	15	20,0	1,5
Tpte. y Telecomunicaciones	17	153	170	10,0	0	1	1	0,0	-10,0
Vivienda y Urbanismo	1.119	5.983	7.102	15,8	10	50	60	16,7	0,9
Total	7.195	29.963	37.158	19,4	75	242	317	23,7	4,3

La Tabla N°10 presenta la cantidad total de postulantes y nombramientos por ministerio a los 1.794 cargos de segundo nivel jerárquico concursados.

Del total de concursos analizados se identifica un 22,5% de postulaciones de mujeres. El ministerio al que postulan el menor porcentaje de mujeres es Energía con un 13,3% (2.438 hombres y 374 mujeres), seguido por Deporte, Defensa y Minería y aquel con mayor porcentaje es Vivienda y Urbanismo con un 32,1% (245 hombres y 116 mujeres), seguido por Desarrollo Social y Transportes y Telecomunicaciones.

Respecto al nombramiento, se identifica un total de 30,9% de mujeres que han sido nombradas en estos procesos. En el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones nunca se ha nombrado a una mujer en cargos ADP de segundo nivel jerárquico. Los ministerios con mayor porcentaje de nombramiento de mujeres son Educación (53,3%), Desarrollo Social (51,9%), Interior y Seguridad Pública (42,4%) y Economía, Fomento y Turismo (39,7%).

Respecto a la brecha de género en el conjunto de los concursos analizados, se identifica un indicador positivo de 8,4 puntos porcentuales a favor de las mujeres. La brecha de género positiva de mayor magnitud se identifica en Desarrollo Social con 22,7 puntos porcentuales seguida por Educación, mientras que la brecha negativa de mayor magnitud se identifica en Transporte y Telecomunicaciones con 27,3 puntos porcentuales, seguida por Deporte.

Tabla N°10: Brechas de género en los procesos de postulación y selección de cargos ADP de II nivel jerárquico, por ministerio

Ministerio	Postulaciones				Nombramiento				Brecha de Género (en puntos porcentuales)
	Cantidad			Tasa de Postulación de mujeres (en %)	Cantidad			Tasa de Selección de mujeres (en %)	
	M	H	Total		M	H	Total		
Agricultura	2.324	9.443	11.767	19,8	22	114	136	16,2	-3,6
Defensa Nacional	1.005	4.783	5.788	17,4	9	25	34	26,5	9,1
Desarrollo Social	2.410	5.832	8.242	29,2	27	25	52	51,9	22,7
Economía, Fomento y Turismo	5.557	19.560	25.117	22,1	81	123	204	39,7	17,6
Educación	7.498	15.941	23.439	32,0	81	71	152	53,3	21,3
Energía	374	2.438	2.812	13,3	2	24	26	7,7	-5,6
Hacienda	3.836	17.802	21.638	17,7	29	102	131	22,1	4,4
Interior y Seguridad Pública	2.053	5.936	7.989	25,7	25	34	59	42,4	16,7
Justicia	2.186	8.536	10.722	20,4	26	65	91	28,6	8,2
Medio Ambiente	1.237	4.045	5.282	23,4	11	33	44	25,0	1,6
Minería	295	1.403	1.698	17,4	2	14	16	12,5	-4,9
Ministerio del Deporte	1.308	6.701	8.009	16,3	4	51	55	7,3	-9,1
Obras Públicas	1.000	4.551	5.551	18,0	9	36	45	20,0	2,0
Relaciones Exteriores	149	479	628	23,7	2	4	6	33,3	9,6
Salud	9.113	33.867	42.980	21,2	166	386	552	30,1	8,9
Trabajo y Previsión Social	6.117	18.752	24.869	24,6	57	127	184	31,0	6,4
Tpte. y Telecomunicaciones	18	48	66	27,3	0	1	1	0,0	-27,3
Vivienda y Urbanismo	116	245	361	32,1	2	4	6	33,3	1,2
Total	46.596	160.362	206.958	22,5	555	1.239	1.794	30,9	8,4

La Tabla N°11 presenta la cantidad total de postulantes y nombramientos históricos por ministerio de los 2.111 cargos adscritos de primer y segundo nivel jerárquico, es decir, reúne los resultados expuestos en las dos tablas anteriores.

A partir de ella es posible señalar que, del total de concursos analizados, se identifica un 22% de postulaciones de mujeres. El ministerio al que postuló el menor porcentaje de mujeres es Energía con un 13,7% (3.056 hombres y 485 mujeres) seguido por Deportes, Minería y Obras Públicas, y aquel con mayor porcentaje es Educación con un 31,9% (18.635 hombres y 8.717 mujeres), seguidos por Desarrollo Social, Interior y Medio Ambiente.

Respecto al nombramiento, se identifica un total de 29,8% de mujeres que han sido nombradas en estos procesos. Mientras que en el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones nunca se ha nombrado a una mujer en ningún cargo ADP. Los ministerios con mayor porcentaje de nombramiento de mujeres son Educación (50,9%), Desarrollo Social (48,3%), e Interior y Seguridad Pública (40,9%).

Respecto a la brecha de género en el conjunto de los concursos analizados, se identifica un indicador positivo de 7,8 puntos porcentuales a favor de las mujeres. La brecha de género positiva de mayor

magnitud se identifica en Educación con 19 puntos porcentuales, mientras que la brecha negativa de mayor magnitud se identifica en Transportes y Telecomunicaciones con 14,8 puntos porcentuales.

Tabla N°11: Brechas de género en los procesos de postulación y selección de cargos ADP de I y II nivel jerárquico, por ministerio

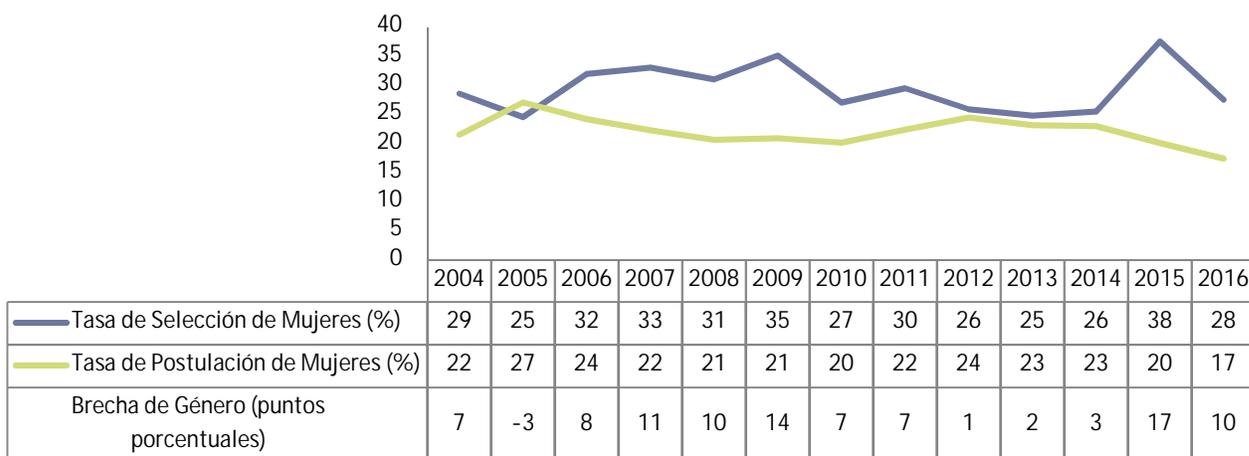
Ministerio	Postulaciones				Nombramiento				Brecha de Género (en puntos porcentuales)
	Cantidad			Tasa de Postulación de mujeres (en %)	Cantidad			Tasa de Selección de mujeres (en %)	
	M	H	Total		M	H	Total		
Agricultura	2.429	9.964	12.393	19,6	23	121	144	16,0	-3,6
Defensa Nacional	1.050	5.095	6.145	17,1	9	27	36	25,0	7,9
Desarrollo Social	2.940	6.987	9.927	29,6	28	30	58	48,3	18,7
Economía, Fomento y Turismo	6.002	21.538	27.540	21,8	85	137	222	38,3	16,5
Educación	8.717	18.635	27.352	31,9	86	83	169	50,9	19,0
Energía	485	3.056	3.541	13,7	2	30	32	6,3	-7,4
Hacienda	4.132	19.819	23.951	17,3	33	113	146	22,6	5,4
Interior y Seguridad Pública	2.262	6.880	9.142	24,7	27	39	66	40,9	16,2
Justicia	2.281	9.013	11.294	20,2	28	71	99	28,3	8,1
Medio Ambiente	1.414	4.666	6.080	23,3	11	37	48	22,9	-0,3
Minería	400	2.053	2.453	16,3	2	22	24	8,3	-8,0
Ministerio del Deporte	1.371	7.069	8.440	16,2	4	53	57	7,0	-9,2
Obras Públicas	1.348	6.729	8.077	16,7	17	52	69	24,6	7,9
Relaciones Exteriores	334	1212	1546	21,6	4	7	11	36,4	14,8
Salud	10.755	40.299	51.054	21,1	199	464	663	30,0	8,9
Trabajo y Previsión Social	6.601	20.881	27.482	24,0	60	139	199	30,2	6,1
Tpte. y Telecomunicaciones	35	201	236	14,8	0	2	2	0,0	-14,8
Vivienda y Urbanismo	1.235	6.228	7.463	16,5	12	54	66	18,2	1,6
Total	53.791	190.325	244.116	22,0	630	1.481	2.111	29,8	7,8

El gráfico N°2 presenta las tasas de postulación y nombramiento de mujeres a cargos de primer y segundo nivel jerárquico por año (2004 al 2016).

Respecto a la tasa de postulación de mujeres, se identifican 2 máximos locales los años 2005 (27,1%) y 2012 (24,5%), y un mínimo local el 2016 (17,4%). De esta forma se visibiliza una tendencia a la caída en la participación de mujeres entre los años 2005 y 2010, un breve repunte entre los años 2010 y 2012, y una caída nuevamente entre los años 2012 y 2016.

Respecto a la tasa de nombramiento de mujeres, se identifican 2 máximo locales los años 2009 (35,2%) y 2015 (37,6%), y 2 mínimos locales los años 2005 (24,6%) y 2013 (24,8%). De esta forma se configura una tendencia creciente en el nombramiento de mujeres entre los años 2005 y 2009, y una caída entre los años 2009 y 2013. El 2016 fue el año con mayor proporción de mujeres nombradas en la historia del Sistema.

Gráfico N°2: Postulación y selección de mujeres por año, concursos ADP I y II nivel



Respecto a la evolución de la brecha entre mujeres postulantes y seleccionadas, se identifica que esta se ha mantenido positiva a lo largo de los años analizados, exceptuando el año 2005, periodo en el cual el porcentaje de mujeres postulantes fue superior al porcentaje de mujeres nombradas. Las mayores brechas entre postulación de mujeres y selección de mujeres, se observan entre los años 2007 y 2009, y luego entre 2015 y 2016 (sobre 10 puntos porcentuales entre mujeres postulantes y nombradas).

La Tabla N°12 entrega el resultado de las 244.116 postulaciones recibidas para cargos de primer y segundo nivel jerárquico, distinguiendo de acuerdo al género del postulante.

Un postulante puede salir del proceso en cada una de las etapas del concurso: su postulación puede ser declarada no admisible; no superar la etapa P1 asociada al análisis curricular del candidato; no superar las etapas P2-P3 asociadas al resultados de la entrevista gerencial y entrevista psicolaboral; no superar la etapa P4 que consiste en una entrevista con el Consejo de Alta Dirección Pública para nivel I, Comité para nivel II o Comisión para DAEM; pasar a la nómina final sin ser nombrado; o bien el postulante puede desistir de continuar en el proceso. El gráfico, más específicamente, ilustra la distribución porcentual de la totalidad de postulantes mujeres y hombres de acuerdo al estado final de su postulación.

Realizando una comparación entre postulantes hombres y mujeres, es posible indicar que del total de postulantes mujeres, un 18,2% salen del proceso durante la etapa de análisis de admisibilidad, en comparación con un 13,4% del total de hombres.

Luego, en las etapas posteriores P1, P2-P3, y entrevista, las mujeres sistemáticamente tienen una menor tasa de salida del proceso que los hombres.

Finalmente, el 1,2% del total de mujeres postulantes son nombradas mientras que del total de hombres postulantes el 0,8% son seleccionados.

Tabla N°12: Estado final de cada postulante de concursos ADP de I y II nivel

	Mujeres	Hombres
	%	%
No admisible	18,2	13,4
No pasa P1	62,7	64,5
No pasa P2-P3	8,1	11,1
No pasa entrevista	3,3	4,0
Pasa a Nómina	2,1	1,9
Desiste	1,4	1,7
Nombrado	1,2	0,8
Sin información	2,9	2,7
Total	100	100

En los gráficos N°4a y N°4b se presenta la evolución del avance de las mujeres postulantes en las distintas etapas del proceso de selección cargos de primer y segundo nivel jerárquico desde el año 2006 a 2017⁸.

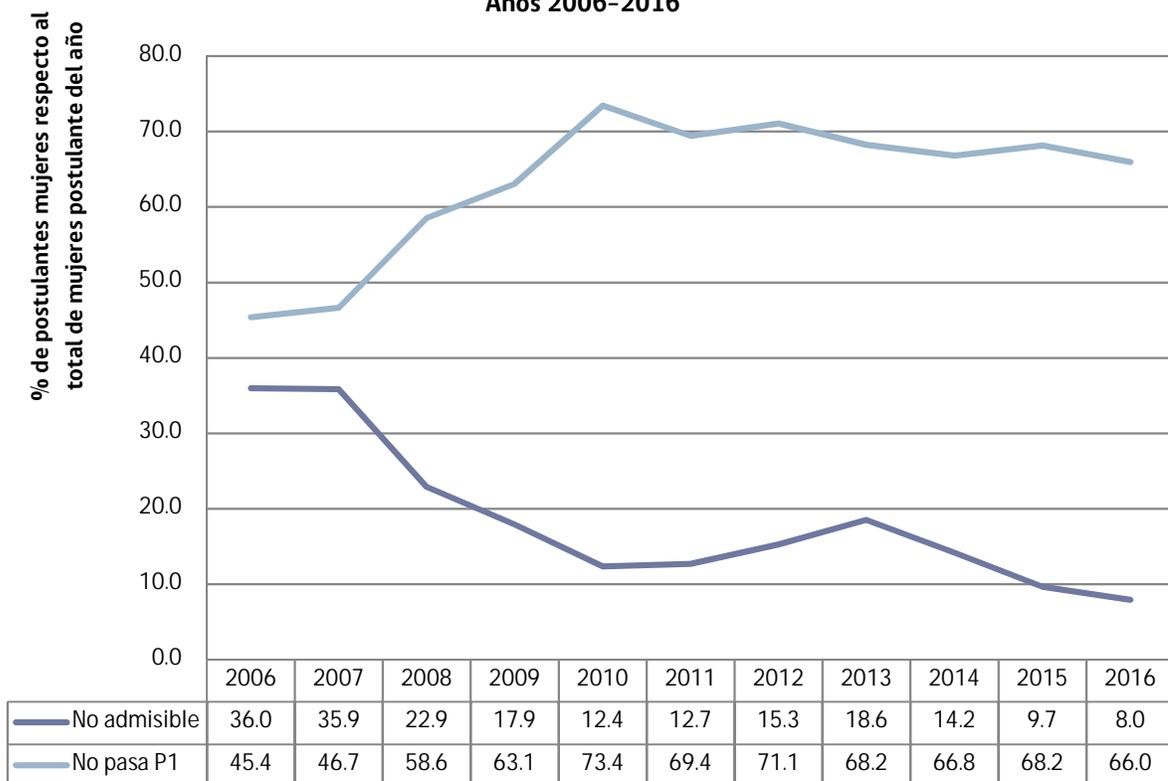
En términos globales, se identifica una tendencia a la baja en la salida de las mujeres durante la etapa de admisibilidad, de un 36% en 2006 a 16,9% en 2017, el cual ha sido sustituido por un aumento en su salida del proceso durante el análisis curricular, de un 45,4% a un 65,9%. Estos números sugieren que las mujeres crecientemente cumplen con los requisitos de postulación para ser consideradas dentro del proceso de selección de la alta dirección. A su vez, el porcentaje de mujeres que no superan las etapas P2-P3 (entrevista gerencial y evaluación psico-laboral) ha experimentado un aumento entre los años 2006 y 2016 de un 6,7% a un 14,3%.

Finalmente, la proporción de mujeres nombradas como altas directivas de primer y segundo nivel jerárquico ha aumentado durante los años. En 2006, el 0,9% de las mujeres postulantes eran nombradas, mientras que en 2016, este número alcanzó el 1,9% de las postulantes.

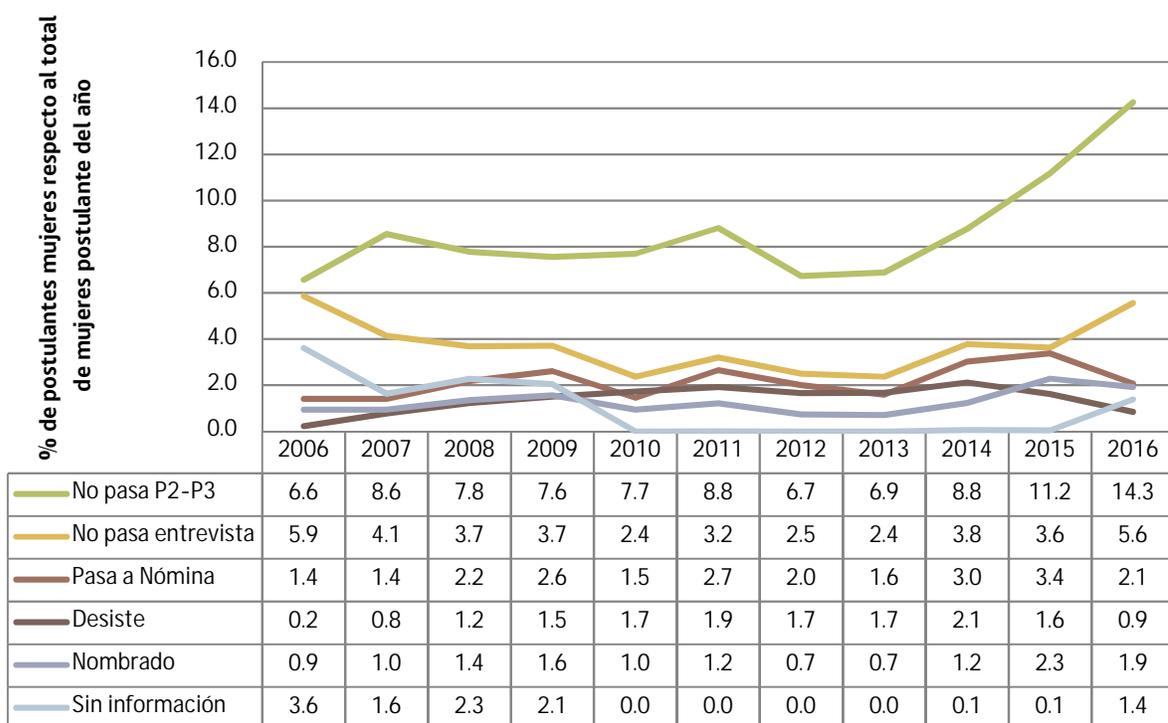
Del total de 2.111 concursos a cargos de primer y segundo nivel jerárquico finalizados con nombramientos, en 1.212 de concursos una mujer conformó la nómina (57,4%), y en 641 casos la mujer fue nombrada (29,8%) en el puesto de alta dirección.

⁸Se excluyen los años 2004 y 2005 del análisis debido a la cantidad de información omitida respecto a las variables de interés.

**Gráfico N°4a: Evolución de los estados finales de postulantes mujeres a cargos ADP
Años 2006-2016**

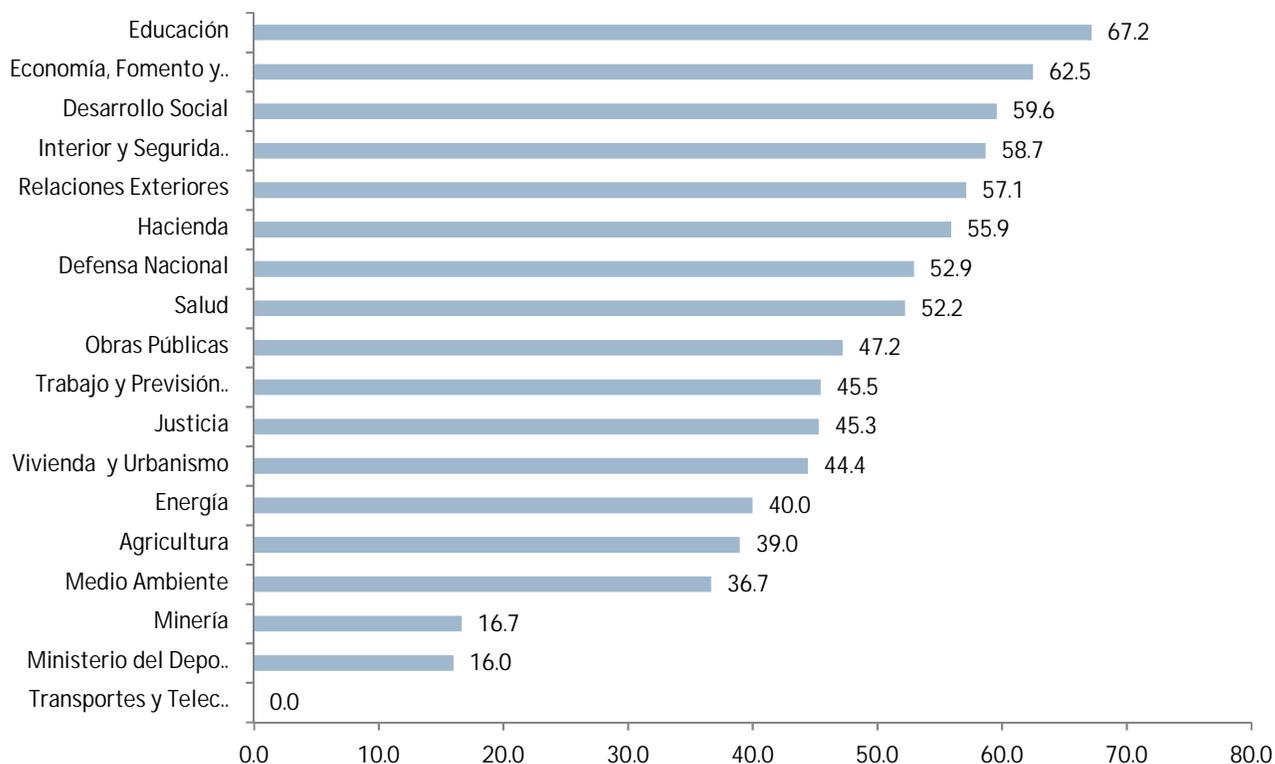


**Gráfico N°4b: Evolución de los estados finales de postulantes mujeres a cargos ADP
Años 2006-2016**



El gráfico N°5 presenta el porcentaje de concursos en los que se nombró a una mujer respecto del total de concursos en los que al menos una mujer llegó a la nómina. En el 52,1% de los casos en que una mujer llega a la nómina, ésta es seleccionada. Los 3 ministerios que más mujeres nominaron fueron Educación (67,2%), Economía, Fomento y Turismo (62,5%) y Desarrollo Social (59,6%), mientras que los ministerios que menos mujeres nominaron fueron Transporte y Telecomunicaciones (0%), Deporte (16%) y Minería (16,7%).

Gráfico N°5: Porcentaje de concursos ADP con una mujer nombrada respecto del total de concursos con mujeres en nómina, por ministerio

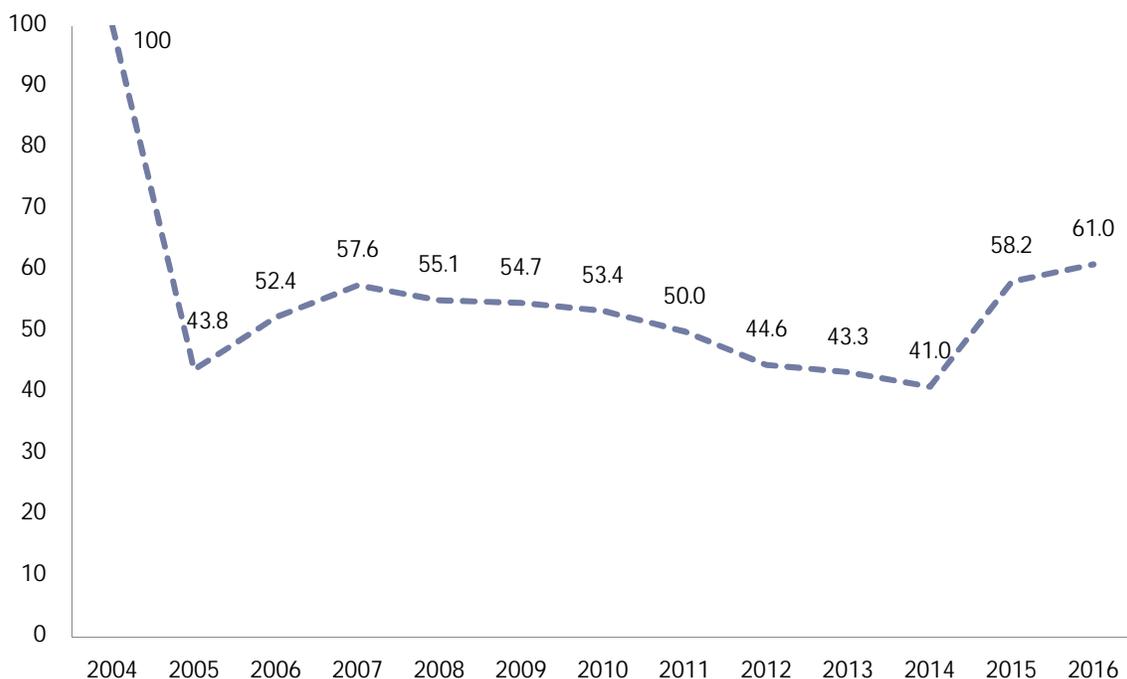


El gráfico N°6 presenta la evolución de este indicador a lo largo del tiempo. El año 2004 se realizaron 4 concursos en los cuales llegaron mujeres a la nómina, resultando en los 4 casos una nombrada, por lo tanto el indicador de dicho año adopta el 100%.

Luego, entre 2004 y 2005 se manifiesta una caída abrupta hasta el 43,8%, seguido entre los años 2004 y 2007 de un aumento hasta el 57,6%.

Entre los años 2007 y 2014 se manifiesta una caída constante del porcentaje de mujeres seleccionadas hasta el 41%, aumentando de forma abrupta entre el periodo 2014 y 2016 hasta el 61%.

Gráfico N°6: Porcentaje de concursos con una mujer nombrada respecto del total de concursos con mujeres en nómina, por año



Para finalizar, se presenta una comparación en la duración de los cargos de alta dirección pública entre hombres y mujeres que ya no se encuentran vigentes.

Del total de 2.111 concursos adscritos de primer y segundo nivel jerárquico finalizados con nombramiento, se identifican 1.440 que ya no se encuentran vigentes. De este total, 423 fueron ocupados por mujeres (29,4%) y 1.017 por hombres (70,6%).

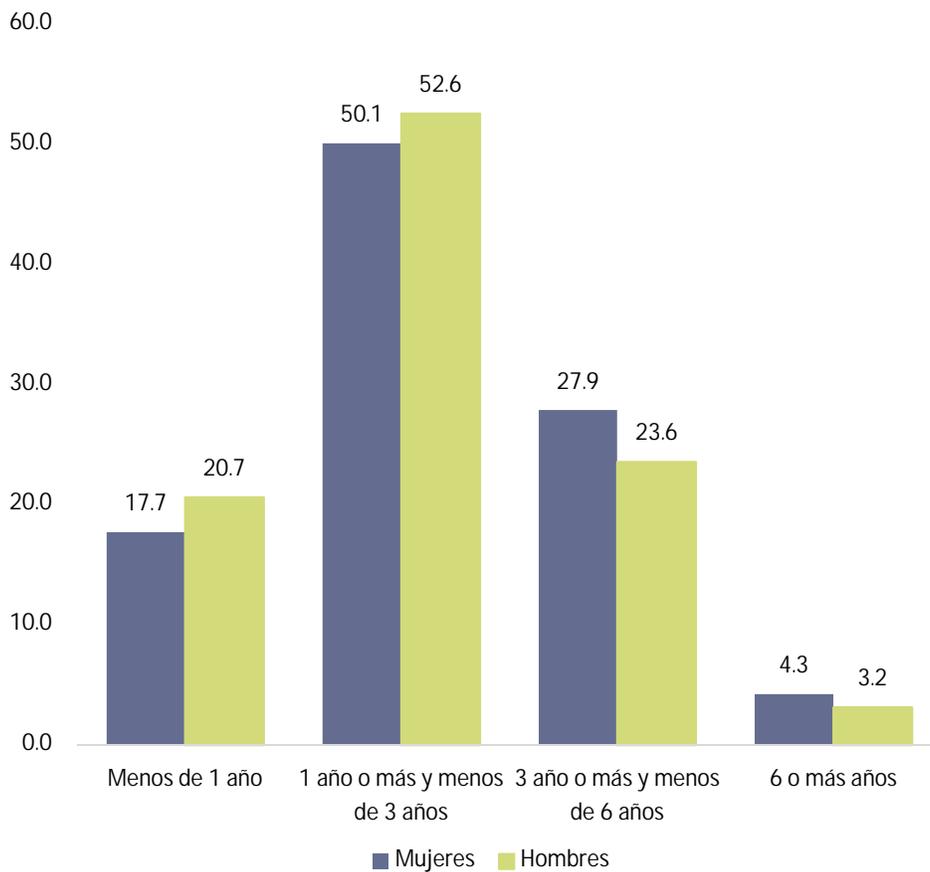
El gráfico N°7 presenta el porcentaje de mujeres de acuerdo al tiempo de duración en su cargo, respecto del total de mujeres que ejercieron cargos de alta dirección pública, efectuando una comparación con los hombres.

Como es posible observar, los hombres presentan una mayor concentración en cargos donde su duración fue menor a un año (20,7% contra un 17,7%), o de un año o más y menos de 3 años (52,6% contra un 50,1%).

Por su parte, las mujeres se concentran más en cargos cuya duración fue entre 3 y 6 años (27,9% contra un 23,6%), y de 6 o más años (4,3% contra un 3,2%).

Tanto la mitad de hombres como mujeres no alcanzaron a ejercer 3 años en sus cargos. La mitad de los hombres duraron 23 o menos meses en su cargo, mientras que las mujeres 26 meses o menos. En promedio, los hombres duraron 25 meses, mientras que las mujeres 28 meses.

Gráfico N°7: Duración en cargos de ADP adscritos de I y II nivel jerárquico, por género

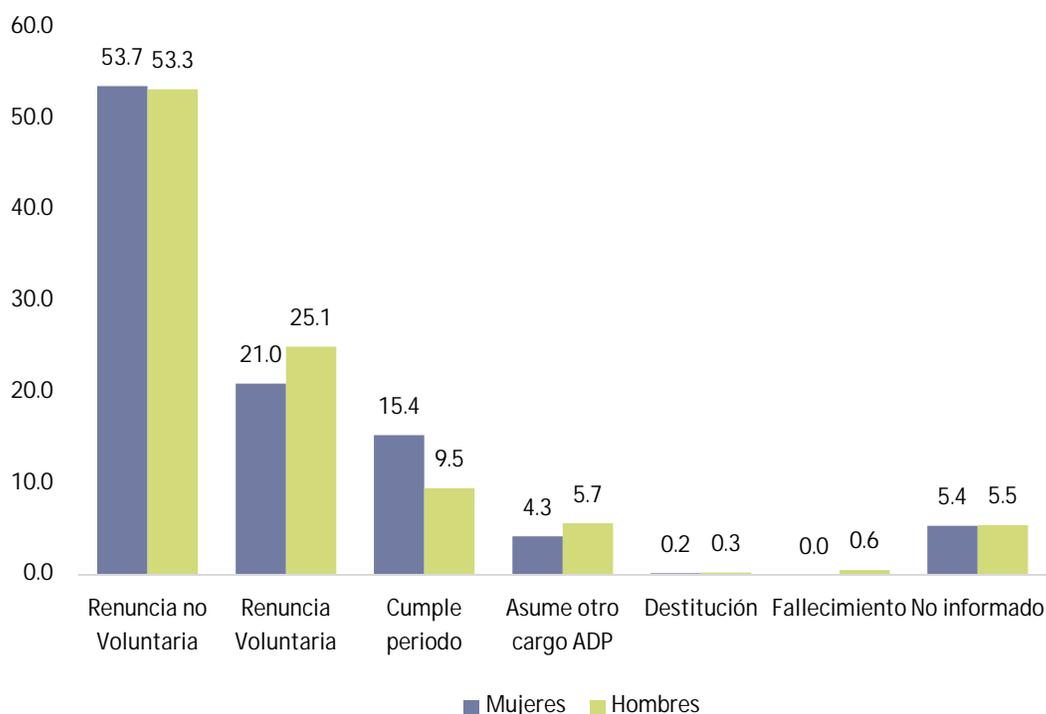


El gráfico N°8 presenta la distribución porcentual del motivo de egreso del cargo de los 1.440 altos directivos según género.

Como es posible observar, del total de mujeres que fueron directivas públicas, el motivo de egreso más común fue la renuncia no voluntaria con un 53,7%, seguido por renuncia voluntaria con un 21%, cumplimiento del periodo con un 15,4%, y asumir otro cargo ADP con 4,3%.

Al comparar las razones de cese en el cargo entre mujeres y hombres, es posible identificar que las mayores diferencias se observan en los motivos de cumplimiento del periodo –con una diferencia favorable para las mujeres– y de renuncia voluntaria –donde los hombres superan a las mujeres.

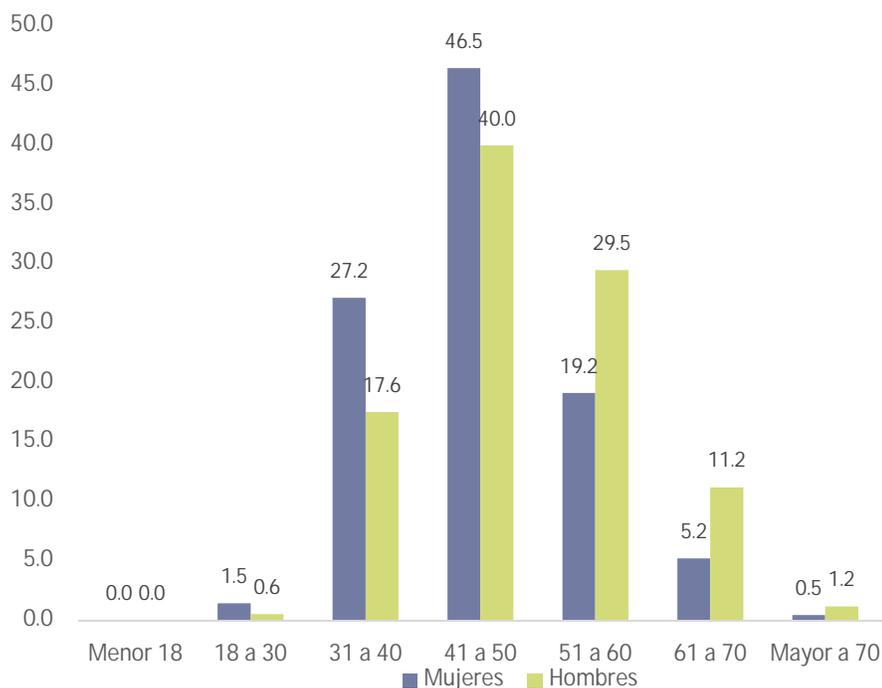
Gráfico N°8: Motivos de egreso de cargos de ADP adscritos de I y II nivel jerárquico, por género



El Gráfico N°9 presenta la distribución etaria de los postulantes a cargos adscritos de primer y segundo nivel jerárquico. Al realizar una comparación por género, es posible identificar que las postulantes mujeres se concentran en mayor medida en los tramos etarios de 41 a 50 años (46,5%), seguido por el tramo 31 a 40 años (27,2%) y 51 a 60 años (19,2%), mientras que los hombres en los tramos etarios de 41 a 50 años (40%), 51 a 60 años (29,5%) y 31 a 40 años (17,6%).

Destacamos que si bien tanto mujeres postulantes como hombres postulantes se concentran en el tramo etario de 41 a 50 años (46,5% y 40 % respectivamente), las relaciones se invierten en los tramos etarios de 31 a 40 años y 51 a 60 años. En el tramo 31 a 40 años ubicamos al 22,8% del total de mujeres y al 17,6% del total de hombres, mientras que en el tramo 51 a 60 años al 19,2% del total de mujeres y al 29,5% del total de hombres. Por otro lado, en el tramo 61 a 70 años, identificamos diferencias relevantes de género, mientras que el 5,2% del total de mujeres se ubica en este tramo, un 11,2% de los hombres lo hace.

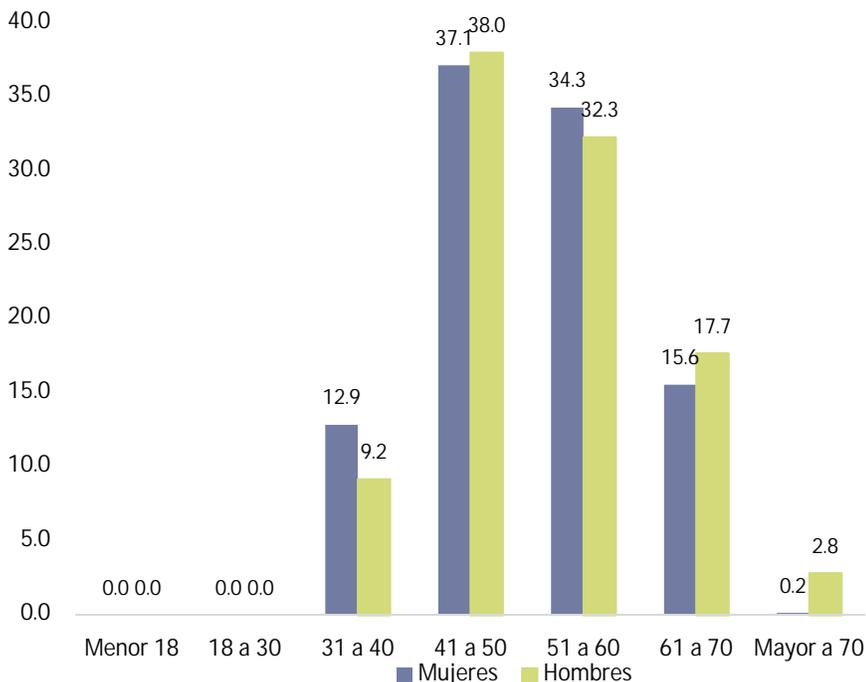
Gráfico N°9: Tramo etario postulantes a cargos de I y II nivel jerárquico, por género



El Gráfico N°10 presenta la distribución etaria de los postulantes nombrados a cargos adscritos de primer y segundo nivel jerárquico. Al realizar una comparación por género, es posible identificar que las mujeres nombradas se concentran en mayor medida en los tramos etarios de 41 a 50 años (37,1%), seguido por el tramo 51 a 60 años (34,3%) y 61 a 70 años (15,6%), tal como sucede en el caso de los hombres que se ubican en mayor medida en los tramos etarios de 41 a 50 años (38%), 51 a 60 años (32,3%) y 61 a 70 años (17,7%).

Destacamos las diferencias identificadas en los tramos etarios 31 a 40 años, donde la concentración del total de mujeres nombradas es mayor al total hombres nombrados (12,9% y 9,2% respectivamente), situación contraria a los que sucede en los tramos etarios 61 a 70 años (15,6% mujeres y 17,7% hombres) y mayores de 70 años (0,2% mujeres y 2,8% hombres).

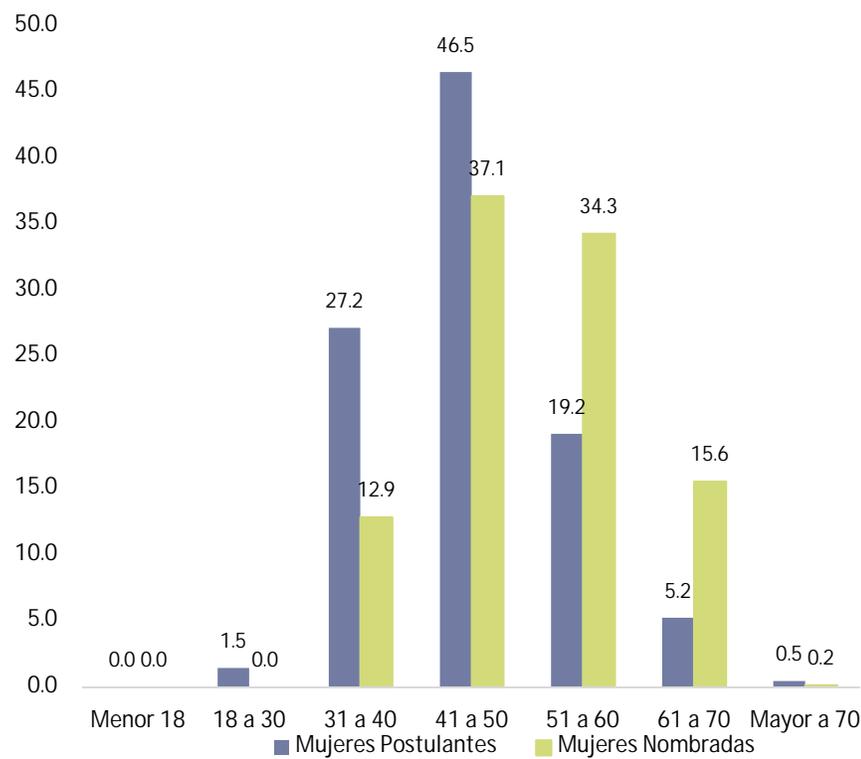
Gráfico N°10: Tramo etario de nombrados a cargos ADP de primer y segundo nivel jerárquico, por género



El Gráfico N°11 presenta la comparación en la distribución de los tramos etarios del total de postulantes mujeres y mujeres nombradas. A partir de este es posible identificar que las postulantes mujeres tienden a concentrarse en los tramos etarios de 41 a 50 años (46,5%), 31 a 40 años (27,2%), y en menor medida de 51 a 60 años (19,2%) mientras que las nombradas se concentran en tramos de mayor edad, 41 a 50 años (37,1%), 51 a 60 años (34,3%) y 61 a 70 años (15,6%).

Esta información nos revela que si bien un 27,2% de las mujeres postulantes tienen entre 31 a 40 años, del total de nombradas solo el 12,9% se ubica en este tramo. Ello se explica porque en tramos de edad superior la relación es inversa, en el tramo 51 a 60 años ubicamos a un 19,2% del total de mujeres postulantes y al 34,3% del total de mujeres nombradas, situación similar ocurre en el tramo de 61 a 70 años, con un 5,2% del total de postulantes mujeres y un 15,6% del total de mujeres nombradas.

Gráfico N°11: Tramo etario de mujeres postulantes y nombradas a cargos ADP de I y II nivel jerárquico



En resumen, esta sección presenta evidencia acerca de las brechas de género que se expresan también en el ámbito del empleo público y específicamente en distintos momentos del ciclo de vida laboral de las mujeres: en el ingreso a la administración pública (Prácticas Chile) y al llegar a cargos de toma de decisión (Sistema de Alta Dirección Pública). Los datos evidencian que las mujeres han aumentado su participación, pero siguen estando sub-representadas en materias de postulación y selección, en especial en ciertos cargos y sectores.

VII. Análisis Cualitativo

La sección anterior describe las principales tendencias en términos de postulación, selección y nombramiento de mujeres en cargos de alta dirección y del programa de prácticas profesionales. Esta sección, complementa la anterior, profundizando en los mecanismos que operan en las trayectorias laborales de las mujeres en el sector público, en especial en el caso de las mujeres profesionales. Las ideas que aquí se desarrollan, surgen a partir de las conversaciones de los 3 grupos de discusión realizados -con funcionarias públicas, jefes o encargados de gestión y desarrollo personas de diferentes servicios públicos y con representantes de empresas consultoras que participan en la selección de los altos directivos públicos- además de las entrevistas realizadas a altas directivas públicas de primer y segundo nivel jerárquico y a la encargada de género de la ANEF. Esta sección apunta a comprender los mecanismos que

producen y reproducen las desigualdades de género esbozadas en la sección Marco Conceptual, en la especificidad del sector público.

Entorno cultural y social condiciona las oportunidades laborales de las mujeres

Como telón de fondo, se reconocen las diferencias de género como un asunto construido social y culturalmente, que se refleja en las relaciones laborales tanto dentro del Estado como en el sector privado. El ámbito laboral sería un reflejo del entorno cultural, que se erige como el contexto que define los distintos tipos de relaciones entre hombres y mujeres.

Un primer elemento que se identifica, tiene que ver con la división sexual del trabajo, en donde los hombres están mandatados a vincularse a la función productiva y las mujeres a la función reproductiva. Estas diferencias, arraigadas en la cultura y que permean el espacio laboral, construyen expectativas de comportamiento para cada género asociando a cada uno roles específicos. En el caso de las mujeres, el tema de la maternidad y del cuidado de otros aparece como una función que principalmente recae en ellas:

“El rol del cuidado está cargado a la mujer, aun cuando hay beneficios de sala cuna y todo eso. Debemos cambiar ¿cómo se va a organizar el trabajo del cuidado de la familia? Esto afecta el ingreso de las mujeres al trabajo [...] No es solo el cuidado de los niños, en otros momentos de la vida también el cuidado de los padres, este rol lo asume la mujer, incluso el cuidado de los suegros”. (Grupo de discusión funcionarias).

Esto se traduce en lo que se denomina la doble jornada laboral, donde las mujeres que trabajan asalariadamente, también tienen las responsabilidades del hogar:

“Las mujeres tenemos 2 cargas: trabajo y en la casa (hijos, padres), ejercen un doble rol. Falta un equilibrio ya que más mujeres son jefas de hogar”. (Entrevista representante ANEF).

A eso se suman temas de cultura organizacional, donde es bien visto permanecer largas horas en la oficina y estar disponible a toda hora para resolver asuntos laborales.

“Es una brutalidad subdesarrollada, es bien visto que te quedes a trabajar hasta las ocho de la noche, eso es un problema. Porque tomas un cargo directivo, tengo que ser 24/7 para la institución”. (Grupo de discusión jefes/as de personas).

Esta cultura organizacional favorece implícitamente a los hombres, ya que ellos se encuentran más disponibles para permanecer en el trabajo por largas horas:

“[en los trabajos] se espera que el hombre se las arregle [respecto del cuidado de la familia y los hijos] esto lo he visto en varios servicios. Los hombres siempre tienen alguna mujer que los puede reemplazar en las tareas de cuidado y esto es una expectativa laboral para los hombres”. (Grupo de funcionarias).

“yo he visto que en general postulan a cargos directivos personas que tienen sus asuntos familiares más resueltos, hijos mayores...los cargos directivos son de hombres más jóvenes, pues están más disponibles y liberados de las tareas domésticas y de cuidar de los hijos”. (Grupo de discusión jefes/as de personas).

J Limitaciones de desarrollo de carrera

Estas exigencias tienen repercusiones en el desarrollo de carrera de las mujeres, ya que las mujeres optan por renunciar a la posibilidad de acceder a estos cargos, los toman cuando sus responsabilidades de cuidado de otros son más tenues, y asumen el costo en su vida personal.

Algunas mujeres optan por mantenerse fuera de los cargos de decisión, para mantener sus espacios fuera del horario laboral, ya que los cargos implican la renuncia a horas de ocio, recreación, familia o bien asuntos personales:

“Las mujeres hemos tomado la decisión de no asumir cargos directivos. Yo tengo vida después de la pega, el día no termina luego de finalizar la pega, esto incide en los cargos directivos.” (Grupo de discusión funcionarias).

“yo me cambié de trabajo precisamente por eso, preferí mi vida”. (Grupo de discusión jefes/as de personas).

Para algunas mujeres, la opción por cargos de mayor responsabilidad, se materializa cuando las exigencias de su rol social del cuidado de otros y de la familia les dejan espacio para ello. Por ejemplo, una alta directiva de segundo nivel jerárquico, decidió concursar a través del Sistema de Alta Dirección Pública cuando sus hijos se graduaron del colegio. Esto se ve reafirmado por los representantes de las consultoras que participan de los procesos de selección de alta dirección:

“La mayoría de las mujeres que obtienen cargos de ADP, son justamente las que tienen una maternidad finalizada, las que tienen hijos grandes, han llegado a un punto en que se dedican únicamente a su carrera”. (Grupo de discusión consultoras).

Otra alternativa utilizada por las mujeres para ocupar cargos de jefatura o dirección, es la opción por ciertas áreas que permiten mayor flexibilidad, tendencia identificada a través del grupo de discusión de las consultoras que participan en la selección de altos directivos públicos:

“...sobre todo en cargos gerenciales, en educación hay más presencia femenina pero en otros temas [...] solo educación tiene mayor porcentaje”. (Grupo de discusión consultoras).

“...educación por ejemplo (es un espacio también femenino) yo creo que tienen que ver con los horarios, tiene más vacaciones por ejemplo, estas cosas favorecen a participación femenina, a las mujeres les favorece la flexibilidad”. (Grupos de discusión consultoras).

Por ejemplo, una alta directiva pública de primer nivel, identifica que las tareas socioculturales del cuidado recaen sobre las mujeres y que cuando ellas deciden optar a cargos directivos (especialmente en áreas dominadas por hombres) hay una exigencia implícita en la cultura organizacional que les exige adaptaciones y renuncias en lo familiar.

“Las mujeres tenemos el 80% de la responsabilidad de los hijos y eso no va a cambiar. Puedes compatibilizar un cargo directivo con tener hijos. Uno no puede estar en un cargo de alta dirección y asumir que vas a poder ir a buscar a los niños al colegio a las 5 de la tarde”. (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

Esto se une al hecho de que condiciones laborales están construidas en base a un modelo de jornadas largas y presenciales, que favorecen a los hombres, ya que históricamente no se han hecho cargo del hogar

y de la familia. Las dinámicas de la jornada laboral, suponen una desventaja para las mujeres basada fundamentalmente en las responsabilidades asociadas a los roles de género. En algunos casos, las mujeres que tienen otras responsabilidades fuera de lo laboral, deciden marginarse de acceder a cargos de mayor responsabilidad por la exigencia de estar siempre disponibles:

“nosotras mismas nos limitamos a optar a cargos de mayor responsabilidad pues se ha instalado que todo el mundo va a observar que tienes que estar 24/7”. (Grupo de discusión jefes/as de personas).

En otros casos, las mujeres que han accedido a puestos de responsabilidad, no han logrado compatibilizar las exigencias de lo laboral con lo familiar, y han tenido que dejar sus puestos:

“Yo tengo un montón de compañeras que han asumido subdirecciones súper importantes digamos [...], y al poco tiempo renuncian porque por lo mismo “me exigen que me quede hasta las tantas, no veo a mi hijo, llego tarde a la casa...”. (Grupo de discusión jefes/as de personas).

J **Vínculos y redes**

Uno de los grandes elementos culturales que emergen como condicionantes del desarrollo de carrera dentro del sector público, tiene que ver con la capacidad de los hombres de construir redes y vínculos de confianza, en temas como la política, o el fútbol, que luego repercuten en lo laboral:

“Los hombres generan confianza desde sus redes, en la vida pública, desde el partido de fútbol hasta el trabajo”. (Grupo de discusión funcionarias).

Las redes están vinculadas a la construcción de confianzas, la cual opera favorablemente para los hombres tanto en las opciones de acceso al mercado laboral como en las opciones de ascenso y las mujeres reconocen que ellas tienen dificultades para crear redes en el ámbito público:

“Los hombres culturalmente tienen la capacidad de generar redes más que las mujeres, las mujeres no tanto. Las mujeres somos menos llanas a generar esas redes y muchas veces no reaccionamos por género (solidaridad de género), esto es un tema cultural”. (Grupo de discusión funcionarias).

Muchas veces las redes de las mujeres están vinculadas al quehacer del trabajo reproductivo, del que deben ausentarse para cumplir con sus tareas del trabajo asalariado:

“Una busca redes donde se desenvuelve, los hombres se mueven en la política y allí tienen redes. Yo tengo redes espectaculares en el cuidado de los niños, (risas)”. (Grupo de discusión funcionarias).

Acceso a cargos y procesos de selección

Un primer tema que emerge es que la concursabilidad efectivamente abre espacios para las mujeres. Las funcionarias tienen la impresión de que las mujeres son candidatas competitivas cuando se concursan los cargos:

“[en mi trabajo] las jefaturas son plantas antiguas y son hombres, pero si se eligiera, eso cambiaría”. (Grupo de discusión funcionarias).

Sin embargo, se percibe que las postulaciones pueden ser equitativas entre hombres y mujeres, pero que la selección no necesariamente lo es:

"En concursos hay una posibilidad de acceso equitativo, no hay sesgo por sexo, 50% y 50%. Ahora, en la selección sí hay sesgo, a pesar de las normas". (Grupo de discusión funcionarias).

Una de las jefas de personas asistentes, asume que en algunos procesos de selección, las personas a cargo de la evaluación psicológica tienden a evaluar mejor a los hombres:

"Nos pasa que en los procesos de selección, hay inconscientemente cierta propensión de las psicólogas a evaluar positivamente a hombres por sobre las mujeres en las mismas condiciones - es un fenómeno que nos pasa. Lo explican por evitar problemas de relación, por ejemplo, y en ello somos las propias mujeres las que mantenemos estas miradas. En las pruebas psicológicas hay sesgos todavía, por ejemplo, en prejuicios como que el hombre sería más racional o estaría más predispuesto a resolver positivamente temas de conflicto". (Grupo de discusión jefe/as de personas).

Una alta directiva pública, en esa línea, identifica que tanto a hombres como mujeres les cuesta escoger mujeres, a menos que tengan alguna sensibilidad en temas de género, confirmando la existencia de ciertos sesgos inconscientes a la hora de seleccionar:

"Creo también que los hombres casi nunca escogen mujeres. Entonces cuando tú tienes comisiones, en la cuales pones a hombres a seleccionar, y hay solo hombres seleccionando, hay re pocas probabilidades [...] Mi percepción es que a los hombres les cuesta escoger mujeres. Y a las mujeres también les cuesta escoger mujeres, a menos que estén sensibilizadas". (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

Una de las barreras que enfrentan las mujeres en los procesos de selección, tiene que ver con los prejuicios y estereotipos que poseen quienes tienen poder de decisión en temas de reclutamiento y selección. Por ejemplo, un jefe de personas de una institución, señala que las mujeres tienden a ser más conflictivas:

"Muchas veces la mujer boicotea a las instituciones. Un estudio refleja que los conflictos en la institución, los generan las mujeres [...] Hay gente que no quiere trabajar con mujeres porque son conflictivas, hay antecedentes que han impactado en la institución donde el género está generando conflicto." (Grupo de discusión jefe/as de personas).

En el caso de una consultora que participa en el proceso de selección de la alta dirección pública, existe también el prejuicio de que se necesita un estilo de liderazgo más asociado a lo masculino culturalmente y que las mujeres deben ser así, para ocupar cargos directivos:

"Las mujeres que llegan a cargos directivos tienen un perfil bien determinado, son decididas, firmes, tiene un perfil más masculino, son agresivas y la mujer chilena es menos así." (Grupos de discusión consultoras).

La maternidad también opera como una gran barrera en los procesos de selección. En estos procesos aún se asume muchas veces la maternidad como un fenómeno exclusivo de las mujeres más que una responsabilidad social y, por ende, son ellas quienes por esta situación aparecen valoradas como trabajadoras con un potencial de ausencias, que elevaría el costo de ellas como trabajadoras y que opera negativamente desde la selección.

"Entonces cuando tú quieres contratar a alguien, como esto está instalado en el imaginario colectivo, no es que voy a tener muchas más complicaciones, voy a tener muchos más problemas de permisos, si

es mamá joven o está teniendo hijo, cada vez que se le enferme el hijo va a tener licencia, y para evitarte ese cacho, mejor un hombre". (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

Incluso, en el caso del proceso de selección del Sistema de Alta Dirección Pública, las consultoras externas hacen preguntas acerca de la maternidad en el caso de postulantes mujeres. Una alta directiva pública en ejercicio, nos relató que en un concurso del SADP anterior donde postuló, le preguntaron:

"...en un concurso me preguntaron cuántos hijos tenía y si quería tener más. Fue en la etapa de la entrevista psico-laboral. Y me preguntaban por el equilibrio vida laboral, vida de trabajo. (Entrevista alta directiva, I nivel).

En el caso específico de los concursos de alta dirección pública, las funcionarias identifican como una gran limitante para postular, la necesidad de contar con un magíster. Muchas mujeres no han tenido la oportunidad de especializarse, en especial en la generación de mujeres sobre 35 años, dadas las demandas de la vida laboral y personal.

"...postulé [a un cargo ADP]. Tengo un magíster inconcluso. La brecha es difícil de abordar por otras responsabilidades familiares, no son solo los hijos. ¿Cuánto vale la experiencia?". (Grupo de discusión funcionarias).

"el tema del tiempo y los requisitos habilitantes, muchas veces las mujeres no tienen tiempo y no pueden estudiar, acceder a magíster por temas de tiempo. Las mujeres tienen esa desventaja en formación por temas de tiempo. Esto podría ser distinto en mujeres más jóvenes". (Grupo de discusión funcionarias).

Esto es corroborado por la percepción de las empresas consultoras que realizan el análisis curricular de los postulantes, donde se habla de una falta de competencias técnicas para áreas específicas de las mujeres:

"En relación a las postulaciones a cargos más específicos las mujeres están menos capacitadas. La diferencia en sus CVs se ven en los estudios y su experiencia. [...] Además el tema de la formación, los hombres tienen más posibilidades de formación, no es un asunto de ganas sino que de opciones. La diferencia son las habilidades duras y técnicas". (Grupo de discusión consultoras).

Se identifica que las mujeres se concentran en ciertas áreas, y que están ausentes de otras más técnicas como (economía, pesca, electricidad y combustibles). Además, las consultoras identifican que las mujeres tienen cargos de menor envergadura y jerarquía, lo que las posiciona por debajo de otros competidores hombres, ya que el sistema de evaluación puntúa con menores calificaciones a los cargos de menor complejidad y/o responsabilidad, que usualmente tienden a ser ocupados por mujeres:

"quiero recalcar que el corte [de notas para pasar a la siguiente etapa] se hace en 5,2- 5,3 pero por el mismo sistema no llegan mujeres, por eso hay menos directivas, no tienen el puntaje y así sigue el ciclo. El sistema las veta pues tienen cargos de menor jerarquía, puntúan menos". (Grupo de discusión consultoras).

Sin embargo, cuando las mujeres postulan, las consultoras perciben que lo hacen porque están más seguras de cumplir con el perfil del cargo, lo que las convierte en buenas candidatas:

"Hay un nivel de autocrítica más certera y más profunda en las mujeres previa a la postulación, tienen un autoanálisis mayor que los hombres". (Grupo de discusión consultoras).

"La calidad de las postulantes mujer es mejor que la de los hombres". (Grupo de discusión consultoras).

Un último elemento que inhibe a las mujeres de postular a cargos de alta dirección pública, tiene que ver con la inestabilidad del cargo. Los cargos de alta dirección tienen una duración de tres años (renovables), pero en última instancia son cargos de confianza, lo que posibilita la remoción de la persona designada. Las mujeres tienden a pensar más en sus responsabilidades al pensar en cambiarse de trabajo:

"No tengo magister y además de la ADP a los altos directivos públicos los sacan igual. Y yo necesito trabajar. No puedo tener esa inestabilidad en lo laboral". (Grupo de discusión funcionarias).

Desigualdad de género en las condiciones laborales

Las mujeres identifican claras diferencias en las condiciones que ellas enfrentan en sus ambientes laborales, respecto a las que enfrentan sus pares hombres, en especial en el caso de las remuneraciones y las responsabilidades. Por ejemplo, una funcionaria con cargo de jefatura, explica que tiene que subrogar a su superior jerárquico, a pesar de que sus pares jefaturas tengan un grado más alto jerárquicamente, y por tanto, mejores remuneraciones:

"Yo tengo tres experiencias, cuando trabajaba en [otro servicio público] los hombres ganaban más. Ahora la diferencia es notable y me dicen "tú sabes que esto es así". Yo soy grado 7 y hay compañeros que son grado 3. Cuando hay que subrogar yo lo hago". (Grupo de discusión funcionarias).

La encargada de personas de un servicio público identificó que las remuneraciones de la jefa de comunicaciones de su institución eran sustantivamente más bajas que las del resto del equipo directivo, conformado solo por hombres (5 grados de diferencia). Cuando tuvo una conversación con la jefa de comunicaciones, ella le señaló que "se ve muy feo que yo vaya y pida". Esto refleja que las mujeres perciben que es mal visto hablar de temas salariales. Otra jefa de personas que vivió una historia similar cuenta:

"Da la impresión de que las mujeres tenemos más pudor de hablar esto, de las rentas, yo puse esto sobre la mesa y la mujer afectada no quiso poner el tema en términos formales. Creemos que podemos generar discordia, así que no." (Grupo de discusión jefes/as de personas)

A su vez, al momento de acceder a un trabajo, las mujeres enfrentan menor posibilidad de negociación que los hombres:

"El hombre tiene una capacidad mayor para negociar sus grados, a la mujer se le ofrece no más". (Grupo de discusión funcionarias)

Las mujeres efectivamente asumen responsabilidades en sus trabajos, que no necesariamente se ven reflejados en sus remuneraciones.

Responsabilidades personales y familiares se esconden en el espacio laboral

Tanto para hombres como para mujeres, la vida personal debe invisibilizarse dentro del ámbito laboral, ya que no es bien visto que la vida personal interfiera en lo laboral, en particular con las responsabilidades de cuidado de otros. Una alta directiva pública, identifica que las mujeres tienden a dar más explicaciones

acerca de su vida personal que los hombres y que la percepción es que el mundo privado de las mujeres interfiere con su desempeño profesional:

“Las mujeres viven pidiendo disculpas por tener que conciliar su mundo privado con el mundo público. Los hombres, lo hacen, pero lo ocultan, y son maestros para ocultarlo. Las mujeres dicen “sabes que no puedo ir a la reunión, y dan una explicación, una perorata completa”, y los hombres dicen “no puedo”. Y cuando dicen “no puedo”, el resto inmediatamente asume que no puede porque tiene otra tarea profesional, nadie dice “no, no puede porque tiene rollo en su casa, y tiene que ir a hacerse cargo de los niños”. Nadie se pasa esa película. Nadie. Cuando una mujer dice “no puedo”, automáticamente en el imaginario colectivo de todos nosotros, aparece que tiene que ir a buscar un hijo. Como culturalmente nosotros asumimos que los hombres están en el mundo del quehacer público, cuando un hombre no puede, uno asume que es por otra labor de ese mundo público. Como las mujeres tienen que ver con el mundo público y privado, cuando las mujeres no pueden, es porque su mundo privado las está llamando, las está demandando. Por lo tanto, no pueden ejercer bien su rol público, profesional.”(Entrevista alta directiva pública, I nivel)

En esta línea, las mujeres son juzgadas más duramente por otros cuando sus responsabilidades familiares se hacen presentes en un contexto laboral. Una alta directiva pública entrevistada, contó una experiencia acerca de un viaje laboral, donde iban cuatro profesionales en un auto, y mientras conversaban acerca de temas laborales, una mujer profesional anunció que tenía que llamar a su casa. A la alta directiva pública entrevistada le pareció una actitud inapropiada la de visibilizar las responsabilidades familiares en un contexto de trabajo. A su juicio, la mujer que quería hacer la llamada, debió excusarse para ir al baño y ahí llamar a su hogar. En el grupo de discusión de jefes de personas, también surgió este tema de que las mujeres son juzgadas más duramente:

“Cuando ya están, frente a iguales condiciones, cuando un hombre debe acudir a atender sus propias responsabilidades familiares, “pucha en realidad el pobre”. Y aceptamos que falte un día, que falte dos días, que no esté. En cambio, si se ausenta la mujer, los parámetros de evaluación son absolutamente distintos... a las mujeres se las sanciona más cuando esto ocurre... nosotros vamos generando estas culturas extrañas...cuando esto lo hace una mujer en las mismas condiciones, no la protegemos.”(Grupo de discusión jefes/as de personas).

Las exigencias de atender a los y las hijas es una labor que recae en los hombres de modo secundario y así se entiende en las normas organizacionales implícitas que hacen ver a los hombres en esta labor como una situación excepcional. Cuando los hombres deciden hacerse cargo de sus hijos o usar beneficios como el post-natal parental, las instituciones y las personas a cargo, no siempre responden de manera positiva:

“En mi equipo son puros hombres, el Estado no entrega condiciones para la igualdad de género. [...] Debería ser para ambos. A mi marido [que también trabaja en un servicio público] no le aguantan tomar su permiso post- natal. El Estado debe ser garante de estas leyes de igualdad. Cuando un hombre quiere cuidar a un hijo enfermo se le niega el permiso. Eso en el Estado no puede pasar. Estado debe generar esas políticas para los dos lados, así las mujeres dejan de ser “un cacho”. [...] La licencia de los niños menores de un año, yo no la quiero tomar, los médicos no le dan la licencia a hombres, luego el COMPIN la rechaza y tengo que ir yo.”(Grupo de discusión funcionarias).

Una alta directiva pública entrevistada, consciente de los temas de género, cuenta su experiencia, revelando que los roles de género están tan interiorizados, que incluso inconscientemente aparecen a la hora de tener que tomar decisiones:

"A mí me ha pasado, una vez me pillé mentalmente en eso. Tenía un funcionario que siempre tenía que ir a hacer cosas de los niños, y en un momento mi cabeza dijo "¿y estos cabros no tendrán mamá?". Y cuando pensé eso dije "dios mío, estoy actuando exactamente igual que como yo critico que actúan". Porque claro, ¿tú qué esperas? Entonces es de nuevo, volverle a poner el peso de la prueba del mundo privado a la mujer. Cuando puede ser en ese caso, la pareja tiene el acuerdo de que él se hace cargo, porque la mujer está trabajando para una cosa que es mucho más compleja." (Entrevista alta directiva, I nivel).

Validación del trabajo y liderazgo de las mujeres

Las mujeres profesionales y en especial en cargos de toma de decisión, son sometidas a un mayor escrutinio por parte de sus compañeros de trabajo, ya que se les exige demostrar las competencias que tienen para estar en ese cargo:

Tuve una reunión con el equipo directivo, básicamente hombres. Y si noté esa mirada como de "a quién le ganó, de dónde viene, quién es", que fijate que es un cuestionamiento que a los hombres le aparece con más frecuencia de las mujeres profesionales. Con los hombres, no es que ese cuestionamiento no lo hagan, pero le conceden, de alguna manera, ciertos atributos para estar allí a priori, después lo pueden testear, porque algo hizo. A las mujeres las cuestionan un poco más. (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

Este fenómeno opera no solo en asuntos relacionados al área de trabajo, sino también en temas de apariencia y formas:

"Te tienes que validar de muchas formas. Han visto que has hecho las cosas bien, que hablas de corrido, que no andas mostrando las pechugas, no andas con minifalda. De todo eso te tienes que cuidar". (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

En ese sentido, las mujeres en cargos directivos deben ocupar parte importante de sus esfuerzos en validar sus competencias profesionales para vencer prejuicios y estereotipos arraigados culturalmente. En especial en el caso de los hombres mayores, incluso el lenguaje para referirse a las mujeres en cargos de toma de decisión, denota que no se percibe a la mujer como un igual o como autoridad:

"Mucho de "mijita" o "niñita", que en general no es de mala onda, sino que ven a la mujer en la casa, hombres mayores sobre todo. Ahora tengo relaciones mucho más horizontales, pero antes sí se daba mucho". (Entrevista alta directiva pública, II nivel).

A su vez, esta necesidad validación permea en la conducta de las mujeres profesionales, que se esfuerzan por cumplir con todos los compromisos laborales:

"...cuando yo he trabajado con mujeres, son súper responsables, súper responsables. O sea, me impresiona. Yo nunca he trabajado con una mujer que no cumpla con algo que me ha dicho. Y con hombres, he tenido los reyes del chamullo. O sea uh... y eso lo he visto como un patrón. Quizá porque las mismas mujeres sienten que tienen que demostrar. Y como sienten que tienen que demostrar, quizá ponen mucho esfuerzo en cumplir". (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

Importancia del rol de las jefaturas y superiores jerárquicos en temas de género

Los directivos son fundamentales en marcar la dirección de las instituciones que dirigen, y los temas de desigualdad de género no son la excepción. Dado el carácter cultural de las desigualdades de género, si no se asume un rol activo en su modificación, el cambio a nivel organizacional se hace más lento.

En primer lugar, se identifica una falta de capacitación de los directivos en estos temas, no existe una agenda de formación para directivos que los sensibilice focalizadamente en temas de género.

"He trabajado con tres ministros y la sensibilidad respecto del género es un asunto personal y de voluntad ¿los altos directivos están capacitados en género? Hay una deformación en los altos directivos sobre este tema no van a las capacitaciones". (Grupo de discusión funcionarias).

"Se avanza más cuando la autoridad política o las jefaturas están sensibilizadas. Esto no puede depender de eso". (Grupo de discusión funcionarias).

Hay acuerdo en que cuanto más sensibilizado esté quien ocupa el rol de dirección más cambios positivos se aprecian en la organización de cara a igualar la cancha y las oportunidades para las mujeres. Las mujeres en cargos directivos, cuando están sensibilizadas en temas de género, tienden a abrir las puertas a más mujeres, ya sea por el efecto simbólico de que un puesto directivo sea ocupado por una mujer, o por el efecto directo en temas de decisión. En términos simbólicos, una jefa de personas identifica:

"...en mi servicio las jefaturas son mayoría mujeres pero esto se debe a que hemos tenido dos subsecretarias". (Grupo de discusión jefes/as de personas).

De las directivas entrevistadas, la mayoría reconoce realizar acciones afirmativas respecto a mujeres, entre candidatos de un mismo nivel de competencias:

"Yo escojo mujeres, yo tengo sesgo positivo, porque creo que una de mis labores tiene que ver con formar más mujeres. Y si puedo contratar entre un hombre y una mujer, prefiero contratar a una mujer. Porque creo que tengo que abrirles espacio, porque creo que es importante que estén". (Entrevista alta directiva pública, I nivel).

La sensibilidad respecto de las desigualdades de género aún es un asunto personal. Que los directivos asuman el desafío de disminuir las desigualdades existentes, es más bien un asunto personal vinculado a la experiencia y trayectoria, y no un requisito de formación exigido para la función pública, revelando un desafío para el Estado en términos de sensibilización de quienes ejercen funciones directivas.

VIII. Conclusiones y recomendaciones finales

Considerando los diferentes elementos analizados en este estudio, particularmente sobre la participación de las mujeres en el empleo público, es necesario destacar que las brechas, barreras e inequidades de género tratadas durante años en diversos estudios nacionales e internacionales, vuelven a ser mencionadas en el análisis de datos y en los discursos de las entrevistadas. Uno de los aspectos más complejos de abordar respecto al acceso de las mujeres al mercado laboral tiene que ver con la permanente separación de roles productivos y reproductivos -relegados a hombres y mujeres respectivamente-, o peor aún, en el surgimiento de un nuevo estatus en donde la mujer carga con ambos roles, a propósito de nuevas dinámicas socio-económicas mezcladas con una cultura patriarcal que exige y espera que las mujeres sigan siendo responsables del cuidado de la familia.

El ingreso masivo de las mujeres al mercado del trabajo responde a momentos de crisis económicas, políticas o sociales, sumados a presiones más progresistas respecto al rol de la mujer en la sociedad, como es el caso de Europa y Estados Unidos en el marco de las guerras mundiales, fenómeno que se repite en Chile cuando la mujer ingresa con mayor fuerza al mundo del trabajo a partir de los años setenta. Durante este periodo, la evolución laboral de las mujeres se ha caracterizado por:

-) Una lenta inserción al mundo del trabajo. Como mencionamos en los primeros capítulos, una de las más lentas en Latinoamérica.
-) Un incremento importante de la jefatura de hogar por parte de las mujeres, particularmente en trabajo informales, y, por ende, con mayor vulnerabilidad social.
-) Un aumento en los años de escolaridad que registra la población femenina, lo que, a su vez, impacta en las posibilidades de inserción laboral que ellas tienen, potenciando su autonomía y contribuyendo a disminuir las brechas de género en otras dimensiones de la vida social.
-) Patrones de inserción laboral de las mujeres que tienden a preservar la segmentación laboral por género y las brechas salariales que se producen en el mercado del trabajo.

Estos elementos, no son ajenos a las mujeres que trabajan en el sector público según hemos constatado en la información presentada, aun cuando también surgen elementos interesantes que dan luces respecto a cambios paulatinos en la sociedad chilena. En ese sentido, presentamos las siguientes conclusiones.

Respecto a los procesos de reclutamiento y selección, particularmente de Alta Dirección Pública, vemos que las candidatas son más competitivas en comparación con sus compañeros. Observando los datos históricos, las mujeres son nombradas en mayor proporción que su porcentaje de postulación, lo cual se explica por una percepción más crítica respecto a las propias capacidades, competencias y experiencia laboral, es decir, las mujeres postulan cuando se sienten preparadas para asumir un cargo. Esta percepción aborda no sólo competencias laborales sino también las responsabilidades de cuidado en el hogar y maternidad: muchas de ellas se autoexcluyen de cargos de mayor responsabilidad -y menor estabilidad- mientras están en proceso de crianza. Es interesante mencionar que existe un mayor interés de mujeres más jóvenes de postular a cargos de alta dirección -en comparación con los hombres (27,2% v/s 17,6% respectivamente)-, sin embargo, las mujeres seleccionadas pertenecen a tramos etarios mayores.

También vemos que, durante el proceso de selección, las mujeres quedan fuera de concurso en mayor proporción en la etapa de admisibilidad que los hombres, aun cuando en etapas posteriores son más exitosas. Esto responde a que las mujeres cumplen en menor medida los requisitos de postulación, de acuerdo con los estándares solicitados en este tipo de concursos (menos años de experiencia en cargos de jefatura, menor grado académico, menos gente a cargo, entre otros). Esto responde al relativamente nuevo ingreso de mujeres al mercado laboral, a la dificultad de realizar estudios de posgrado por la carga de las responsabilidades familiares y del hogar, a la mantención de espacios de segmentación laboral -que dan menos experiencia de mando a las mujeres-, y a que estos cargos fueron de exclusiva confianza hasta el año 2003, espacios influidos por la política y otras redes en donde las mujeres también han tenido poca representación.

Otro aspecto surgido del estudio, son los prejuicios de género en los procesos de selección, los cuales trascienden a la definición de manuales y nuevos estándares que aseguren igualdad de condiciones. A pesar de que Servicio Civil trabaja constantemente con empresas consultoras y profesionales expertos, u otros actores del sistema, con el propósito de erradicar percepciones que pudieran constituirse como discriminatorias -mediante capacitación, lineamientos operacionales u otros-, los estereotipos y sesgos de género operan de manera más invisible y sutil en los procesos de selección, muchas veces en el fuero interno del evaluador, razón por la cual se sugiere considerar otras medidas para concientizar y cambiar paradigmas culturales profundamente arraigados.

En relación con la segmentación laboral, al analizar datos históricos, vemos una mantención de este fenómeno. A modo de ejemplo, las mujeres postulan con mayor frecuencia a sectores sociales del Estado (Educación, Desarrollo Social, Vivienda y Urbanismo) y menos a sectores de infraestructura, o aquellos históricamente masculinos (Defensa, Minería, Hacienda, Energía). Dos sectores que merecen mención especial son Transportes y Telecomunicaciones y Economía: en el primero, hay una tasa de postulación femenina importante, incluso sobre el promedio para el primer nivel jerárquico, sin embargo, en el periodo 2004 - 2017 no ha sido nombrada ninguna mujer (para primer y segundo nivel jerárquico). Economía tiene una tasa de postulación también sobre el promedio (29%), pero a diferencia de Transportes, el acceso de mujeres ha sido muy positivo, con una brecha de género positiva que alcanza 18,7 puntos porcentuales. Es aún más positivo observar esta situación, cuando se tiene en consideración que Economía es un sector históricamente masculinizado.

Existen también otros aspectos que han mostrado avances positivos. Respecto a la duración de los altos directivos públicos en sus cargos, vemos que las directivas duran más en comparación con sus pares. Cotejando la distribución de salida de mujeres y hombres, es posible identificar que la mayor diferencia se da en el motivo de renuncia voluntaria (mujeres 21% y hombres 25,1%), es decir los hombres renuncian mucho más mediante esta fórmula que las mujeres. Las mujeres salen del sistema en gran porcentaje por cumplimiento del periodo (mujeres 15,4% y hombres 5,7%), en comparación con sus pares.

Haciendo foco en otros aspectos que inciden en el desarrollo laboral de las mujeres, y que, por ende, inhiben la participación de estas en cargos de mayor responsabilidad, vemos que la cultura organizacional dentro de los servicios públicos aún se configura como un espacio hecho por hombres y para hombres. Ejemplo de esto es cómo se distribuyen las responsabilidades familiares (las emergencias familiares, el

cuidado postnatal y la participación en actividades escolares de los hijos, por ejemplo, son resorte de las mujeres y no se da espacio para que los hombres puedan asumir mayor responsabilidad). De la misma manera, los espacios de confianza y las redes de apoyo dentro del trabajo se construyen fuera del horario de trabajo, espacios en donde las mujeres muchas veces no pueden o no desean participar, afectando su capacidad de negociar, influir y acceder a otras oportunidades laborales.

La combinación de una cultura de trabajo que ve con buenos ojos el hacer horas extras y extender lo más posible la jornada, pidiendo al trabajador estar disponible 24/7, junto con las diversas cargas a las que se ven sometidas las mujeres (entendida como doble jornada), convierten al espacio laboral en un desafío, sobre todo cuando hay presión por ocultar las responsabilidades familiares y personales, o cuando la distribución de responsabilidades no es equitativa. Por lo anterior, las mujeres se marginan de cargos de toma de decisión (opt-out) lo cual puede ligarse con el menor nivel de postulaciones para cargos de Alta Dirección Pública.

Pese a lo anterior, hay aspectos que pueden y deben seguirse trabajando. En primer lugar, al analizar datos de practicantes en el Estado, podemos ver el mayor ingreso de mujeres jóvenes y profesionales – constituyendo más del 50%-, fenómeno que va de la mano con la instalación de sistemas meritocráticos de ingreso al Estado. Esta es una tremenda ventana de oportunidad en el mediano y largo plazo, dado que estas mujeres tendrán mayor experiencia y grados académicos que podrán habilitarlas como nuevos liderazgos en el Estado. En este sentido, es trabajo de las instituciones ejercer la mentoría adecuada para potenciar nuevos liderazgos femeninos en el sector.

Si esto se combina con la profundización de medidas para la conciliación laboral, familiar y personal; junto con acciones que instalen el concepto de corresponsabilidad en el cuidado de la familia y el hogar, se construyen mejores condiciones para cimentar la igualdad de género. El Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y el Servicio Civil han trabajado en esta línea, particularmente mediante el Código de Buenas Prácticas Laborales de 2006, el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales de 2015 -que se expresa a partir del 10 de noviembre de 2017 en normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas en el Estado-, en conjunto con diversas normas y políticas públicas que tienden a abrir mayores espacios de igualdad. El esfuerzo es entonces mantener el camino ya trazado, apelando al cambio cultural, para así lograr realmente una sociedad y Estado más inclusivos, más humano y que equilibren las responsabilidades productivas y reproductivas de hombres y mujeres.

IX. Referencias

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Paidós Educador.

Andreú, J. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces, 1-34.

Auster, E. R., y Prasad, A. (2016). Why Do Women Still Not Make It to the Top? Dominant Organizational Ideologies and Biases by Promotion Committees Limit Opportunities to Destination Positions. *Sex Roles*, 75(5-6), 177-196. doi:10.1007/s11199-016-0607-0

Bentancor, A., González, L. y Ureta. C.. (2015). *Desafíos de Política Pública para un Crecimiento con Equidad*. Recuperado de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-140848_doc_pdf.pdf

CEPAL (2016). CEPAL STAT. Información actualizada a octubre de 2016.

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT. (2013). *Informe Regional: Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Santiago.

Cobo, R., De la Cruz, C., Volio, R., & Zambrano, A. (2009). *Políticas y acciones de género: materiales de formación* (M. Aparicio García, B. Leyra Fatou, & R. Ortega Serrano, Eds.). Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

DIPRES (2017). *Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2006-2016*.

Equal, Unión Europea y Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (s.f.). *Los factores de desigualdad de género en el empleo. La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo*. Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades UAFSE. Estructura de Apoyo EQUAL-Eje 4. PardeDÓS. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf

Hernández Carrera, R. (2014). *La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada*. *Cuestiones Pedagógicas* 23: 187-210.

INE (2015). *Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo. Participación laboral femenina y brechas salariales*. Departamento de Estudios Laborales y Departamento de Estudios Sociales. Recuperado de <http://www.ine.cl/docs/default-source/laborales/ene/publicaciones/mujeres-en-chile-y-mercado-del-trabajo---participaci%C3%B3n-laboral-femenina-y-brechas-salariales.pdf?sfvrsn=4>

Martínez-Salgado, C. (2012). *El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias*. *Revista Ciência&SaúdeColetiva* 17(3): 613-619.

Mujeres Empresarias y DESUC. (2017). Informe de Mujeres en Alta Dirección de Empresas (IMAD 2016). Empresas Grandes y Medianas. Fyrma. Recuperado de https://7static.loadingplay.com/static/images/f9f9da624b257a8c146fa325597ea613_IMAD_2016_Digital-final.pdf

PNUD (2016). Mujeres y elecciones municipales 2016. Documento de Discusión. Recuperado de http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/democratic_governance/mujeres-y-elecciones-municipales-2016.html

PNUD (2017). Síntesis DESIGUALES Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. Recuperado de <http://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/poverty/desiguales--origenes--cambios-y-desafios-de-la-brecha-social-en-.html>

Ramos, A., Barberá, E., Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278. Universitat de Barcelona, Facultat de Psicologia.

Sánchez, M., Suárez, M., Manzano, N., Oliveros, L., Lozano, S., Fernández, B., Malik, B. (2011). Estereotipos de género y valores sobre el trabajo entre los estudiantes españoles. *Revista de Educación*, 355, 331-354. doi:10-4438/1988-592X-RE-2011-355-027

Solar, X. (2009). Género y Políticas Públicas. Estado del Arte. Germina. Recuperado de http://germina.cl/wpcontent/uploads/2011/05/publicacion2_genero_politicas_publicas_estado_del_art_e.pdf

X. Anexo: Guías y asistentes de entrevistas y grupos de discusión

I. Entrevista semi-estructurada a Altas Directivas Públicas en ejercicio

Objetivo: Conocer las impresiones de las directivas respecto a las barreras de acceso a cargos directivos en el sector público, para comprender los mecanismos que dificultan el desarrollo de carrera de las mujeres en la administración central del Estado.

Trayectoria:

- a. ¿Cómo llegó a este cargo de Alta Dirección Pública?
 - Indagar en la historia laboral (gente a cargo, años de experiencia, sector público/privado, área de trabajo, lagunas laborales, otros factores) ¿Había ejercido cargos de jefatura anteriormente? Indagar más.
 - Indagar en otros aspectos que afecten la trayectoria laboral, como por ejemplo, vida personal (conciliación).
- o ¿Percibió/ no percibió dificultades/facilidades/desafíos para acceder al cargo? ¿Y para mantenerse en él? ¿Por qué?
- o ¿Cómo ha conciliado su vida laboral/profesional con su vida personal?

Proceso de selección:

- o ¿Por qué decidió postular al Sistema de Alta Dirección Pública (este cargo)?
- o ¿Había postulado antes a un cargo de Alta Dirección Pública? ¿Por qué?
- o ¿Hay alguna etapa del proceso de reclutamiento/ selección donde haya percibido mayores dificultades/facilidades o se haya sentido en desventaja/ventaja respecto a otros postulantes? Indagar en el por qué, en qué etapa y con quiénes.

Liderazgo:

- o ¿Son las mujeres en cargos de jefatura percibidas de manera distinta? ¿En qué sentido son percibidas de manera diferente? ¿Por qué?
- o Como directiva pública, ¿ha impulsado medidas/ realizado acciones en su institución enfocadas al desarrollo de carrera/conciliación laboral de las mujeres?

Altas directivas entrevistadas:

- 2 de primer nivel jerárquico
- 2 de segundo nivel jerárquico

II. Guía para grupo de discusión de jefas/es de personas

Objetivo: Indagar en la percepción de los jefes/as de personas, acerca de las perspectivas de desarrollo de carrera de las mujeres en la administración pública.

En términos generales, las mujeres representan alrededor del 58% de la dotación del gobierno central, pero solo un 40% se encuentra en el estamento de directivos, y 32% en la alta dirección pública.

- ¿Cómo explicarían ustedes este fenómeno?

- ¿Perciben diferencias entre los hombres que postulan a cargos de mayor responsabilidad respecto de las mujeres que postulan a estos cargos?
- En su institución, ¿existen medidas/ realizado acciones enfocadas al desarrollo de carrera/conciliación laboral de las mujeres?

Las instituciones participantes en el grupo de discusión de jefes/as de personas son:

- Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
- Subsecretaría de Previsión Social
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)
- Servicio Salud Metropolitano Occidente
- Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros
- Instituto de Salud Pública
- Superintendencia de Casinos de Juego
- Dirección de Obras Portuarias

III. Guía para grupo de discusión a representantes de empresas consultoras

Objetivo: Conocer las percepciones de los representantes de empresas consultoras respecto de la participación de mujeres en los procesos de reclutamiento y selección de la alta dirección pública.

Las postulaciones de las mujeres al Sistema de Alta Dirección Pública han sido históricamente más bajas que las postulaciones de hombres (22% vs 78%). Y en general las altas directivas nombradas corresponden a un 30%.

-) ¿Cómo explicarían ustedes este fenómeno?
-) ¿Perciben diferencias entre las candidatas mujeres y los candidatos hombres que llegan a la evaluación curricular? ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué sentido?
-) ¿Perciben diferencias entre las candidatas mujeres y los candidatos hombres que llegan a la entrevista gerencial? ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué sentido?
-) ¿Perciben diferencias entre las candidatas mujeres y los candidatos hombres que llegan a la evaluación psico-laboral? ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué sentido?

Las empresas consultoras que participaron del grupo de discusión son:

-) Manpower Profesional
-) Grupo Alcansa
-) A&J Gestión de Personas
-) APTISSIMI

IV. Guía para grupo de discusión de funcionarias

Objetivo: Indagar en la percepción de las funcionarias, acerca de las perspectivas de desarrollo de carrera de las mujeres en la administración pública.

En términos generales, las mujeres representan alrededor del 58% de la dotación del gobierno central, pero solo un 40% se encuentra en el estamento de directivos, y 32% en la alta dirección pública.

-) ¿Cómo explicarían ustedes este fenómeno?

-) ¿Cómo ha sido su experiencia profesional como mujer en el sector público? Indagar en los procesos de reclutamiento y selección y en las posibilidades de desarrollo de carrera, y en otras materias como condiciones laborales (salarios, gente a cargo, medidas de conciliación, condiciones del lugar de trabajo).

Las funcionarias que participaron del focus group son:

- Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia
- Ministerio de Energía
- Ministerio de Bienes Nacionales
- Servicio Impuestos Internos
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia
- Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones
- Dirección de Presupuestos

V.Pauta entrevista representante ANEF

Objetivo: Recoger la percepción y postura de la ANEF respecto a la representación y condiciones de las mujeres en la administración central del Estado.

-) ¿Cuál es el diagnóstico de la ANEF acerca de la representación de las mujeres en la administración central del Estado?
-) Desarrollo de carrera
 -) Acceso a cargos de decisión/ jefatura/ directivos
 -) Condiciones laborales
 -) Ambientes laborales (acoso)

¿Qué medidas/ políticas/ iniciativas ha impulsado la ANEF para enfrentar estos temas?

Experiencia como mujer en el sector público