

## Regulaciones laborales, políticas pro-mujer y trabajo femenino: hasta ahora la igualdad es un sueño

Marcela Peticara\*

### I. Introducción

No existe consenso sobre cuáles son los aspectos que más inciden en la baja participación laboral de las mujeres en Chile. Si el país tiene, en promedio, una participación laboral femenina limitada por factores culturales y preferencias, no tiene sentido gastar recursos en políticas pro-inserción de la mujer. Si se cree que las personas tienen derecho a definir sus estilos de vida, se debe aceptar que las mujeres conserven su rol tradicional de madres cuidadoras si así lo desean. En cambio, si la baja participación laboral femenina es producto de políticas expresas de discriminación instaladas en la sociedad (tanto en el ámbito público como en el privado), el Estado debe proteger a las mujeres. Y si el problema es producto de regulaciones en el mercado laboral, es necesario remover las barreras que dificultan la inserción de las mujeres, modificando algunas de las instituciones existentes o creando nuevas.

Durante el último tiempo se han sugerido políticas para flexibilizar la jornada laboral: extensión de beneficios maternales, ampliación de los servicios y modalidades de cuidado infantil,



de difusión de códigos de buenas prácticas y políticas de cupos en el servicio público, entre otras. Pero si Chile ya tiene legislación laboral en muchos de estos ámbitos, ¿en qué estamos fallando? ¿Será que la legislación diseñada para *proteger* termina dificultando la inserción laboral femenina? ¿Será que los factores culturales en contra del trabajo de la mujer son tan fuertes que esta legislación apenas los influencia? ¿O será, simplemente, que nuestro mercado laboral, y en particular el trabajo femenino, está en promedio *sobre regulado* o, peor aún, mal normado? ¿Hasta qué punto nuestra legislación se hace cargo de los nuevos estilos de vida o del uso de nuevas tecnologías

de la información para facilitar el trabajo?

En este trabajo se sugieren algunas medidas para aumentar la participación laboral femenina. Tienen que ver con mayor flexibilidad en las jornadas laborales y en las licencias maternales (cambios en su obligatoriedad y/o duración), y con la implementación de esquemas de financiamiento compartido para el cuidado infantil. En principio, tal como a muchos les causó indignación la propuesta de aumentar la edad de jubilación de la mujer, puede parecer políticamente incorrecto proponer flexibilizar las licencias maternales y las jornadas laborales. Algunos grupos de interés también se pueden molestar si se propone subsidiar el costo del cuidado infantil más allá de brindar cobertura básica a los segmentos más pobres de la población. Ciertamente existen riesgos de potenciales abusos, pero lo importante es entender que en realidad lo políticamente incorrecto es rehusarse a plantear alternativas, y oponerse a que, a través de sus instituciones, sea la sociedad la que juzgue y/o valide estas ideas. Al final del día, este puede ser el camino para aumentar la inserción laboral femenina.

\* Académica Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado. Doctora en Economía, Texas A&M University.

## II. Factores críticos institucionales que pueden estar influenciando la baja participación laboral femenina

No existe consenso respecto de por qué Chile registra tan bajas tasas de participación laboral femenina, incluso en comparación con otros países latinoamericanos con igual bagaje cultural y/o patrones productivos (ver gráfico). Según datos de MIDEPLAN la tasa de inserción en el trabajo para las mujeres fue de 42% hacia finales de 2003<sup>1</sup>. Sin embargo, países como Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú y Venezuela tienen tasas de participación cercanas

al 60%. Porcentajes similares a la experiencia chilena sólo se encuentran en países como Italia, España y México.

Es verdad que la tasa de participación laboral femenina ha crecido en forma importante en los últimos 15 años (era del 32% en 1990), pero igual tendencia se encuentra en otros países latinoamericanos. Hay estimaciones<sup>2</sup> que nos dicen que la presencia de niños en el hogar es lejos la variable que tiene más efecto sobre la inclusión de la mujer en el trabajo. Además, los problemas de inserción laboral son más agudos en las mujeres de estratos socioeconómicos bajos: personas que carecen de redes gratuitas de ayuda familiar y que en general sólo pueden insertarse en trabajos mal remunerados.

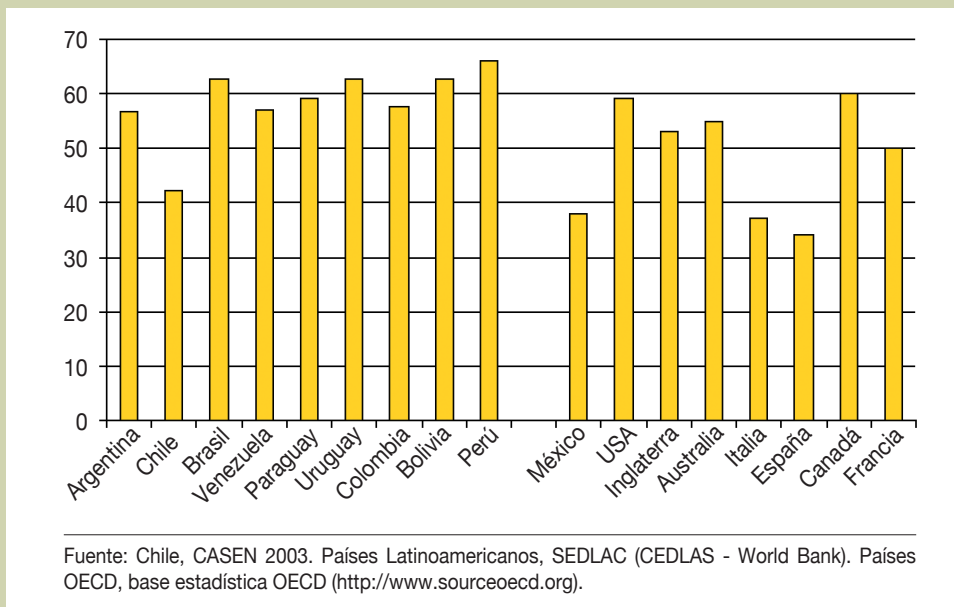
Independiente de la posible influencia de factores culturales propios del país<sup>3</sup>, algunos puntos críticos son:

**Políticas maternales rígidas.** Las políticas maternales en Chile contemplan una licencia por maternidad de 18 semanas (6 de preparto y 12 de postparto), un fuero de 12 meses luego de lo anterior, derecho a sala cuna por 2 años, derecho a dos medias horas diarias durante 2 años para alimentar al niño y derecho a licencias especiales por enfermedad del niño menor de 1 año o por enfermedad grave de un hijo menor de 18 años. No existe la posibilidad, como en otros países, de pactar con el empleador trabajo a jornadas parciales y/o flexibilización de los descansos pre y postnatal. Así, una política diseñada para proteger la estabilidad laboral de la mujer, termina perjudicando su inserción laboral.

**Rigidez en la duración y estructura de las jornadas laborales.** Los esquemas flexibles de trabajo en Chile están muy poco desarrollados. La legislación laboral no sólo establece cuántas horas máximas a la semana se puede trabajar, sino que también legisla sobre cuántas horas al día se pueden trabajar y cuántos días a la semana.

**Escasa provisión de servicios de cuidado infantil.** Los servicios infantiles gratuitos o de bajo costo son escasos o

Tasa de Participación Femenina: año 2002-2003



<sup>1</sup> Según datos del INE la tasa de participación laboral femenina en el país es de 38% hacia finales del año 2006. Las estadísticas del INE siempre reportan tasas de participación inferiores a las medidas a través de la Encuesta CASEN y del Censo.

<sup>2</sup> Peticara, Marcela. "Women employment transitions and fertility," Santiago, Chile: ILADES-Universidad Alberto Hurtado, 2006, 26 p. Mizala, Alejandra; Romaguera, Pilar and Henríquez, Paulo. "Female labor supply in Chile," Documentos de trabajo CEA, 1999.

<sup>3</sup> Según la literatura, en Chile predomina el modelo familiar de hombre proveedor y madre cuidadora. Las mujeres valoran trabajar fuera del hogar, pero existe una fuerte tensión entre trabajo y el rol de madre. La ayuda de la familia extendida (abuelos, tíos) en el cuidado de los niños es un recurso cada vez más escaso.

incompatibles con el trabajo a tiempo completo. Las mujeres de mayores ingresos utilizan extensamente la opción del servicio doméstico para el cuidado de los/as hijos/as. Las mujeres más pobres no tienen esta opción y hacen uso, principalmente, de la ayuda de familiares o el pago de servicios informales. La clase media (tercer y cuarto quintil) tiene poco acceso a servicios de cuidado infantil gratuitos.



**El derecho al cuidado infantil es un derecho familiar, que de ninguna manera debe asignarse exclusivamente a la mujer**



**Poca variación de salarios en las ocupaciones tradicionalmente elegidas por las mujeres.** La diferencial salarial promedio entre trabajos de mediana y baja calificación no es lo suficientemente amplia como para compensar los costos asociados al cuidado infantil (jardines infantiles y salas-cuna). Por ejemplo, una profesional-técnica o empleada de oficina típica tiene un ingreso de aproximadamente 220 mil pesos mensuales; pagar por cuidado infantil en el hogar (asesora) le significaría un gasto promedio mensual de al menos 90 mil pesos<sup>4</sup>. Una situación más desventajosa enfrentan las vendedoras, quienes típicamente perciben ingresos entre 120 y 130 mil pesos. En países con distribuciones de ingreso menos desiguales esto afecta a un segmento bajo de la población (primer o segundo quintil). La compresión de salarios que existe en Chile entre el 60 y 80% más pobre de la población es una de

las más fuertes de Latinoamérica (junto a México), por lo que esperaríamos que una amplia fracción de hogares no estuviera en condiciones de costear servicios de cuidado infantil.

### III. La flexibilidad: eje de políticas laborales pro-mujer

El término flexibilidad suele tomarse con un sentido negativo. Es visto como sinónimo de abusos (decisión unilateral del empleador) en lo que respecta a duración de la jornada laboral, condiciones de trabajo (seguridad) y salario. La razón de esta connotación negativa es simple: la mayor parte de las reformas de los años noventa y, en el caso de Chile, de los años ochenta, cambiaron los patrones de regulación y comportamiento del mercado del trabajo. Estas reformas significaron

<sup>4</sup> El salario mínimo para una asesora de hogar es de aproximadamente 90 mil pesos, aún cuando el salario promedio mensual del servicio doméstico es de aproximadamente 110 mil pesos (valores promedio según CASEN 2003 ajustados a precios de febrero de 2007). Si bien no existe un catastro de los valores de mercado promedio de los costos de cuidado infantil, el estudio "Evaluación Social de Programas para Lactantes y Niños en Edad Preescolar" (PUC, 2002) halla que el costo operacional mensual de una sala cuna convencional es de aproximadamente 120 mil pesos, mientras que modalidades no-convencionales (Hogar de Cristo) podrían operar a costos operacionales bastante inferiores (45-50 mil pesos). No es descabellado pensar, entonces, que sólo es posible encontrar alternativas de cuidado infantil privadas a precios superiores a los 100 mil pesos.

Ingeniería Comercial  
e Ingeniería Comercial  
para Profesionales

1<sup>a</sup> En Calidad  
Docente

1<sup>a</sup> Profesores  
con Doctorado

\* Ranking de Universidades REVISTA QUE PASA, noviembre de 2006

EXCELENTES PROFESIONALES, grandes personas

Almirante Barroso N°6, Metro Los Héroes.  
Teléfono: (56 2) 692 0200 • admision@uahurtado.cl

importantes modificaciones en los tipos de contratación (más cantidad de contratos a plazo) y condiciones salariales, y generaron mayor rotación en el mercado laboral.

Cuando se menciona que en el mercado laboral chileno no hay flexibilidad, se alude a que es relativamente costoso para una empresa ajustar la nómina salarial. En este sentido, *flexibilizar el mercado laboral* es usualmente tomado como sinónimo de reducir el *costo de los despidos* y *precarizar* los empleos.

Sin embargo, sí puede pensarse en condiciones de trabajo *flexibles* bajo las que haya margen de ganancias para la empresa y el trabajador. Veamos dos ejemplos de cómo la legislación en Chile difiere de la aplicada en países más desarrollados y cómo esto pudiera estar afectando negativamente la inserción laboral de las mujeres.

## Flexibilidad en las jornadas de trabajo

Las normas sobre jornada laboral en Chile otorgan cierta flexibilidad a la empresa para organizar y distribuir esta jornada. Se pueden implementar sistemas de turnos, establecer jornadas parciales e incluso trabajar en feriados. ¿En qué aspectos existe rigidez, entonces? La jornada de trabajo semanal no puede exceder las 45 horas y la jornada diaria no puede prolongarse más de 10. Sería deseable permitir la reade-cuación de las jornadas laborales a pe-

ríodos estacionales, sin necesidad de recurrir a pagos por sobretiempo o externalización de ciertos servicios. Además, uno podría pensar en contratos a tiempo completo que involucraran, por ejemplo, algunos días más cortos y otros más largos, o trabajo sólo en ciertos días de la semana. Una opción ampliamente difundida en Europa y Estados Unidos es la anualización o semestralización de las horas de trabajo, con límites semanales y diarios distintos<sup>5</sup> según la estación del año. Este es el concepto de los tan mentados bancos de horas, que sólo establecen una obligación fija de tiempo de dedicación (al año o al semestre) y permiten a empleado y empleador manejar más libremente el tiempo. Además se instrumentan horas de entrada y salida flexibles y la opción de desempeñar ciertas tareas desde el hogar, entre otras medidas.



## El descanso maternal obligatorio coarta las carreras profesionales de las mujeres de alta calificación y altos ingresos



Desde el punto de vista de la mujer, esta modalidad de trabajo puede redundar en beneficios. Por ejemplo: estar más tiempo en el hogar en algunos

meses del año (vacaciones invernales o estivales), acortar jornadas algunos días de la semana y/o prestar-devolver horas de trabajo ante circunstancias extraordinarias (enfermedades de los hijos o nacimientos). Obviamente estas modalidades de trabajo no necesariamente son aplicables a cualquier tipo de sector de actividad y ocupación. Tampoco involucran sólo ganancias, ya que durante los períodos de alta actividad la mujer deberá reducir la cantidad de tiempo destinado a la familia.

Uno podría temer que con este formato se produjeran abusos por parte del empleador, que sin previo aviso pudiera cambiar horarios y/o dedicación a la mujer. En países desarrollados existen estándares de buenas prácticas. Como alternativa, podría pensarse en esquemas de “certificación”, para señalar a las empresas que optan por esquemas flexibles acordados voluntariamente con sus empleados.

## Flexibilidad en las licencias maternales

Los sistemas de protección de la maternidad vigentes en Europa se basan fundamentalmente en una combinación de licencias maternales, subsidios monetarios y permisos para el cuidado de los niños. Existe una gran variabilidad entre países en lo que respecta a la generosidad de los beneficios (monetarios y en especie), duración de las licencias maternales y longitud y per-

<sup>5</sup> Por cuestiones de salud existen límites inamovibles.

misividad de las licencias especiales para el cuidado de los niños pequeños. Las largas duraciones en las licencias maternas suelen ser combinadas con ciertos incentivos impositivos o subsidios para reinsertar a la mujer en el mercado laboral. La mayoría de estos países no establece restricciones sobre cómo estructurar los períodos de pre y post-natal, idea que ha sido muy criticada en Chile. Finlandia y el

Reino Unido, por ejemplo, restringen qué tan pronto puede empezar el prenatal, pero no establecen una duración mínima para él. En Irlanda el prenatal no puede ser menor a cuatro semanas pero puede extenderse hasta diez. En Dinamarca e Italia las mujeres pueden optar por tomar el total de la licencia o sólo algunos días (se exige un mínimo), y pueden alargar el período reduciendo las remuneraciones o tomando

licencias en bloques. En América Latina, la mayoría de los países dan plena libertad para trasladar tiempo del pre al postnatal, lo que permite a la madre acomodar su descanso de acuerdo a sus necesidades laborales y personales.

La integración de las políticas maternas con políticas expresas de cuidado infantil es esencial para garantizar el retorno de las madres al trabajo luego de la licencia maternal. Ciertas madres pueden desear combinar el trabajo a tiempo parcial o el trabajo en su casa con el cuidado de sus hijos e hijas. En España, por ejemplo, los padres pueden reducir su jornada hasta en un tercio y percibir el salario proporcional a su dedicación hasta que el niño cumple los 6 años. Italia permite a los padres extender la licencia postnatal hasta 10 meses, y recibir un salario equivalente al 30% del habitual.

# Master of Arts in Economics

ILADES / GEORGETOWN UNIVERSITY



UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO  
LA UNIVERSIDAD JESUITA DE CHILE



GEORGETOWN UNIVERSITY

El Programa de Postgrado en Economía es conducente al grado académico de "Master of Arts in Economics" (MAE), que otorga Georgetown University y al grado de Magíster en Economía que otorga la Universidad Alberto Hurtado.

El programa presenta tres variantes:

- Programa General
- Programa con Mención en Políticas Sociales (Public Economics)
- Programa con Mención en Economía de Empresas (Business Economics).

Período de postulación: hasta el 30 de abril de cada año • Inicio de clases: agosto de cada año • Duración: 4 semestres  
Teléfono: 692 02 00 - E mail: postgrados@uahurtado.cl

## IV. Algunas propuestas

### Flexibilización del descanso maternal

Es necesario transitar hacia un descanso maternal flexible, y remover la obligatoriedad de tomar períodos de pre y postnatal de duración definida. La necesidad de proteger los derechos de la mujer hace necesario mantener la obligatoriedad del descanso. Esta es una política común en la mayoría de los países europeos. Pero la obligatoriedad del descanso maternal puede relajarse a través de cotas a la duración mínima de la licencia por maternidad y permitiendo la acumulación de sema-

nas de pre y postnatal para utilizarse como licencias especiales en el futuro.



**Podría pensarse en esquemas de “certificación”, para señalar a las empresas que optan por esquemas flexibles acordados voluntariamente con sus empleados**



Existe consenso en la sociedad chilena sobre la *necesidad* de ampliar la duración de las licencias maternales. Es necesario para asegurar una atención temprana adecuada e integral de los niños y niñas. Pero esta ampliación no debe hacerse, bajo ningún concepto, sin políticas complementarias que incentiven a la mujer a reintegrarse al mercado laboral: la instrumentación de esquemas impositivos y/o subsidios adecuados pueden generar los incentivos correctos. Por ejemplo, puede pensarse en un esquema bajo el cual las madres opten por descansos maternales más prolongados, pero con un menor nivel de remuneraciones o con trabajo a tiempo parcial.

La flexibilización debe permitirse en particular para mujeres de niveles educativos altos, profesionales y en cargos

gerenciales. Actualmente la ley obliga a estas mujeres a tomar el descanso maternal, aún cuando este derecho atenta contra su carrera profesional (recordemos el caso de la alcaldesa de Concepción, Jacqueline van Rysselberghe quien quiso renunciar a su descanso maternal y continuar con su rutina de trabajo). Es más, para estas mujeres el descanso maternal se transforma en un *cuasi-castigo* ya que el subsidio estatal les restringe su capacidad de generación de ingresos. Recordemos que el subsidio maternal tiene un tope de 60 UF, y cerca del 6% de las mujeres ocupadas perciben ingresos laborales por sobre este tope. Es poco probable que vean vulnerada su posición de poder por la flexibilización de las licencias maternales.

La realidad de otros países y estudios y experiencias en empresas chilenas demuestran que medidas como estas facilitarían el cuidado infantil, la lactancia, mejorarían la salud de los niños, disminuirían las licencias médicas de las madres e incluso aumentarían su productividad laboral. Algunas iniciativas que pueden proponerse para flexibilizar la duración de las licencias son:

- Permitir la acumulación de semanas sin tomar post y pre natal para ser utilizadas en el futuro (banco de horas).
- Permitir el trabajo a tiempo parcial o el teletrabajo durante los períodos de descanso.

- Permitir que las mujeres de ingresos altos elijan libremente dentro de un “menú” que combine cantidad de días de licencia y topes salariales. Así, las que tengan ingresos mensuales por sobre las 60 UF podrían mantener su ingreso promedio diario constante, pero sólo optando por licencias maternales más cortas. Para no poner más presión sobre el gasto público en licencias maternales, uno podría fijar un tope al subsidio total<sup>6</sup>.

## **Flexibilización de la Jornada Laboral**

Los esquemas alternativos de jornadas laborales flexibles que emplean países industrializados no deben verse como una manera encubierta de precarización de las relaciones laborales. Por el contrario, ellos pueden constituirse en el motor fundamental para insertar a la mujer en el mercado laboral. En ausencia de esta posibilidad, la mujer opta por insertarse en el sector informal o estar por su propia cuenta en condiciones bajo las que escasamente contará con cobertura de seguridad social. Entre las medidas de flexibilización que pueden proponerse están:

- Permitir el trabajo a tiempo parcial y/o con flexibilidad horaria durante el pre y postnatal. Otorgar la posibilidad que los días de la licencia pre o postnatal no utilizados puedan emplearse a cuenta de las reducciones de jornadas pactadas. Una vuelta al trabajo más flexible puede ayudar a la mujer a conciliar su rol de madre

<sup>6</sup> Si por mes el Estado paga como máximo 60 UF, una mujer recibe como máximo 252 UF por su descanso maternal (2 UF diarias por 126 días). Si una mujer tiene un ingreso mensual de 90 UF (3 UF diarias), podría tomarse a lo más 84 días de licencia si quiere mantener su ingreso diario constante. Pero también puede optar por otra combinación de cantidad de días de licencia e ingreso diario, sin percibir nunca más de 252 UF en total.

y trabajadora, incentivando al mismo tiempo su permanencia en el mercado laboral.

- Posibilitar el acuerdo entre madres y empresas para la reducción de jornadas laborales durante el período de fuero maternal, con adecuamiento acorde de los salarios.
- Instrumentar un banco de horas y promover la cultura empresarial de permitir horarios de entrada y salida flexibles en las actividades que así lo permitan.

### Salas cunas y jardines infantiles

Actualmente existe la obligatoriedad de proveer sala cuna a mujeres que laboran en empresas con 20 o más trabajadoras. Pero no tiene sentido asignar al sector privado obligaciones de cuidado que corresponden a la familia y al Estado como subsidiario (para casos en que la familia no pueda hacer frente a estos costos). Si, como sociedad, tanto nos importa posibilitar la participación laboral femenina sin descuidar que los niños estén protegidos y cuidados, el

Estado chileno debe transitar hacia un acuerdo social cuyo objeto final sea proveer cuidado formal al menor y facilitar a la madre su inserción laboral. El derecho al cuidado infantil es un derecho familiar, que de ninguna manera debe asignarse exclusivamente a la mujer y a las empresas contratantes.

La prudencia en materia de costos demanda una focalización efectiva de estos programas hacia las madres de menores recursos, sin descuidar por eso a las familias de estratos medios. En Chile el 21% del ingreso mensual de los hogares es aportado por mujeres<sup>7</sup>. Para el 20% de los hogares más pobres este porcentaje es de un 17%, y para el 10% más rico alcanza un 24%. Aún cuando estas magnitudes pueden parecer pequeñas, el negar alternativas baratas (subsidiadas) de cuidado a una familia del tercer o cuarto quintil y obligar así a alguno de los padres a retirarse del mercado laboral, puede significar para esta familia ubicarse en una situación de casi pobreza. Por ejemplo, si tomamos las familias biparentales no-pobres y obligamos a la mujer a renunciar a

su ingreso laboral, 42% de los hogares pobres no indigentes pasarían a ser indigentes, y un 15% de los hogares no pobres pasarían a ser pobres.



**Bien puede pensarse en condiciones de trabajo flexibles bajo las que haya margen de ganancias para la empresa y el trabajador**



Si bien ante recursos escasos uno debe establecer algún mecanismo de racionamiento, el diseño de políticas públicas debe incorporar como dato la (inusual) vulnerabilidad económica que enfrentan las familias tradicionalmente consideradas de *clase media*. ¿Por qué no, por ejemplo, implementar opciones de financiamiento compartido en establecimientos educativos para niños entre 0 y 3 años?

<sup>7</sup> Estos datos son tomados de CASEN 2003; por ingreso corriente se entiende el ingreso mensual autónomo (libre de subsidios) que perciben los hogares.

XIII VERSIÓN

**MBA** N°1  
Calidad Docente

Ranking de Universidades REVISTA QUE PASA, noviembre de 2006

Alianzas Internacionales con:



University of Notre Dame



GEORGETOWN UNIVERSITY

INICIO DE CLASES

20 de abril • Clases viernes y sábados cada tres semanas

Almirante Barroso N°6, Los Héroes

mba@uahurtado.cl • www.uahurtado.cl/mba



UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO  
LA UNIVERSIDAD JESUITA DE CHILE

FACULTAD DE  
ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS



**La ampliación de las licencias maternales no debe hacerse bajo ningún concepto en ausencia de políticas complementarias que incentiven a la mujer a reintegrarse al mercado laboral**



## V. Conclusión

Creo que existe un amplio margen de acción para innovar en materia de políticas públicas pro-mujer. No se trata de dar mayor cantidad de beneficios, sino de, tal vez, diferenciar y focalizar. Hay que atreverse a proponer cambios en las regulaciones, aún cuando el solo *título* o mera enunciación de esos cambios pueda espantar a muchos grupos de interés. Aquí se han planteado algunas medidas en tres ámbitos: flexibilización de la jornada laboral, flexibilización

de las licencias maternales y mayor provisión de servicios (gratuitos o con financiamiento compartido) de cuidado infantil. No se trata de impulsar medidas sin ningún tipo de evaluación. Tampoco aquí se está dando necesariamente la receta correcta. Pero es necesario considerar y evaluar instrumentos alternativos para promover y/o facilitar más participación de la mujer en el mercado laboral. Las medidas en pos de la flexibilidad de las jornadas laborales son incluso extensibles a otros grupos vulnerables, como los trabajadores de baja calificación y los jóvenes.



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
LA UNIVERSIDAD JESUITA DE CHILE

FACULTAD DE  
**ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS**

# DIPLOMADOS EN NEGOCIOS

**Nº1** En Calidad Docente

Ranking de Universidades REVISTA QUE PASA, noviembre de 2006.

**15%** Estudiantes de regiones dscto.

**DGE** DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

**CC** CONSULTORÍA Y COACHING

**RSC** RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

**DF** FINANZAS

**GIT** GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

**SEIS SIGMA** METODOLOGÍA SEIS SIGMA

DIPLOMADOS CON DOBLE TÍTULO:



University of Notre Dame

## POSTULACIONES ABIERTAS 2007

INFORMACIONES: E-mail: [magarcia@uahurtado.cl](mailto:magarcia@uahurtado.cl) • (56-2) 692 0289

[www.uahurtado.cl/diplomados](http://www.uahurtado.cl/diplomados)