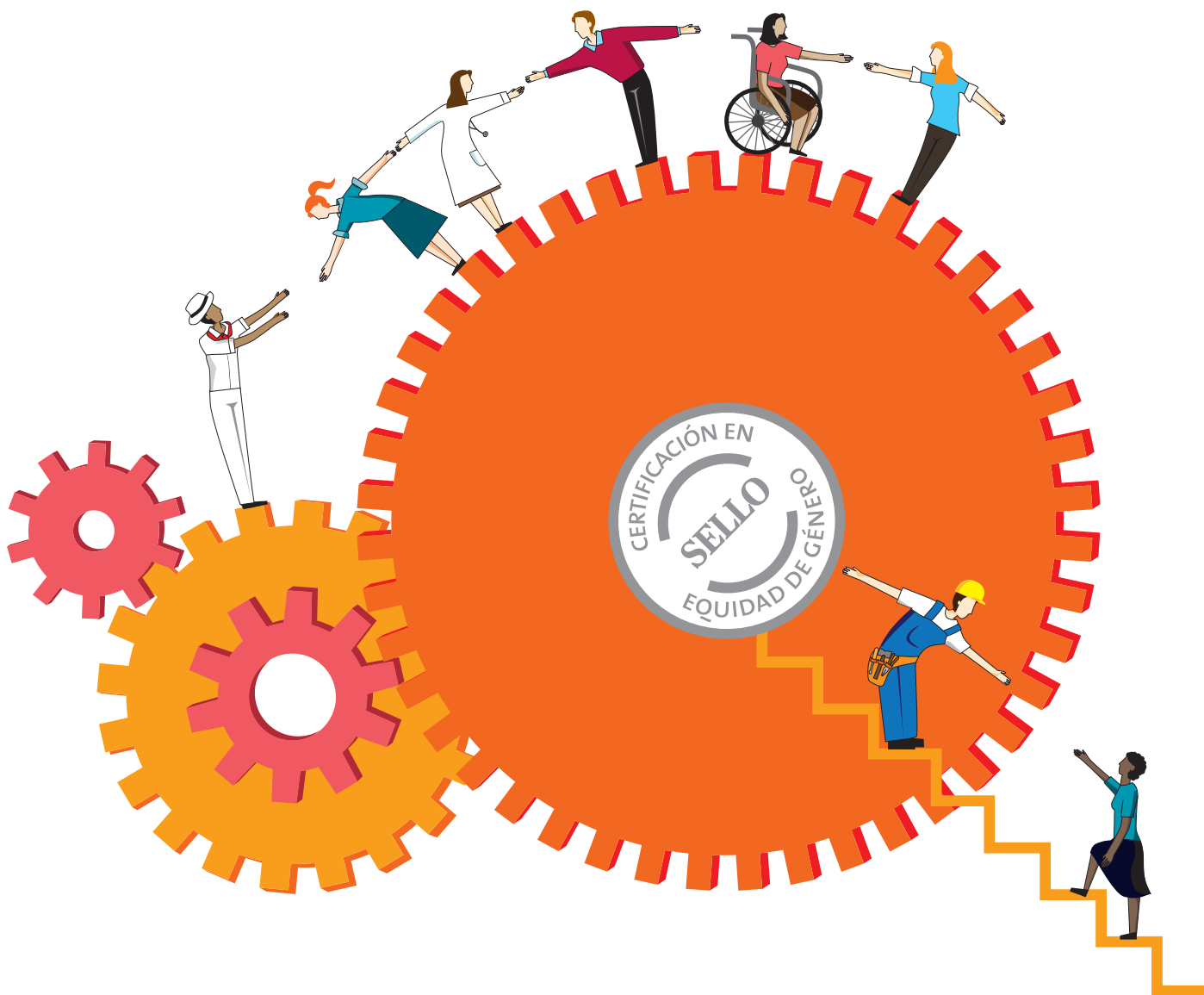


# Igualdad de Género en las Empresas

Cómo avanzar con un Programa de  
Certificación de Sistemas de Gestión de  
Equidad de Género



## **Igualdad de Género en las Empresas**

Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género.

[cid:image003.jpg@01CBB952.A633F1B0]

© Copyright PNUD 2010

Esta publicación fue impulsada por el Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD, a través de sus áreas prácticas de género y gestión de conocimiento, en el marco de los proyectos "América Latina Genera: gestión del conocimiento para la igualdad de género" y "Compartir Conocimiento para el Desarrollo". Su elaboración fue un proceso participativo que contó con numerosos y generosos aportes personales e institucionales de las experiencias latinoamericanas en materia de certificaciones de igualdad de género: SIGEG en Costa Rica, MEG en México, Sello Iguala en Chile, MEGA en Argentina, PGCE en Uruguay y Programa Pro Equidad de Género en Brasil; experiencias todas ellas que conforman la Comunidad del Sello, dinamizada por el PNUD.

Empresas que promueven la igualdad  
Cómo avanzar con un programa de certificación de  
Sistemas de Gestión de Equidad de Género

**ISBN:**

978-9962-663-14-0

**Coordinación de la publicación:**

Guillermina Martín y Neus Bernabeu

**Autora:**

Ana Laura Rodríguez Gusta

**Edición General:**

Lake Sagaris

**Edición Técnica:**

Tomás Marín T.

**Diseño:**

Agencia Pulpo / Reino

Diciembre de 2010

# Contenidos

Prefacio Pág. 09

Agradecimientos Pág. 11

Introducción Pág. 13

Anexos Pág. 105

Sentar las bases

pág.  
16

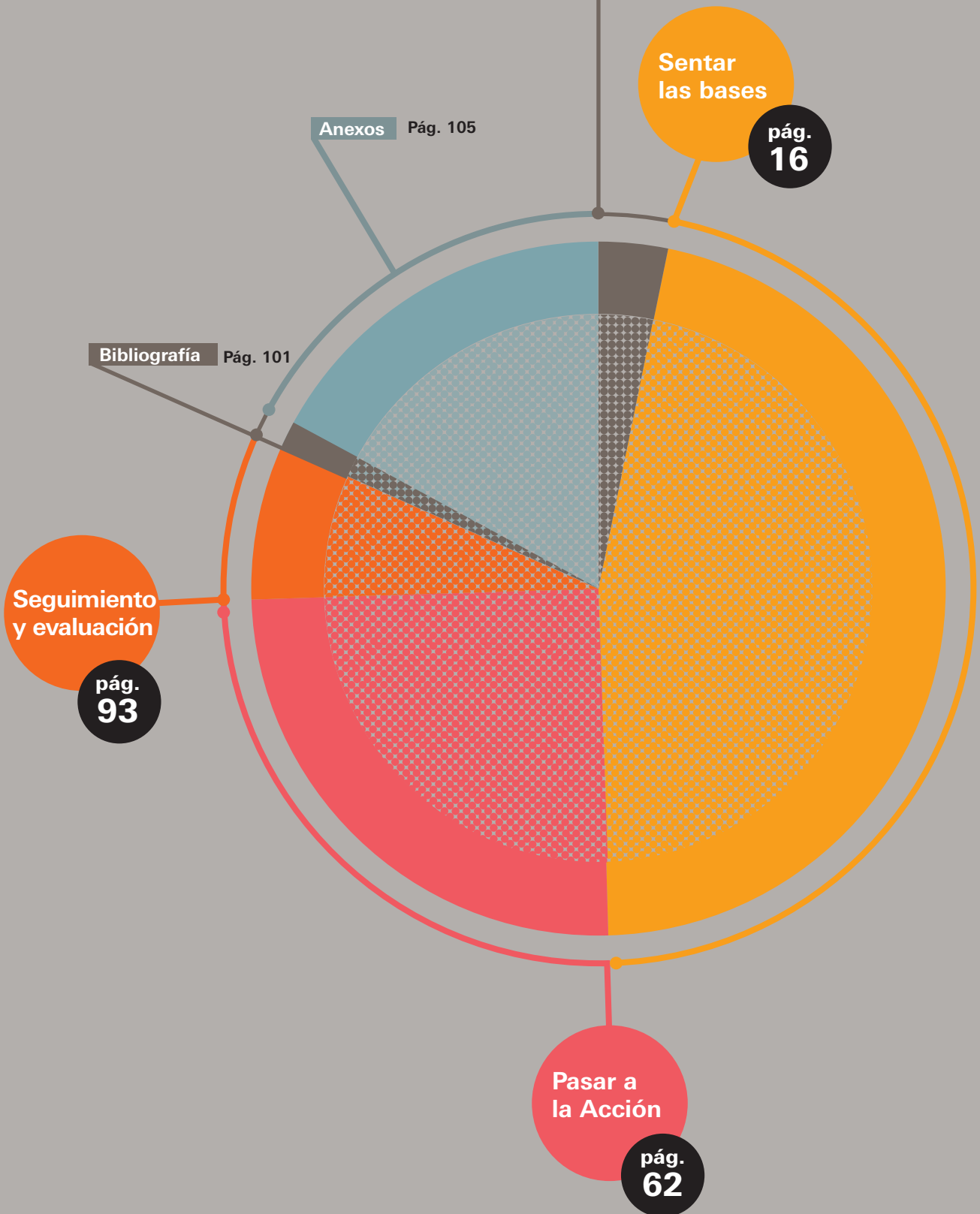
Bibliografía Pág. 101

Seguimiento y evaluación

pág.  
93

Pasar a la Acción

pág.  
62



# 1

## Sentar las bases

Página  
**18**

### 1.1 ¿Qué es un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género?

1.1.1	Definiciones fundamentales	18
1.1.2	Las metas: para una economía más justa	19
1.1.3	Las razones: creando sociedades donde todas las personas ganamos	21

Página  
**23**

### 1.2 Las normas relevantes: actuar desde la consistencia

1.2.1	La normativa internacional de derechos humanos de mujeres	23
1.2.2	Responsabilidad social empresarial (RSE)	24
1.2.3	Las normas internacionales de sistemas de gestión y calidad	25
1.2.4	Innovación económica: empresas y conocimiento	25
1.2.5	El Comercio Justo	25

Página  
**27**

### 1.3 Cómo comenzar su propio Programa de Certificación SGEG

1.3.1	Las condiciones: un mapa de donde arrancamos	27
1.3.2	La estrategia: aprender, comunicar, formar alianzas	28
1.3.3	Convencer: argumentos que llegan a buen destino	30
1.3.4	El equipo: cruzando conocimientos	33
1.3.5	Las normas que enmarcan el sistema	34

## 1.4 La Norma: los cimientos del Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG)

1.4.1 Consideraciones generales:	36
preguntas y respuestas	37
1.4. Principios rectores	42
1.4. Requisitos para reducir las brechas	

## 1.7 Alcance del Sistema de Gestión de Equidad de Género

## 1.5 Ejes y medidas de la política de equidad de género en la empresa

1.5.1 Ejes	45
1.5.2 Medidas	46

## 1.8 Los diferentes tipos de Sello de Equidad de Género

## 1.6 El modelo de evaluación de la empresa

1.6.1 Lo que debe hacer la empresa para obtener el Sello	48
1.6.2 ¿Procedimientos o reducción de brechas?	48
1.6.3 La certificación y la auditoría externa	49

## 1.9 Construir equipo, desarrollar herramientas

1.9.1 Agentes del proceso: sus perfiles y roles	52
1.9.2 Herramientas: consideraciones generales	57
1.9.3 Herramientas: las posibilidades	57

# 2

## Pasar a la acción

La Implementación en la Empresa

Página  
**65**

### 2.1 Las responsabilidades de las partes

Página  
**66**

<b>2.2 Los pasos a seguir</b>	<b>66</b>
2.2.0 Paso previo: Seleccionar las empresas líderes	66
2.2.1 Paso 1: Constatar el compromiso y adhesión	67
2.2.2 Paso 2: Crear un comité de equidad	67
2.2.3 Paso 3: Capacitar a la alta gerencia	68
2.2.4 Paso 4: Realizar el diagnóstico organizacional	68
2.2.5 Paso 5: Elaborar la Política de Equidad de Género	72
2.2.6 Paso 6: Aplicar el Plan Operativo	73
2.2.6.1 Al reclutar y seleccionar el personal	74
2.2.6.2 Para el desarrollo profesional	76
2.2.6.3 Al capacitar	77
2.2.6.4 Para el desempeño	77
2.2.6.5 Para la remuneración	79
2.2.6.6 Para la negociación, la comunicación y la resolución de conflictos	80
2.2.6.7 Para equilibrar la vida familiar y la laboral	80
2.2.6.8 Para el ambiente de trabajo, salud ocupacional y riesgo	82
2.2.6.9 Para eliminar el hostigamiento sexual y laboral	82
2.2.6.10 Para una imagen diversa y de equidad (no sexista) de la empresa	83
2.2.6.11 El Plan de Acción: Factores de éxito	83
2.2.7 Paso 7: Realizar la auditoría interna	85
2.2.8 Paso 8: Realizar la Auditoría Externa, la evaluación de tercera parte	86
2.2.9 Paso 9: Obtener el Sello de Equidad de Género o reconocimiento formal	91
2.2.10 Paso 10: Realizar acciones de mejora y auditorías de seguimiento	92

# 3

## Seguimiento y evaluación

Página  
**94**

### 3.1 Consideraciones generales

Página  
**95**

### 3.2 La medición de los logros

Página  
**97**

### 3.3 Consecuencias globales para el empleo formal

3.3.1	Los indicadores factibles	97
3.3.2	Los pasos a seguir	98
3.3.3	Los avances dentro de las políticas nacionales de igualdad	98
3.3.4	Los avances según los esfuerzos en materia de pobreza femenina	98
3.3.5	Los avances en relación a las normas internacionales: CEDAW	99
3.3.6	Los avances en relación a los indicadores de desarrollo humano	100



## Para descubrir más: Bibliografía

### Anexos

ANEXO I. Instrumento para la evaluación de la conformidad

ANEXO II. Indicadores del diagnóstico organizacional de género

ANEXO III. Posibles contenidos de los módulos de capacitación

ANEXO IV. Indicadores de Igualdad de género/Checklist para la evaluación de la conformidad

ANEXO V. Glosario

### Recuadros

1. Artículos de la CEDAW directamente relacionados con el Programa de Certificación
- 2 Recomendaciones para comenzar
- 3 Las libertades según el enfoque de Desarrollo Humano
- 4 Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención de Belem do Pará"
- 5 El Convenio 156 de la OIT "Sobre trabajadores con responsabilidades familiares" (1981)
- 6 Tres tipos de requisitos del Sistema de Equidad de Género
- 7 Un análisis de competencias con enfoque de género se basa en:
- 8 Un Programa de Certificación puede combinar procesos y resultados
9. Certificaciones anidadas: La experiencia uruguaya
10. El esquema de acreditación que se aplica en MEG (México)
11. Perfil del equipo auditor
12. Un ejemplo del esquema de financiamiento del MEG (México)
- 13 Temas centrales de un diagnóstico organizacional de un Programa de Certificación SGEG
- 14 Desde México: Ejemplos de medidas a incorporar en una política de equidad, de OMNILIFE
- 15 El "Proyecto Mentor" (Noruega)
- 16 Talleres para re-valorar el aporte de la mujer en cargos secretariales (Reino Unido)
- 17 ¡Alerta! Síntomas de inequidad en la empresa
- 18 La importancia de los recursos
- 19 Algunos modelos de protocolo de trabajo
- 20 Información documental previa

### Cuadros

- 1 Los pasos para cumplir los diferentes requisitos de un Programa de Certificación SGEG
- 2 Ejemplos de Plazos para Auditorías de Argentina, México y Uruguay
- 3 Indicadores de resultados de empresas con un Programa de Certificación
- 4 Indicadores tentativos para el análisis de impacto
- 5 Indicadores CEDAW (Art. 11), del Milenio y Otros

### Graficos

1. Un ejemplo de un aviso no-sexista
2. Ejemplos de medidas Balance de Vida de GAMESA-Quaker (grupo PEPESICO, México)
3. Un ejemplo de promoción de una imagen equitativa de la empresa Omnilife
4. Una cadena de indicadores



## Prólogo

Conocer, sistematizar, intercambiar, aprender, difundir, cooperar... Ese es el espíritu del trabajo promovido por el Centro Regional de América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través de sus áreas de Gestión de Conocimiento, con el proyecto Compartir Conocimiento, y de Género, a través del proyecto América Latina Genera.

Aquí presentamos los resultados de las primeras experiencias latinoamericanas de certificación de empresas públicas y privadas como promotoras de la igualdad de género. A partir de una demanda de la oficina del PNUD Uruguay y sus socios en el proyecto Gestión de Calidad con Equidad de Género (INMUJERES y UNIFEM), se inició un proceso de intercambio de conocimiento entre este tipo de iniciativas. América Latina es una región pionera internacionalmente en el diseño e implementación de estas políticas públicas y, por ende, artífices de instrumentos sumamente innovadores.

**Costa Rica** fue la primera con el Sistema de Gestión de Equidad de Género, SIGEG, en 2002. Siguió **México** con el Modelo de Equidad de Género, MEG, en 2003; después Brasil con el Sello Pro Equidad de Género, en 2005, y finalmente en 2009, **Chile** con el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, "Sello Iguala", **Argentina** con el Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA 2009, y **Uruguay** con el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género.

De este rico proceso de intercambio presencial y virtual, queremos destacar los siguientes resultados:

- **Elaboración participativa de productos de conocimiento** ([www.americlatinagenera.org](http://www.americlatinagenera.org)). Estos productos intentan recoger los numerosos aprendizajes desde la práctica de estas experiencias:
- **Negocios que promueven la igualdad:** documento que explica brevemente qué son, qué persiguen y algunos logros de estos programas.
- **Igualdad en las empresas:** Manual para la puesta en marcha de programas de certificación de igualdad de género.
- **Cuando el Estado lleva la igualdad a las empresas:** un análisis de programas de certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género en América Latina y el Caribe.
- **Audiovisual Sello de Equidad.**
- **Conformación de la Comunidad de Práctica "Sello de Equidad de Género"**, como un grupo de trabajo permanente para seguir el intercambio y el aprendizaje y poder

transferir su conocimiento a terceros países y con un espacio de trabajo virtual en [www.americalatinagenera.org](http://www.americalatinagenera.org).

- **Panel en la Undécima Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe en Brasilia del 13 al 16 de julio de 2010 donde se difundió este espacio a nivel regional.**
- **Firma de Acuerdo Regional para formalizar el intercambio y la cooperación sur/sur** así como promover el diálogo sobre la posible regionalización de las certificaciones de igualdad.
- **Transferencia de conocimiento a nuevos países interesados en promover esta práctica:** a este espacio de intercambio se han sumado nuevos países que quieren impulsar estas iniciativas como son El Salvador, Honduras, Panamá y República Dominicana.

Esto ha sido posible gracias al compromiso y generosidad de las diferentes instituciones involucradas y especialmente de las personas responsables de estos programas, de su calidad técnica y humana. Para el Centro Regional del PNUD, esta ha sido una aventura desafiante, llena de aprendizajes y sorpresas, con un enfoque innovador para trabajar temas de igualdad en el mundo laboral. Sobre todo ha servido para demostrarnos la importancia y la riqueza de generar espacios para el intercambio y la cooperación sur-sur. Seguiremos trabajando en esa línea.



## Agradecimientos

En la confección del presente Manual colaboraron un sinnúmero de personas. En primer término, contamos con la activa y desinteresada cooperación de las delegaciones de las experiencias nacionales. La enorme generosidad demostrada permitió recopilar un conjunto de herramientas de trabajo y dialogar intensamente acerca de su uso y aplicación. Además de compartir materiales, las experiencias dedicaron buena parte de su tiempo a completar cuestionarios y contestar preguntas aclaratorias.

Este equipo de gente hoy conforma una comunidad de práctica, unida por fuertes lazos de solidaridad y afinidad normativa, elementos fundamentales para la generación de conocimiento para la acción bajo el enfoque del desarrollo humano. En particular, nuestros agradecimientos van a las personas asociadas con las siguientes experiencias:

- Programa de Certificación de Empresas en Equidad de Género (Modelo de Equidad de Género para Argentina, MEGA-2009), Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, Argentina.
- Programa Pro Equidad de Género, Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres, Gobierno Federal, Brasil.
- Proyecto Sello Iguala, Servicio Nacional de la Mujer, Chile.
- Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, Instituto de las Mujeres, Costa Rica.
- Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003/Sistema de Gestión para la Igualdad de Oportunidades. Programa de Adopción del Modelo de Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres, Gobierno Federal, México.
- Programa de Gestión de la Calidad con Equidad de Género, Modelo de Calidad con Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres, Uruguay.

Asimismo, queremos agradecer a las oficinas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) en Uruguay, que han participado activamente en el proceso de la puesta en común de conocimiento. También hemos recibido valiosas indicaciones de expertas en sistemas gestión que han colaborado con las definiciones técnicas y la normativa especializada mencionada por este Manual.

# Introducción

## ¿Para qué y cómo utilizar este manual?

Este Manual explica, paso por paso, cómo diseñar, implementar y evaluar un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión con Equidad de Género destinado a empresas públicas y privadas. Los posibles destinatarios de esta herramienta son las instancias a cargo de los mecanismos nacionales de igualdad y cualquier otra organización pública interesada en impulsar Sistemas de Gestión con Equidad de Género, así como también empresas que deseen informarse sobre este tipo de iniciativas<sup>1</sup>.

Los **cinco objetivos principales** de este Manual son:

- **Describir las características de un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género.**
- **Detallar las capacidades necesarias para iniciar e implementar el Programa.**
- **Presentar los principios y requisitos de un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG) y el modelo de conformidad para su evaluación así como sus herramientas básicas.**
- **Describir, paso por paso, cómo poner en marcha un SGEG en las empresas, detallando cada etapa con sus requisitos.**
- **Proponer modalidades de vinculación del Programa con otras políticas públicas de género y de evaluación del mismo.**

## ¿Qué es un Programa de Certificación SGEG?

Un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión con Equidad de Género (SGEG) es una política pública cuyo objetivo consiste en promover cambios organizacionales que contribuyan a cerrar las brechas de género en las empresas. Representa una oportunidad para profundizar la transversalización del enfoque de género en la economía, mediante la transformación de la gestión de recursos humanos de empresas públicas y privadas y la forma en que las empresas abordan sus negocios. En particular, este Programa busca garantizar el ejercicio de derechos laborales entre hombres y mujeres, al distinguir con un Sello de Equidad de Género a las empresas comprometidas con la justicia social y la igualdad de género.

---

1. Otras entidades públicas y las organizaciones de la sociedad civil también pueden implementar sistemas de gestión con equidad de género. En este Manual nos centramos en su adopción por parte de empresas públicas y privadas.



Este Programa pone de relieve que el mercado de bienes y servicios puede edificarse sobre bases más igualitarias. En el marco de economías modernas e innovadoras, el cumplimiento de los derechos humanos pasa a ser un factor indispensable para garantizar la calidad de los productos y los servicios ofrecidos por las empresas. Al mejorar las condiciones de trabajo de hombres y mujeres, las empresas aprovechan mejor los talentos de su fuerza de trabajo y compiten a partir de la calidad de los contratos laborales. El sistema de las Naciones Unidas ha adoptado un concepto del desarrollo basado en las capacidades humanas: por lo tanto, los derechos económicos y sociales son a la vez el incentivo y la recompensa de una economía sólida (PNUD, 2000).

## ¿De dónde surge este Manual?

En América Latina y el Caribe han surgido experiencias ricas en relación a los Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género<sup>2</sup>. Actualmente conforman una comunidad de práctica en el marco de una iniciativa del PNUD, creando foros de intercambio donde se ha señalado la necesidad de sistematizar los aprendizajes y de elaborar protocolos que puedan ser apropiados por otros actores interesados e incluso por las propias experiencias en curso. Los Programas que han inspirado la elaboración de este Manual son:

- Programa de certificación de Empresas en Equidad de Género (Modelo de Equidad de Género para Argentina MEGA-2009), Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, Argentina.
- Programa Pro Equidad de Género, Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres, Gobierno Federal, Brasil.
- Proyecto Sello Iguala, Servicio Nacional de la Mujer, Chile.
- Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, Instituto de las Mujeres, Costa Rica.
- Modelo de Equidad de Género MEG: 2003/Sistema de Gestión para la Igualdad de Oportunidades. Programa de Adopción del Modelo de Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres, Gobierno Federal, México.
- Programa de Gestión de la Calidad con Equidad de Género, Modelo de Calidad con Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres, Uruguay.

---

2. En el marco de esta comunidad, un tema de debate ha sido el uso de los conceptos y términos tanto relacionados con la igualdad (principalmente el uso de equidad por igualdad) como con los sistemas de gestión. En este manual, hemos retomado el uso mayoritario que las experiencias hacen del término equidad (Sistema de Gestión de Equidad de Género, Políticas de Equidad de Género y Comités de Equidad de Género, por ejemplo), pero es importante destacar que son iniciativas cuya finalidad es eliminar las brechas de género existentes en las empresas, para lograr la igualdad de género.

## ¿Cómo aprovechar lo máximo este Manual?

Este Manual es extenso y brinda herramientas de trabajo, lecciones y guías para la acción, muchas de las cuales se anexan. Es un instrumento flexible y abierto a quienes deseen diseñar e implementar un Programa de Certificación.

### **Recomendamos la siguiente perspectiva para usar el Manual:**

- Es una guía panorámica para armar un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género a cargo del mecanismo de igualdad del Estado o de otra organización pública interesada.
- No es un recetario sino que brinda una hoja de ruta que resume, en grandes trazos, los puntos principales de un Programa de estas características y presenta la metodología de implementación, destacando los pormenores de un Sistema de Gestión de Equidad de Género, a ser adoptado por las empresas.
- Ofrece referencias de herramientas provenientes de experiencias actuales del mundo real. Por lo tanto, ofrece herramientas de gestión elaboradas y probadas por los programas en la región.

---

## Invitación a las personas usuarias

---

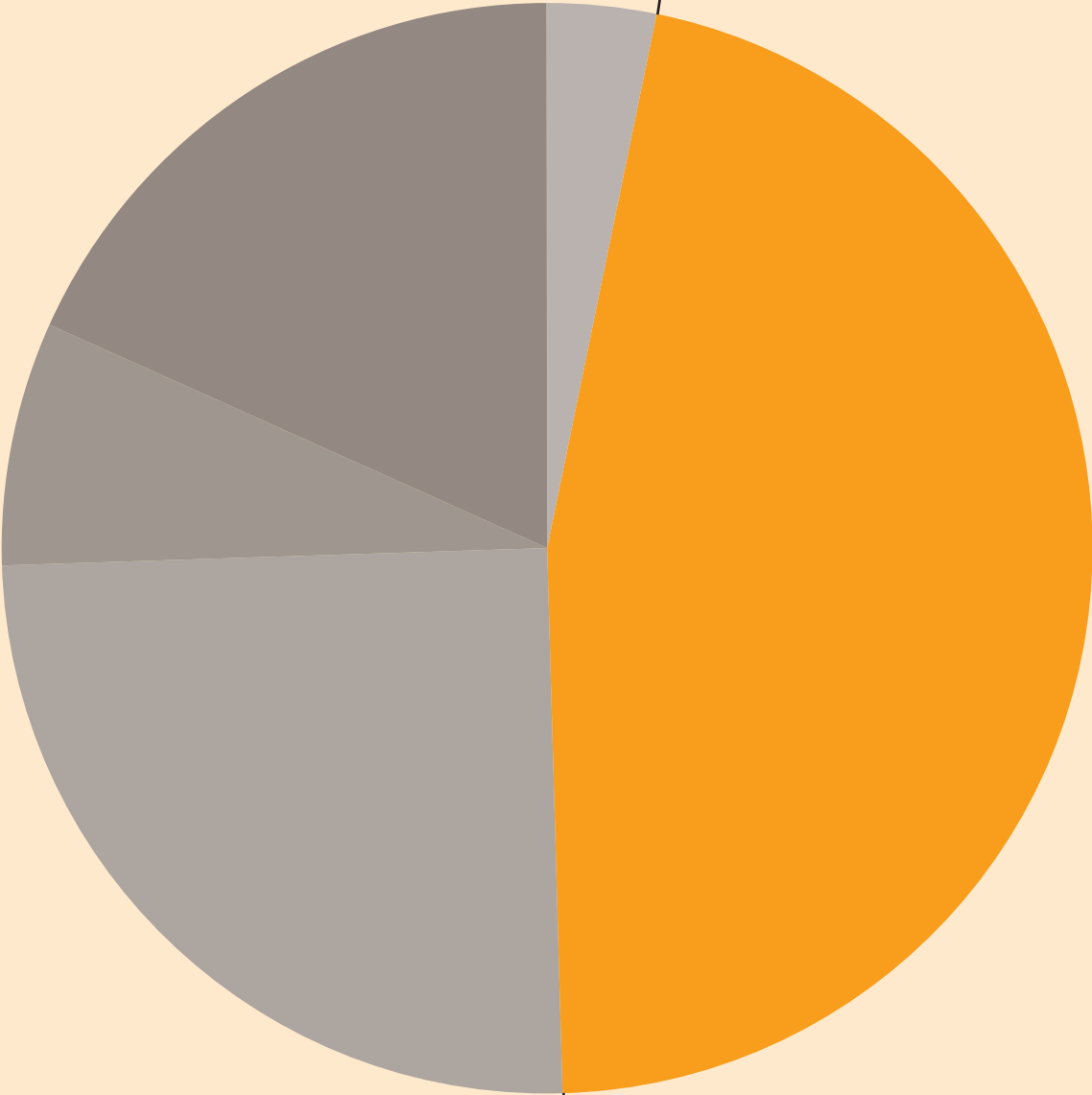
Un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género debe adaptarse a las necesidades nacionales y locales. Esta es una importante razón por la cual un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG) no puede simplemente copiarse tal como ha sido diseñado e implementado en otros países. Al ser prácticas cuyo éxito depende del compromiso de los actores involucrados, el Programa deberá ser significativo política, social y económicamente a la luz de las realidades nacionales particulares.



# 1 Sentar las bases

Desde página

16



Hasta página

61

Aquí presentamos los aspectos básicos de un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género (Programa EquiGénero). Las tres secciones examinan:

- ¿Qué es un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Igualdad o Equidad de Género (Programa EquiGénero)? Brinda las orientaciones básicas para armar un Programa, tratando: los objetivos, las razones para impulsarlo, su marco de referencia, las capacidades institucionales para iniciarlo, y la articulación con las políticas nacionales de igualdad y de desarrollo.
- La norma: los cimientos del Sistema de Gestión de Equidad de Género. Establece los principios y requisitos de estos sistemas, según las mejores prácticas en nuestra región.
- Construyendo el equipo y desarrollando las herramientas. Identifica a los actores del proceso de implementación y ofrece un panorama sintético de las herramientas necesarias para conducirlo, antes de entrar en acción.

# 1.1

## ¿Qué es un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género (SGEG)?

### 1.1.1

#### Definiciones fundamentales

---

Un **Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG)** consiste en un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras. Su objetivo central es reducir las brechas de género en las empresas, mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, de acciones afirmativas y de transversalización de género.



#### ¿QUÉ BUSCA UN SGEG?

*Un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG) busca identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados que permiten que la empresa logre objetivos de igualdad y de equidad de género.*

Estos sistemas procuran que toda la estrategia empresarial de manejo de personal esté guiada por el criterio de igualdad de género en forma integral y que las acciones no sean esfuerzos aislados. Para el sistema de gestión, agregar el enfoque de género implica medidas integradas y comprensivas para cambiar la estructura y la cultura organizacional, creando condiciones más justas y dignas para trabajadores y trabajadoras. Una estrategia empresarial que incorpore la igualdad de género es posible en la medida en que la misma sea entendida como parte integral de un “buen negocio”.

Al comprometerse con la aplicación de un sistema de esta naturaleza, las empresas introducen medidas orientadas a: a) remover la discriminación institucionalizada, directa e indirecta, que coloca a trabajadoras y trabajadores en lugares de desventaja, b) compensar a los grupos más vulnerables dentro de la empresa, y c) garantizar criterios más equitativos para la valoración de las tareas que destierren criterios androcéntricos, es decir, criterios que toman como modelo ideal al trabajador masculino desprendido de responsabilidades de cuidado.

Por ejemplo, un SGEG supone la modificación de prácticas informales y procedimientos formales, de criterios de promoción, de la infraestructura de la empresa e incluso de su imagen comercial, en aras de establecer condiciones de igualdad y de equidad para trabajadores y trabajadoras.

En términos de sus requisitos más concretos, un SGEG ofrece un esquema claro para implementar y evaluar las medidas adoptadas: comienza con la elaboración de un diagnóstico organizacional cuyo fin es identificar brechas de género y sirve para la formulación de una Política de Equidad de Género de la cual surgen las acciones. Luego, un organismo certificado evalúa la iniciativa de la empresa



## PALABRAS CLAVES EL SISTEMA DE GESTIÓN DE EQUIDAD DE GÉNERO

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Sistemas de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (Fuente: ISO 9000:2005).

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla de manera objetiva, con el fin de determinar el nivel de cumplimiento de los criterios de auditoría (Fuente: ISO 19011: 2002).

**La certificación de un sistema de gestión** asegura que la organización ha implementado un sistema para la gestión de los aspectos pertinentes de sus actividades, en línea con su política (Fuente: ISO/IEC 17021).

y, en caso de recibir una auditoría satisfactoria, la empresa recibe el Sello de Equidad de Género.

Un **Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género** es una política pública impulsada por las instancias responsables de los mecanismos de igualdad. Certifica con un Sello de Equidad de Género a las empresas que hayan adoptado un SGEG, según los requisitos establecidos en una norma y de acuerdo con una evaluación independiente, también denominada de tercera parte. Mide lo realizado por la empresa según el compromiso adquirido inicialmente.

Un Programa de Certificación SGEG es una oportunidad para profundizar la transversalización del enfoque de género en la economía, desde el enfoque de derechos de los trabajadores y las trabajadoras. Su **objetivo** es introducir cambios organizacionales que cierren brechas de género en las empresas así como la transformación cultural de la economía y la sociedad a mediano plazo.

### Sello de Equidad de Género

Certifica que la empresa promueve activamente la igualdad entre trabajadoras y trabajadores y que lo hace según los requisitos de un SGEG. Dicho Sello se expresa en un logotipo o distintivo que testifica la adecuada adopción de los requisitos para la reducción sistemática de brechas de género en el empleo. El mismo podrá utilizarse en los productos y los servicios de la empresa, en su imagen institucional, y en cualquier otra aplicación que le permita la difusión de su compromiso con la igualdad de género en el mundo del trabajo.

### ¿Quién desarrolla el Programa de Certificación (SGEG)?

Una **entidad del Estado** es la responsable de iniciar dicho programa. El mecanismo de igualdad o bien otra institución pública define los pasos necesarios para garantizar la efectiva implementación de un sistema en las empresas, la credibilidad del sello y el éxito general del programa.

## 1.1.2

### Las metas: para una economía más justa

Las actividades de las empresas tienen una trascendencia pública fundamental. En ese sentido, una forma de cambiar la cultura de género y reducir las brechas en el mundo del trabajo es mediante la renovación de las empresas, cuyas acciones se difunden hacia el resto de la sociedad. Por lo tanto, estos programas **buscan avanzar hacia una economía más igualitaria y justa** para trabajadores y trabajadoras, en el marco de la modernización de la gestión de las empresas y del crecimiento económico, sobre bases innovadoras.

Respecto de los logros esperados en las empresas certificadas, las metas del Programa incluyen reducir las brechas de género en salario, incrementar la presencia femenina en cargos de decisión, fomentar mayor igualdad en el uso del tiempo de hombres y mujeres, crear mayor respeto a los saberes femeninos, erradicar el



## ¿QUÉ SUGIERE LA NORMATIVA DE UN SGEG?

*La normativa de sistemas de gestión sugiere ocupar un sello para certificar a productos tangibles y no a procesos, como en este caso. No obstante, para la iniciativa tratada en este Manual, no hay conflicto con la certificación de un sistema de gestión de equidad de género, puesto que el Sello refleja las acciones realizadas por la empresa, las cuales son demostrables y verificables según una rigurosa evaluación.*

acoso sexual en el trabajo. Otras metas están vinculadas con los cambios en las actitudes y las percepciones de los actores económicos. Otras conciernen a las transformaciones en los procedimientos de gestión empresarial a fin de eliminar discriminaciones institucionalizadas.

### Clasificamos las transformaciones esperadas en relación a tres tipos de metas:

- **Ideológicas:** las relacionadas con la creación de **agentes** de cambio social.
- **Estructurales:** las relacionadas con la instalación de **procedimientos y dispositivos** para una transformación efectiva de estructuras laborales asimétricas.
- Las relacionadas con la **reducción de brechas** de género.

### Metas ideológicas

#### Creando agentes de cambio social

El cambio social hacia una mayor igualdad de género requiere que los actores de la jerarquía organizacional estén convencidos y participen positivamente de dicha transformación. Los gerentes y administradores de recursos humanos toman las decisiones acerca de quiénes son los que merecen entrar en la empresa y ser compensados y reconocidos por su trabajo. Este importante poder decisorio marca el destino de trabajadores y trabajadoras, así que una meta del Programa de Certificación de SGEG es la sensibilización en igualdad de género en estos actores, que ofician de “puerta de entrada” al mundo del trabajo formal.

Por ende, un importante impacto del Programa es la transformación de la cultura de la alta gerencia, la cual además de sensibilizarse con cuestiones de género se compromete a liderar la implementación de un SGEG. Además de ser los primeros en capacitarse, se monitorea y se premia a los gerentes por sus logros en cuanto a la igualdad en sus empresas.

Los compañeros e incluso las mismas compañeras de trabajo también suelen ser poleas de transmisión y reproducción de estereotipos de género que desvalorizan el trabajo femenino, por lo cual un SGEG invita a transformar las ideas del conjunto del personal, para que todos y todas participen del éxito.

### Metas estructurales:

#### Transformando estructuras laborales asimétricas

Un Programa de Certificación SGEG procura modificar la lógica de gestión de las empresas, al cambiar los procedimientos y las estructuras de la organización para que trabajadores y trabajadoras sean tratados con respeto y tengan posibilidades análogas de desarrollo profesional. Así, un SGEG supone remodelar la vida cotidiana de la empresa (reclutamiento, promoción, sistemas de compensaciones, etc.) sobre bases más justas. Mediante medidas institucionalizadas a favor de una mayor igualdad entre trabajadores y trabajadoras, un SGEG permite establecer mecanismos que durarán más allá de la buena voluntad de los gerentes y de sus liderazgos individuales. Asimismo, busca erradicar conductas discriminatorias, de hostigamiento y acoso sexual. Para ello, un SGEG pone en marcha dispositivos de constante mejora y revisión para recibir denuncias y ofrecer una solución que proteja a las personas más vulnerables.



Un aspecto crucial de un SGEg es la corresponsabilidad entre la vida familiar y la vida laboral como modalidad de articulación que desdibuja la división sexual del trabajo y la dicotomía entre trabajo productivo y reproductivo. Esto requiere prácticas mediante las cuales las empresas reconocen las necesidades de hombres y de mujeres de atender asuntos familiares, así como medidas que estimulan una mayor incorporación de los hombres a las tareas del cuidado. En definitiva, los cambios en la lógica de la gestión empresarial incentivan avances en la atávica división sexual del trabajo social, fomentando nuevos arreglos entre las familias y las empresas.



### ¿QUÉ ES UN MECANISMO DE IGUALDAD?

*Por mecanismo de igualdad entendemos a las instancias a cargo de los mecanismos para el adelanto de las mujeres o bien otra institución pública rectora en el avance de los derechos sociales de los grupos en situación de vulnerabilidad y las minorías, y que luche por la erradicación de prácticas de discriminación y racismo. Este Manual recomienda que la instancia a cargo del tema igualdad juegue un rol activo en un Programa de Certificación SGEg.*

#### Metas para reducir brechas:

##### Redistribuyendo los recursos entre individuos

La implementación del SGEg en las empresas reduce la segregación horizontal y vertical, las brechas salariales entre hombres y mujeres, y destaca el valor de los saberes de las mujeres en el mundo del trabajo.

Un SGEg logra esto con mecanismos de reclutamiento y de desarrollo de carrera más transparentes y abiertos para todas y todos, con comités de selección y promoción capacitados en género, con el apoyo de medidas de acción afirmativa para fomentar la selección y promoción de mujeres a puestos de responsabilidad bien pagos. Además, supone una revisión de las escalas remunerativas y de las competencias necesarias para los trabajos, de forma que sean valoradas las ocupaciones femeninas.

### 1.1.3

#### Las razones: creando sociedades donde todas las personas ganamos

Un Programa de Certificación conjuga una lógica de ejercicio de derechos con una lógica de negocios, puesto que parte del supuesto de que la igualdad de género constituye un pilar fundamental de la gestión organizacional y del éxito empresarial ¿Que ventajas ofrece la perspectiva de este Programa para las empresas, los sindicatos, el movimiento de mujeres y el propio Estado? A continuación enumeramos algunas de sus posibles fortalezas.

#### Para el Estado:

##### Una posibilidad de combatir las desigualdades

- Las brechas de género en la economía y en el empleo son persistentes y difíciles de erosionar, aun cuando las mujeres muestran altos niveles educativos.
- Las desigualdades de género afectan el rendimiento de hombres y mujeres en el lugar de trabajo y el clima laboral de la empresa.
- El sector privado tiene un potencial todavía no explotado para abordar la desigualdad de género puesto que algunas empresas son proclives a la adopción de buenas prácticas laborales con criterios de equidad.

**Para la Empresa:****Una oportunidad para mejorar la gestión empresarial y fomentar la innovación económica desde un enfoque de derechos**

Una estrategia para crear un Sistema de Gestión de Equidad de Género:

- Favorece el clima laboral, al reconocer a los recursos humanos su papel fundamental en la producción de bienes y servicios de calidad, mejorando la productividad y la eficiencia.
- Promueve el uso activo de los saberes y las competencias de trabajadores y trabajadoras, maximizando los procesos de aprendizaje colectivo, a fin de surtir con éxito los desafíos del mercado y edificar una economía más innovadora.
- Permite a las empresas certificadas llegar a rankings mundiales de entidades con buenas prácticas laborales y posicionarse como líderes competitivos. Al promover una producción con valor social agregado, las empresas podrán ingresar en nuevos nichos del mercado internacional, más exigentes y con buenos réditos económicos.

**Para los Países:****Ventajas sociales y comerciales, al estar sincronizada con importantes cambios socio-culturales**

- Cada día surgen nuevos segmentos de consumidores preocupados por las condiciones sociales, económicas y ambientales en que los bienes y los servicios adquiridos son producidos. Muchos promocionan esquemas de Comercio Justo entre los países del Norte y del Sur.
- A través de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las empresas de la región buscan una ventaja competitiva, por lo que están más propensas a adoptar prácticas de igualdad. Para las empresas que buscan ser reconocidas por sus buenas prácticas laborales, una estrategia de equidad de género representa una valiosa oportunidad.

**Y para las personas prácticas:****La evidencia respalda estas iniciativas**

Las experiencias de la región muestran logros sumamente promisorios, en las medidas aplicadas por las empresas que han liderado en la construcción de bases de gestión centradas en la igualdad, la equidad y el reconocimiento de los saberes de hombres y mujeres. Incluyen medidas de:

- Corresponsabilidad entre la vida familiar y la vida laboral.
- Parentalidad.
- Reclutamiento y selección del personal con enfoque de género.
- Fomento de la formación y del desarrollo profesional por igual para hombres y mujeres.
- Mejoras en las condiciones físicas de los espacios de trabajo, salud ocupacional y ambiente laboral.
- Capacitación y sensibilización en asuntos de género.
- Prevención y atención al hostigamiento sexual a través de dispositivos institucionales.
- Reducción de la segregación ocupacional y de la brecha salarial.
- Fomento para aumentar el número de mujeres en cargos directivos y gerenciales

# 1.2

## Las normas relevantes: actuar desde la consistencia

### Un Programa de Certificación se nutre de diversas tradiciones y marcos de referencia:

- La normativa internacional de derechos humanos y de derechos de mujeres que los Estados de la región han ratificado.
- La gestión empresarial socialmente orientada, donde ubicamos la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el Buen Gobierno Corporativo, y los negocios sustentables.
- Los modernos sistemas de gestión y las normas ISO.
- Las nuevas ideas acerca de la innovación económica que considera la gestión igualitaria y participativa en las empresas como el punto fundamental para la creación de bienes y servicios modernos.
- Las prácticas de Comercio Justo que descansan en principios de derechos humanos y de igualdad de género.

### 1.2.1

#### La normativa internacional de derechos humanos de mujeres

rec. 1

#### Artículos de la Cedaw directamente relacionados con el Programa de Certificación

##### **Artículo 5:**

“Tomar todas las medidas apropiadas para modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres”.

##### **Artículo 11.1**

“Asegurar el derecho al trabajo como derecho inalienable, el derecho a las mismas oportunidades de empleo, a elegir libremente profesión y empleo, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio. El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trabajo con respecto a un trabajo de igual valor, el derecho a la seguridad social. El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo, incluso la salvaguardia de la función de reproducción”.

##### **Artículo 11.2.a**

“Prohibir, bajo pena de sanciones, el despido por motivo de embarazo de maternidad y la discriminación en los despidos sobre la base de estado civil”.

##### **Artículo 11.2.b**

“Implantar la licencia de maternidad con sueldo pagado o con prestaciones sociales comparables sin pérdida del empleo previo, la antigüedad o beneficios sociales”.

##### **Artículo 11.2.c**

“Alentar el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños”.



El Programa adopta la normativa internacional de derechos humanos y de mujeres al emplear los conceptos de acción afirmativa y de transversalización de género en las políticas públicas.

La Convención para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por su sigla en inglés, de 1979) es una primera fuente inspiradora de un Programa de Certificación. Su meta es eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer, con miras a lograr la igualdad de jure y de facto entre los géneros en el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales.

La Convención obliga a los Estados Partes a erradicar la discriminación directa e indirecta contra la mujer en las leyes. Además, deben proteger a las mujeres en el ámbito público y en el privado contra la discriminación perpetuada por las autoridades públicas, los jueces, las organizaciones, las empresas o los particulares. El logro de la igualdad de resultados o igualdad sustantiva es esencial para la Convención. Este objetivo demanda políticas públicas de los Estados.

La Plataforma de Acción de Beijing, formulada con motivo de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995), estableció dos estrategias fundamentales para garantizar la igualdad sustantiva. Una primera estrategia es el trato equitativo a partir de medidas de acción afirmativa. La segunda es la transversalización de género (gender mainstreaming), o sea una integración plena en el Estado, en la política, en la sociedad y en la economía. El Artículo 202 establece que los gobiernos y otros actores deben fomentar políticas activas y visibles que incorporen una perspectiva de género en la totalidad de las políticas y los programas públicos.

La implementación de un Programa de Certificación implica la participación activa y comprometida de los hombres, quienes también son beneficiarios de estas medidas. Así, un Programa de Certificación recupera las Conclusiones Convenidas sobre el Papel de los Hombres y los Niños en el logro de la Igualdad de Género, de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de las Naciones Unidas (2004). La misma, retomando postulados de la Plataforma de Acción de Beijing, convoca a que hombres y mujeres establezcan un esquema de poder compartido y de responsabilidades conjuntas en la familia, en la comunidad, en el lugar de trabajo y en la comunidad política nacional e internacional. Entre varias sugerencias, recomienda la introducción de las vacaciones por paternidad, los arreglos de horario de trabajo flexible tanto para hombres como mujeres, el tele-trabajo, etc.

Otras normativas internacionales están vinculadas con los Convenios 100 y 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El Convenio 100 postula la igualdad de remuneración para hombres y mujeres por trabajo de igual valor desempeñado. El Convenio 111 combate la discriminación en el empleo y la ocupación. Asimismo, el Convenio sobre Trabajadores con Responsabilidades Familiares (156) está dirigido a crear un balance entre el mundo laboral y el familiar para quienes tengan tareas de cuidado, procurando que la reproducción social reciba la debida protección del Estado.

La OIT establece el concepto de competencias laborales, las cuales son el sustento del perfil laboral y constituyen la base para acciones formativas y de capacitación



para el trabajo. Por competencia, entendemos las capacidades desplegadas por las personas en sus tareas, a fin de alcanzar determinados resultados y responder a situaciones imprevistas. Desde el enfoque de género, esto permite visualizar diversas modalidades para lograr un mismo resultado, modalidades que podrían asociarse con actitudes y trayectorias propias de trabajadores y trabajadoras respectivamente.

## **1.2.2**

### **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

---

El Programa de Certificación SGEN retoma las ideas de Buen Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La RSE conforma un conjunto de programas, políticas y estrategias que las empresas adoptan a fin de beneficiar a sus empleados, sus comunidades y el entorno social en general. Los principios y valores de la RSE están vinculados con la ética de los negocios y la transparencia en la relación con consumidores y consumidoras, además de interés en la consecución de impactos ambientales y sociales no dañinos en la comunidad. Si bien la igualdad y la equidad de género no son preocupaciones primordiales en la RSE (ni en su norma correspondiente. SA 8000, Social Accountability International), el enfoque ha sido útil a fin de incentivar a las empresas a mejorar el desarrollo social y reducir las desigualdades a partir de sus propias prácticas y sistemas de gestión y, así, no desligar los negocios de sus impactos sociales y humanos.



#### **RECOMENDACIÓN NORMA ISO**

*Varios países han tomado las normas de calidad ISO para sus Programas de Certificación: como ruta general recomendamos la Guía ISO 72.*

## **1.2.3**

### **Las normas internacionales de sistemas de gestión y calidad**

---

Hoy en día existe una significativa normativa vinculada con sistemas de gestión, conocidos como normas ISO (Internacional Standards Organization). Las más relevantes para formular un buen Programa de Certificación son:

- ISO Guía 72. Directrices para la justificación y desarrollo de normas de sistemas de gestión.
- ISO/IEC 17021. Evaluación de la conformidad. Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y la certificación de sistemas de gestión.
- ISO/IEC 17000. Evaluación de la conformidad. Vocabulario y principios generales.
- ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

## **1.2.4**

### **Innovación económica: empresas y conocimiento**

---

El conocimiento y la innovación son fundamentales en la producción y la comercialización del siglo XXI, por lo que los antiguos métodos mecánicos de trabajo, donde trabajadores y trabajadoras eran simples engranajes de una cadena de tecnologías y maquinarias, han dejado de ser efectivos. En mercados globalizados, las empresas no pueden competir a

partir de los productos estandarizados del pasado, que requerían del adiestramiento en tareas fijas, sin mayores expectativas de desarrollo profesional. Al contrario, en el mundo actual, una empresa necesita de las competencias, o sea la plenitud de los saberes y conocimientos de empleados y empleadas para producir y comercializar bienes y servicios que se destacan por su calidad y singularidad. En una época de “marcas”, “generaciones de productos” y “series” diversificadas, los productos y servicios deben diferenciarse de la competencia y de sus propios antecesores. Al valorizarse las competencias de trabajadores y trabajadoras, es posible aprovechar mejor los saberes disponibles en la empresa, previamente inutilizados por prácticas discriminatorias, estereotipos y prejuicios que actúan como barreras para una mayor eficiencia y eficacia en la producción.

### **1.2.5**

#### **El Comercio Justo**

---

Muy relacionado con el punto anterior, y dentro del enfoque de derechos humanos y derechos laborales, las normas relativas al Comercio Justo o Comercio Alternativo se han convertido en otro importante marco de referencia. Este consiste en una forma alternativa de intercambio de bienes y servicios, promovida por organizaciones no gubernamentales internacionales, las Naciones Unidas y movimientos sociales y políticos interesados en forjar vínculos comerciales con un sentido de justicia, entre países con grados de desarrollo asimétricos. El Comercio Justo establece relaciones comerciales éticas y respetuosas entre los países del Norte y el Sur, contribuye a un crecimiento sostenible de los países y de los individuos, y asegura los derechos de productores y trabajadores, al tiempo que denuncia situaciones de injusticia y de violación de los derechos humanos fundamentales. Los principios que defiende son:

- Respeto de los derechos laborales de los productores y los trabajadores, en particular la igualdad entre hombres y mujeres.
- Principio de anti-explotación, se opone especialmente la explotación infantil.
- Principio de paga digna a los productores.
- Valoración de las condiciones de trabajo equitativas, la producción sustentable y el cuidado al ambiente como parte de la calidad de los bienes y los servicios.

Esta línea que conecta temas de consumo, estrategias de venta y producción, ha crecido exponencialmente en años recientes. Favorece y fomenta esfuerzos por remover las prácticas discriminatorias que generan diferencias entre el precio que pagan los consumidores de países desarrollados y las compensaciones que reciben los productores de países del Sur, a fin de impedir su explotación. Actualmente existe un Sello de Comercio Justo (Sello *Fairtrade* por su nombre en inglés) que se otorga a bienes y servicios elaborados según los principios aquí señalados.



# 1.3

## Cómo comenzar su propio Programa de Certificación SGE

Para iniciar un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género, la institución promotora debe prepararse: no es conveniente improvisar, puesto que el Programa implica conocer a los actores, manejar diferentes lenguajes, contar con recursos, y llevar a cabo acciones novedosas. Esta sección muestra que es necesario un conocimiento de las condiciones existentes y de las posibilidades de implementación.

### 1.3.1

#### Las condiciones: un mapa de dónde arrancamos

¿Cuáles son las condiciones políticas, sociales, técnicas y de mercado? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades para formular estrategias de apoyo y alianzas?

##### Las condiciones políticas

Una condición política fundamental es obtener el apoyo de un organismo público con suficiente prestigio y autoridad. **La señal de interés del máximo nivel jerárquico es clave para convencer al empresariado.** Si esta condición no está presente, habrá que desarrollar argumentos que convencan a otros integrantes del Estado de los enormes beneficios del Programa.

##### Las condiciones sociales

**El apoyo de los movimientos sindicales y de los grupos de mujeres es fundamental para darle legitimidad, sustento y contenido de derechos al programa.** Pero el interés de estos actores en colaborar con las empresas no siempre es inmediato y/o aparente. Debemos saber quiénes son los agrupamientos, los líderes y lideresas con mayor disposición respecto de un Programa de Certificación. Asimismo, es importante conocer a las asociaciones de consumidores, sus prioridades y preocupaciones para identificar si podrían ser posibles aliados.

##### Las condiciones técnicas

Debemos identificar cuál es el punto de partida en términos de capacidades profesionales, administrativas, de procedimientos, de infraestructura instalada, etc. Las condiciones técnicas también refieren a las herramientas específicas de trabajo para el diseño, el control, la implementación, el seguimiento y la evaluación de acciones del Programa.

rec.2

### Las condiciones de mercado

Es importante identificar cuál es la situación de las empresas. Por ejemplo, ¿cuentan con buenas prácticas laborales y/o de RSE? ¿Cuántas y cuáles empresas han sido certificadas en modernos sistemas de gestión? ¿Hay empresas adheridas a programas de buenas prácticas laborales? **Es más fácil impulsar el Programa si las empresas están familiarizadas con las normas ISO, o si las mismas llevan a cabo iniciativas de RSE y de Buen Gobierno Corporativo.** Habrá que adoptar instrumentos de apoyo adicional si la estructura empresarial presenta escasas prácticas de calidad y de buenas prácticas laborales.

#### Recomendaciones para comenzar

##### Prepararse internamente:

Identificar los recursos humanos y materiales disponibles, involucrar al personal y a las autoridades de la organización pública responsable, y definir la relación entre el Programa de Certificación con las otras políticas públicas de género.

##### Identificar quiénes liderarán y desde cuál estructura administrativa:

Definir el equipo y el tiempo necesario para diseñar e implementar el Programa de Certificación. Identificar quiénes serán los responsables por la iniciativa y la unidad administrativa correspondiente. Identificar las necesidades internas de capacitación y de formación en un Sistema de Gestión de Equidad de Género.

##### Identificar y planificar las relaciones a través de redes y alianzas:

Identificar posibles aliados dentro y fuera del Estado. Aliados externos: redes de empresas, empresas individuales con Programas de Responsabilidad Empresarial, Buenas Prácticas Laborales y Buen Gobierno Corporativo, redes de mujeres empresarias, empresas líderes, cámaras empresariales, sindicatos y movimientos de mujeres. Internos: empresas públicas, organismos de normas y estándares, organismos de fomento productivo e innovación empresarial, Ministerios de Economía, de Trabajo y/o Producción.

Diseñar la estrategia de comunicación: realizar comunicaciones y participar en reuniones informativas, establecer con claridad qué se espera del Programa de Certificación, con qué recursos y en qué plazos.



#### ESTRATEGIAS PARA SUPERAR INCONVENIENTES

*Es posible que estas condiciones muestren importantes debilidades, pero ello no debe desalentarnos. Es preciso superar inconvenientes y suplir carencias, por medio de la puesta en marcha una serie de estrategias detalladas a continuación.*

### 1.3.2

#### La estrategia: Aprender, comunicar, formar alianzas

La estrategia de comunicación y de difusión de un Programa de Certificación debe realizarse desde los inicios. Es crucial comunicar de qué se trata un Sistema de Gestión de Equidad de Género, cuál es su finalidad y a quién está dirigido. Ahora bien, estos programas cuentan con un público muy diverso, ya que puede despertar el interés de las empresas, los sindicatos, los movimientos de mujeres, los organismos de apoyo a las empresas y la competitividad, las organizaciones de derechos humanos, etc. Es preciso saber ocupar un lenguaje distinto y atractivo para cada tipo de actor y elaborar materiales adecuados a las necesidades de las diversas audiencias. Aquí algunas ideas iniciales que ayudan a estructurar una estrategia robusta y efectiva.



### Para la opinión pública en general

Es importante informar y ganarle el corazón a la opinión pública, particularmente al inicio de un programa y a lo largo de su implementación, en momentos claves. Para este propósito, es posible realizar campañas de sensibilización sobre las desigualdades de género en el mundo laboral, apelando a diversos medios de comunicación y aprovechando el dispositivo de “campaña de bien público” existente en algunos países o bien otra alternativa análoga. Es bueno también establecer y celebrar hitos en este proceso, para integrar y animar a las personas a apoyar más activamente.

Es importante recordar que aunque hablemos de “opinión pública”, este público se compone de una gran diversidad de personas, y medios que responden a sus perfiles. Hay que modelar el mensaje según cada público objetivo, tratando de ponerse en el lugar del receptor y expresar las ideas que se quiere posicionar en sus términos, y no en el lenguaje propio del emisor.

Finalmente, es útil recordar la interrelación entre el interés del público y de las empresas, ya que estas últimas son muy sensibles a las tendencias, intereses y posiciones del público, en general y de sus segmentos específicos, ya que el público –y especialmente las mujeres– constituyen los consumidores de estos bienes y productos.



#### PARA APROXIMARSE A LAS EMPRESAS

*El paso preliminar, esencial para la generación de confianza entre Estado y empresa, consiste en reunirse con varios agentes directivos y ejecutivos con poder de decisión al interior de la empresa. Allí, se cuentan los objetivos del programa y la importancia de la participación de la empresa. Se presentan los instrumentos que revelarán la realidad de la empresa. Con la empresa se prepara y se firma el Protocolo de Acuerdo, que enmarcará la relación con el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam)*

(Fuente: [www.iguala.cl](http://www.iguala.cl); diciembre, 2009)

### Para sensibilizar e involucrar a las empresas

Si bien hay diferentes constituyentes (stakeholders) o actores interesados en el Programa, las empresas son los destinatarios privilegiados. Una estrategia de comunicación exitosa con estos interlocutores debe considerar las siguientes cuestiones.

El **lenguaje para dialogar** con las empresas debe reflejar el lenguaje del mundo de los negocios (competitividad, gestión, mejora continua, posicionamiento en el mercado, etc.). Esto es fundamental para que el empresariado perciba que vale la pena “invertir” en un Programa de Certificación, por la “utilidad” que le proporcionará.

- **La llegada** a las empresas no es directa y conlleva un tiempo de maduración. Por ello es preciso diseñar diversos puntos de entrada y darse plazos para esperar la manifestación de interés.
- Es fundamental que la comunicación se realice mediante alianzas con otros **organismos públicos** (como el Ministerio de Economía u organismos de fomento empresarial y/o innovación), puesto que esto le imprime visibilidad política y prestigio a la iniciativa.
- Los **foros y encuentros empresariales** son instancias claves para presentar el Programa y deberá llevarse un registro de estas oportunidades.
- En toda comunicación debe haber una **parte interlocutora** del lado de la empresa con suficiente autoridad, preferentemente proveniente de la alta gerencia. De lo contrario, las probabilidades de implementar un Programa de Certificación se ven mermadas.
- Es importante apelar a la **competitividad**. El empresariado se convence de la utilidad de una medida cuando ve que la misma ha tenido éxito entre sus pares.
- Los argumentos deben basarse en **evidencia concreta**, derivada de las experiencias de otras empresas, y también mostrar resultados tangibles producto de un Programa de Certificación.



## ORGANISMOS DE PROMOCIÓN

*Los organismos de promoción de pequeñas y medianas empresas y de promoción industrial pueden ser aliados fundamentales para colaborar con la convocatoria, ya que este tipo de empresas usualmente requieren apoyos adicionales para la instrumentación de modernos sistemas de gestión.*

- Es preciso realizar una **búsqueda de líderes de opinión** entre los actores empresariales, es decir, identificar gerentes y gerentas con alto poder decisorio y convocarlos a reuniones informativas específicamente para ellos.
- Desde el **mecanismo de igualdad** es conveniente iniciar instancias tales como foros empresariales por la equidad, desayunos de trabajo con redes de empresas socialmente responsables, reuniones con mujeres empresarias, etc. En estos esfuerzos, son buenas aliadas las redes de empresas, las cámaras empresariales, las redes de mujeres empresarias, las empresas que han adoptado RSE y buenas prácticas laborales o han sido reconocidas por sus sistemas de calidad.
- Los dispositivos de **difusión masivos** pueden ser spots publicitarios, propaganda en TV; eventos y almuerzos, publicaciones periódicas (suplementos y magazines empresariales) y circulación masiva.

### Estrategia para crear alianzas

Es fundamental conformar una red de aliados del Programa con actores estratégicos de la estructura estatal. Asimismo, redes amplias, de actores provenientes de diversos ámbitos de actividad económica, social y política brindan legitimidad y visibilidad a la iniciativa.

### Estrategias para conocer experiencias análogas en otros países

Es recomendable conocer las experiencias de otros Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género de América Latina y el Caribe e incluso de otros países fuera de la región. Muchos de los exitosos programas de hoy recurrieron a modelos inspiradores y fuentes de aprendizaje y reflexión. De acuerdo con las condiciones de partida, podría ser necesario recurrir a organismos de cooperación técnica internacional para explorar cómo comenzar el Programa.



## PARA LAS EMPRESAS UN PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN SGE:

- *Mejora el clima laboral.*
- *Aumenta el compromiso del personal con la empresa.*
- *Mejora la predisposición del personal, a participar en procesos de mejora continua y de calidad.*
- *Aumenta la productividad.*
- *Reduce el ausentismo.*
- *Aprovecha las competencias y los saberes del conjunto del personal.*
- *Genera la oportunidad de proyectarse positivamente a la opinión pública y a los consumidores específicos, gracias a sus prácticas laborales de equidad de género.*

En conjunto con las experiencias latinoamericanas existentes, el Centro Regional del PNUD (Unidad de Gestión del Conocimiento y un Área Práctica de Género) ha puesto en marcha una comunidad de aprendizaje "la comunidad del Sello" que se reúne presencial y virtualmente para intercambiar y cooperar y que ha desarrollado conjuntamente varios productos de conocimiento, entre ellos este manual. Sumarse a esta comunidad puede ser de gran utilidad para una experiencia que inicia (para conocer más visite [www.americalatinagenera.org](http://www.americalatinagenera.org)).

### 1.3.3

#### Convencer: Argumentos que llegan a buen destino

Un Programa de Certificación es innovador porque combina la lógica de los derechos humanos con la de los negocios. En vista de ello, son necesarios argumentos que combinen ambas miradas.

#### Argumentos para dialogar con las empresas

En mercados cada vez más exigentes, un Programa de Certificación contribuye notablemente a mejorar el clima organizacional. Cataliza procesos de aprendizaje



### PARA LOS Y LAS TRABAJADORES UN PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN:

- *Consolida el respeto a los derechos laborales.*
- *Apoya la implementación de buenas prácticas laborales que pueden convertirse en puntos de referencia en negociaciones colectivas al nivel empresa y sector.*
- *Conforma un grupo de empresas aliadas.*
- *Fomenta una lógica de Diálogo Social (OIT).*

y genera conocimientos que permiten aumentar la productividad y la eficiencia de la gestión empresarial. La “inteligencia del negocio” en la moderna economía implica aprovechar bien y reconocer la totalidad de los talentos de trabajadores y trabajadoras. En este sentido, mejorar el clima laboral y las relaciones humanas en la empresa acarrearán efectos multiplicativos en lo económico, generando “ganancias” de todo tipo para la empresa y su personal.

Posicionarse como una empresa líder involucra un constante desafío, que demanda estrategias y prácticas que faciliten cambios tecnológicos, comerciales, financieros y culturales, frente a mercados crecientemente inciertos. Hoy las empresas apuestan a la “creatividad organizacional”, es decir, a la creación de productos, servicios y procesos de individuos trabajando armónicamente en un contexto social complejo (Borgucci, 2008).

La proyección externa y la imagen de la empresa es otro argumento en el diálogo con el sector privado. Hay nuevos mercados y nuevos consumidores, más exigentes en cuanto a los estándares y las normas que rigen los productos y servicios. Una certificación que combina la calidad con la igualdad de género es afín a las demandas más recientes de los mercados internacionales, en un contexto donde la RSE recibe creciente atención, difusión y valoración. Podemos destacar algunas iniciativas como el World Business Council for Sustainable Development y la red de empresas agrupadas en torno al Instituto Great Place to Work. De esta forma, un Sello en Equidad de Género aumenta el prestigio e imagen de la empresa y le da liderazgo en el respeto de los derechos de trabajadores y trabajadoras.

### Asociaciones de empleados y actores sindicales

Un Programa de Certificación está basado en principios de reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos. La igualdad de oportunidades, de trato y de resultados beneficia a hombres y mujeres. Permite consolidar el respeto a la igualdad de salarios y a la transparencia en el desarrollo de las carreras, viejos reclamos de trabajadores/as y de sus organizaciones colectivas. Así es posible colaborar con la igualdad sustantiva para el conjunto de trabajadores y trabajadoras.



### PARA LOS CONSUMIDORES

- *La igualdad aumenta la calidad de la producción y los estándares de los bienes y servicios consumidos, positivamente a la opinión pública y a los consumidores específicos, gracias a sus prácticas laborales de equidad de género.*

Además, las buenas prácticas laborales en equidad de género pueden utilizarse en las negociaciones colectivas para poner en evidencia que los beneficios sociales y laborales son inversiones y no son costos para el empresariado, ya que promueven instancias de “ganar ganar” para ambos actores.

Además, un Programa de Certificación recupera la lógica de Diálogo Social propuesta por la OIT. El Diálogo Social comprende negociaciones, intercambio de información y consultas entre el gobierno, los empleadores y trabajadores y trabajadoras sobre temas de interés común, relativos a las políticas económicas y sociales. En esta dirección, un Programa de Certificación es una buena opción.

### Asociaciones de consumidores/as

Las asociaciones de consumidores son cada vez más relevantes en los países de la región. Una de sus principales misiones es controlar las condiciones en las cuales se elaboran los productos y los servicios que ocupan y los valores de las





## PARA LAS Y LOS ACTORES DEL ESTADO

- *La reducción de algunas brechas de género de la economía supone trabajar directamente con las empresas.*
- *Se impulsa una lógica de derechos con otra de negocios.*
- *Se promueven empresas más innovadoras.*
- *Es una forma de cumplir con los compromisos internacionales del Estado en materia de derechos humanos y derechos de mujeres.*

empresas que los brindan. Presionan cada vez más por estándares más exigentes, particularmente en relación con la salud y los precios. Es fundamental demostrar los beneficios múltiples de productos y servicios elaborados en contextos de mejor calidad y justicia social.

### Argumentando con el propio Estado

Las mujeres representan un porcentaje creciente del empleo formal e informal en las economías de la región. Comparado con dos décadas atrás, hoy más mujeres trabajan en la producción primaria, la industria, el comercio y los servicios. Desafortunadamente, esta mayor participación no ha conllevado una mayor igualdad de género en la calidad de los puestos ocupacionales, ni en los ingresos, ni en la cobertura de seguridad social. Dado que las mujeres son, además, jefas de hogar o contribuyen en una forma muy significativa a los ingresos de las familias, el Estado debe promover una economía pujante con mejores mecanismos distributivos, como parte de su agenda de desarrollo nacional democrático y justo.

En tal sentido, es necesario desarrollar políticas públicas orientadas a promover la innovación en empresas con sensibilidad social. Si las certificaciones ambientales, las orgánicas y las de responsabilidad social empresarial están transformando la relación entre el mercado, el Estado y la sociedad, un Sello de Equidad de Género promete una importante reducción de las desigualdades entre trabajadores y trabajadoras.

Por otra parte, un modelo de desarrollo de la nueva economía del siglo XXI está basado en el conocimiento y, por lo tanto, requiere aumentar las capacidades innovadoras y creativas de las empresas. Un Programa de Certificación apoya un desarrollo empresarial más innovador en concomitancia con el cumplimiento de los derechos laborales de trabajadores y trabajadoras.

### Argumentos para dialogar con el movimiento feminista y las organizaciones de mujeres

Un reclamo histórico del movimiento feminista ha sido la consagración de una mayor justicia social y laboral, así como la erradicación de la explotación de las trabajadoras. La presente iniciativa es clave para avanzar en estos aspectos. Con todo, hay algunas suspicacias en cuanto a colaborar con empresas privadas y a concentrar los esfuerzos de las políticas públicas en trabajadoras que estarían mejor posicionadas que otras mujeres en la economía, como las empleadas domésticas o las trabajadoras informales. Sin dejar de reconocer las urgencias que afectan a las mujeres de clases más empobrecidas, el Sello de Equidad de Género puede ser un instrumento aliado porque, entre varias razones, las mujeres conforman un 45% de la fuerza laboral de la economía formal en la región (Piazzese, 2009) y la igualdad en este segmento podría tener un enorme efecto multiplicativo sobre el resto de la economía.

De hecho, la comunicación y la publicidad relacionadas con el Sello de Equidad de Género hacen pública la necesidad de reconocimiento y de respeto de los derechos sociales y económicos de las trabajadoras, así como la temática de la parentalidad y la corresponsabilidad trabajo/familia. La difusión de los logros asociados con el ejercicio de estos derechos puede marcar la pauta frente al resto de los actores, así como visibilizar no sólo problemáticas, a menudo ocultas, sino también soluciones.



Bajo ciertas condiciones, el mundo empresarial encierra un enorme potencial para crear trabajos dignos, aunque reconocemos que los avances han sido sumamente lentos. Actualmente, la gran parte del tiempo vital de los sujetos transcurre en los lugares de trabajo, por lo cual lo que ocurre en este ámbito impacta sobre la calidad de vida de hombres y mujeres.

Es más: las brechas de género en la economía son las más arduas de erosionar, aun entre trabajadoras en principio más favorecidas, quienes ven su inversión en capital humano reducida por prácticas discriminatorias del empresariado. En este segmento de trabajadoras, además, están surgiendo redes, como las de mujeres empresarias y/o profesionales, que son aliadas en la agenda por erradicar las brechas de género de la economía. Un Programa de Certificación puede impactar positivamente en la cadena de valor, si logra garantizar que los proveedores y los compradores adopten también una lógica de igualdad y equidad de género. Así, en la práctica, podrían afianzarse los derechos laborales más allá de la empresa individualmente certificada.

### 1.3.4

#### El equipo: cruzando conocimientos

Un Programa de Certificación exige un apoyo constante para capacitar y monitorear a los diversos participantes en:

- sistemas modernos de gestión
- temáticas de igualdad de género.

Combinar ambos tópicos es un desafío: quienes son especialistas en sistemas de gestión usualmente desconocen la temática de género e, inversamente, las personas expertas en género no están familiarizadas con la normativa de los sistemas de gestión.

#### Este Manual recomienda:

- Crear un equipo interdisciplinario con personas expertas en género y en sistemas de gestión, marketing y comercialización.
- Llevar un registro actualizado de este personal, en caso de que no sea personal de planta (planilla o estable) del mecanismo de igualdad.
- Capacitar a un grupo experto en sistemas de gestión con enfoque de género. Este grupo, en ocasiones, no es personal propio, sino proveniente de los institutos de normalización y estándares.
- Contar con un equipo técnico, propio de los mecanismos de igualdad, que pueda establecer vinculaciones entre el Programa de Certificación de un Programa de Certificación y los planes de desarrollo y planes de igualdad de oportunidades nacionales mediante procedimientos de seguimiento e indicadores.

El Programa de Certificación usualmente implica establecer alianzas con otros organismos para compensar algunas carencias de recursos humanos y obtener financiamiento de la cooperación internacional, aunque es necesario contar con



#### PARA LAS ORGANIZACIONES DE MUJERES

- *Es una oportunidad para expandir la igualdad de oportunidades y de derechos de mujeres a nuevos actores (las empresas).*
  - *Las empresas, en ciertas condiciones, encierran un potencial no explotado para traer mayores grados de igualdad al mundo del trabajo.*
  - *Las iniciativas de buenas prácticas laborales y de RSE podrían utilizarse estratégicamente desde un enfoque de género.*
- positivamente a la opinión pública y a los consumidores específicos, gracias a sus prácticas laborales de equidad de género.*

especialistas de referencia de carácter estable, es decir, personal propio del mecanismo de igualdad.

No es posible determinar el tamaño específico del equipo técnico, porque esto varía según la escala del país y el alcance que el Programa se proponga.

**Como criterios mínimos, el equipo debe:**

- Estar jerarquizado dentro del mecanismo de igualdad y con un acceso directo a las autoridades.
- Estar ampliamente capacitado y deberá diseñarse un plan de capacitación permanente.
- Disponer de recursos para operar cómodamente.
- Tener presencia en las oficinas centrales y también en las oficinas regionales del mecanismo de igualdad si las hubiera.
- Contar con apoyo administrativo propio.

Mantener este equipo de trabajo, es decir, el pago de honorarios y de las capacitaciones, requiere de la mayor inversión dentro del presupuesto del Programa. Por ello las contrataciones deben tener perfiles claros y competitivos.

Además, el equipo, presente en la empresa a lo largo de la implementación:

- Brinda capacitación a los actores de la empresa mediante talleres de sensibilización en género y talleres para la implementación de un Programa de Certificación.
- Acompaña y asesora a la empresa en sus acciones por cumplir con los requisitos de un Programa de Certificación.

### **1.3.5**

#### **Las normas que enmarcan el sistema**

Un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género es una herramienta en un amplio menú de políticas públicas cuya finalidad es la promoción de la igualdad de género socio-económica. Por ende, no pretende agotar el sinfín de tareas que desarrolla el mecanismo de igualdad en el ámbito del género sino subrayar la importancia de articularlo con las restantes iniciativas.

**El Programa debe vincularse, al menos, con tres políticas públicas:**

- Políticas de igualdad de género.
- Políticas nacionales de desarrollo y de fomento al desarrollo productivo y la competitividad económica.
- Planes de reforma del Estado y de transformación democrática.

Dentro de sus lineamientos estratégicos, las políticas de igualdad de género de la región establecen metas y acciones para reducir las brechas en la economía y en el mundo del trabajo. Es bien sabido que el Estado ha tenido dificultades para crear condiciones duraderas de justicia e igualdad en estos ámbitos.



## COMBINACIÓN DE TÓPICOS

*Quienes son especialistas en sistemas de gestión usualmente desconocen la temática de género e, inversamente, las personas expertas en género no están familiarizadas con la normativa de los sistemas de gestión: combinar ambos tópicos es un desafío.*



## DESARROLLO HUMANO

*En términos generales, un Programa de Certificación nos permite definir metas específicas y lograr resultados concretos en la implementación de principios que forman la base de todo esfuerzo por mejorar el desarrollo humano. Al potenciar las habilidades de hombres y mujeres y tender a la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida, ampliamos las capacidades, opciones y oportunidades de la gente para llevar adelante sus propios proyectos de vida. El desarrollo humano es, en definitiva, una concepción multidimensional del bienestar de las personas y, en tal sentido, el mundo del trabajo también incide en el despliegue de las capacidades humanas.*

### En este contexto, un programa de Certificación ofrece:

- **Un potente instrumento para lograr resultados tangibles**, a partir de los cuales se pueden diseñar y promover otras medidas públicas que articulen la relación del mecanismo de igualdad con las empresas.
- **Un ejemplo concreto de transversalizar el tema de género**. Al considerar el agregado de empresas adheridas al Programa, se avanza en la reducción de brechas y en la incorporación del enfoque de género en el mundo del trabajo.
- **La primera medida de política pública que convoca específicamente a empresas** para avanzar hacia la transversalización de género en el seno de la organización.

### Se vincula con planes nacionales de desarrollo social, económico y productivo, ya que:

- **Responde a la misión de los planes de desarrollo** de asegurar el ejercicio de los derechos políticos, sociales, económicos y culturales e incentivar un mayor dinamismo económico que favorezca un crecimiento con igualdad social en la región.
- **Desempeña un papel relevante en la modernización económica**, al poner en el centro de la gestión empresarial la innovación basada en el conocimiento, las competencias y los saberes de quienes son partícipes de la organización.

Es posible relacionar el Programa de Certificación con los actuales programas de transformación democrática y de modernización del Estado. Es necesario un Estado capaz de relacionarse con el sector privado y de responder a las demandas de las empresas en forma transparente y eficiente, en particular en contextos de convulsión económica. Las empresas generan puestos de trabajo y esto es una prioridad para los Estados de la región, cuyo crecimiento depende, en gran medida, de los ciclos de la economía internacional. Este tipo de programa:

- **Promueve puestos de trabajo de calidad** Es sabido que puestos de trabajo informales, sin protección social y donde las remuneraciones poco tienen que ver con los esfuerzos y las horas de trabajo, son perniciosos para la economía, el desarrollo social y la igualdad de género.
- **Es beneficioso porque fortalece aquellos núcleos de la economía capaces de generar un gran dinamismo** y potenciar empleos dignos en otros sectores de actividad.

# 1.4

## La Norma: los cimientos del Sistema de Gestión de Equidad de Género

### 1.4.1

#### Consideraciones generales: preguntas y respuestas

El Programa de Certificación debe establecer los requisitos y las condiciones para la implementación y la evaluación de la conformidad con el sistema. A tales efectos, es preciso elaborar una norma que constituye la “carta magna” para las empresas y el Estado, que establece las directrices para guiar a las empresas interesadas en la implementación de un Programa de Certificación. Esta sección resume los contenidos esenciales de una norma.



#### NORMAS VIGENTES EN AMÉRICA LATINA

- *Modelo de Equidad de Género para la Argentina MEGA 2009 (Argentina)*
- *Pro-Equidad de Género (Brasil)*
- *Norma para Certificar Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (Costa Rica)*
- *Modelo de Certificación en Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, Sello Iguale (Chile)*
- *Modelo de Equidad de Género MEG: 2003 (México)*
- *Modelo de Calidad con Equidad de Género (Uruguay).*

#### ¿Qué es una norma?

La norma o documento normativo de referencia acordado contiene los principios y los requisitos técnicos que deberán ser evaluados para reconocer que una empresa cumple con un Programa de Certificación. La demostración de evidencia respecto del cumplimiento con los requisitos mínimos es lo que permite a la empresa obtener el Sello de Equidad de Género.

Entendemos por norma un documento amplio y no necesariamente uno que haya pasado por un organismo normalizador. Un organismo público puede tener una norma en la medida en que la misma esté acordada entre las partes interesadas y provea estándares de referencia.

#### ¿Qué características tiene una norma?

Una norma tiene algunas características fundamentales que respetar. Entre las más relevantes se encuentran:

- Se establece mediante un acuerdo o consenso, a fin de lograr una mayor legitimidad del Programa de Certificación.
- Es de fácil comprensión y debe estar escrita claramente.
- Comprende las diferentes necesidades de las empresas.
- Cuenta con el apoyo de actores públicos y privados comprometidos con la igualdad y la equidad de género.
- Establece requisitos o estándares a lograr.

#### ¿Qué debe contener una norma?

Hay aspectos mínimos que debe establecer una norma respecto de un Programa de Certificación: los principios fundamentales de un Programa de Certificación, sus requisitos y lineamientos básicos deberán estar contemplados en el documento



## IMPORTANCIA DE ELABORAR HERRAMIENTAS ADICIONALES

*La norma no puede especificarlo todo porque establece únicamente directrices. Por ello el Programa debe elaborar herramientas adicionales para las diferentes etapas de implementación de un Programa de Certificación.*

normativo. No todos los detalles estarán contenidos en la norma, puesto que para ello están las herramientas específicas. La norma debe contener:

- Principios rectores de un Programa de Certificación
- Requisitos básicos
- Lineamientos para el modelo de evaluación de la conformidad con un Programa de Certificación
- Responsabilidades de las partes.

### ¿Quién emite la norma?

La norma la emite el mecanismo de igualdad pero en su confección pueden colaborar diversos actores. Este Manual recomienda la participación de los actores interesados y los organismos nacionales de normas técnicas y estandarización.

### ¿Cuál es la estrategia para elaborar la norma?

La estrategia para la confección y la validación de la norma dependerá de cada contexto nacional. Ahora bien, hay algunos criterios compartidos entre las experiencias de la región que pueden tomarse como pasos mínimos a seguir.

- Se debe realizar el diseño de la norma de un Programa de Certificación de forma mancomunada con institutos de normas técnicas y estándares, así como organismos públicos de fomento a la producción, entre otros.
- Es posible contar con el apoyo técnico de organismos multilaterales. El PNUD, UNIFEM, la OIT y el Banco Mundial han apoyado a las diferentes iniciativas nacionales con recursos y apoyo técnico principalmente.
- Es fundamental incorporar a actores sociales (sindicatos, movimientos de mujeres) y otros provenientes del sector privado (cámaras empresariales y empresas individuales).
- Es recomendable impulsar instancias de intercambio y de validación de la norma con estos actores.



## PUNTOS BÁSICOS A CONSIDERAR EN LA NORMA

*¿Está claro el lenguaje empleado?  
¿Hay definiciones precisas de los términos utilizados (género, igualdad, equidad, discriminación, certificación, etc.)?*

*¿Están los principios y los objetivos de la norma definidos cabalmente y son comprensibles para todos los actores?*

*¿Están establecidas las responsabilidades de cada actor, se entienden y son compartidas?*

*¿Los requisitos de un Programa de Certificación están en concordancia con las posibilidades y las necesidades de las empresas?*

### ¿Cómo debe difundirse?

La norma debe difundirse ampliamente. Tomando el ejemplo de otras experiencias de la región, la misma puede estar en la página de Internet del mecanismo de igualdad y del instituto de normalización.

## 1.4.2 Principios rectores

Como se mencionó (sección 1.2 “Las normas relevantes: actuar desde la consistencia”) hay varios principios orientadores derivados de la normativa internacional y que retoman las políticas de igualdad de género de los países de la región. Estos principios, a su vez, conforman la base normativa de un Programa de Certificación. Muchos de los principios enumerados a continuación vienen de las normas de los Programas de la región, los cuales a su vez son derivados de las bases normativas de los planes nacionales de igualdad de oportunidades de los países.

### Principios de igualdad

Los principios relativos a la igualdad y la equidad de género son complejos y están interrelacionados. Si asumimos que el género es una forma de organización social que asigna papeles y expectativas así como recursos diferenciales para hombres y mujeres, será necesario contar con principios de diferente índole pero que apunten, en conjunto, a lograr un mejor status para las mujeres en el ámbito público y privado.

En tal dirección, los principios enunciados aquí interactúan, por lo cual la distinción que proponemos es meramente expositiva y no taxativa. Cumplir con estos principios constituye la base de la justicia de género en las empresas y están directamente vinculados al enfoque de las libertades propuesto por la perspectiva del desarrollo humano de las Naciones Unidas.

rec.3

#### Las libertades según el enfoque de Desarrollo Humano

##### Vivir libre de:

✓ La discriminación, ya sea en razón del género, la raza, el origen nacional o étnico o la religión,

✓ La carencia, para poder disfrutar de un nivel decente de vida,

El temor, las amenazas contra la seguridad personal, la tortura, la detención arbitraria y otros actos violentos,

✓ La injusticia y de las violaciones de la ley.

##### Tener la libertad para

✓ Desarrollarse y realizar plenamente la potencialidad humana de cada persona

✓ Participar en la adopción de decisiones, expresar las opiniones y formar asociaciones,

✓ Tener un trabajo decente, sin explotación.

Fuente: PNUD, 2000.

### Igualdad de estatus, reconocimiento y respeto

El respeto a la integridad física y psicológica de una persona es un derecho humano básico. Este principio implica desterrar arreglos organizacionales que desvaloricen y/o denigren a las mujeres o que fomenten entornos de acoso sexual y laboral, que coloquen barreras al reconocimiento de su trabajo o que le adjudiquen un menor valor por prácticas discriminatorias directas o institucionalizadas. Un avance en la integridad física y psicológica de las mujeres ha sido la noción de violencia contra la mujer, establecida por la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención de Belem do Pará" (ver recuadro 4).

### Igualdad sustantiva

Este principio supone la igualdad de oportunidades desde un primer momento, así como la existencia de un entorno amigable para conseguir la igualdad de resultados. En ciertas circunstancias, a fin de garantizar la igualdad sustantiva, será preciso introducir un trato no idéntico entre hombres y mujeres para equilibrar diferencias construidas como desventajas que es la base de la equidad. El principio de igualdad sustantiva encierra dos principios adicionales:

## Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer "Convención de Belem do Pará"

### **Artículo 1.**

"Para los efectos de esta Convención debe entenderse por violencia contra la mujer cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado.

### **Artículo 2.**

"Se entenderá que violencia contra la mujer incluye la violencia física, sexual y psicológica:

a) que tenga lugar dentro de la familia o unidad doméstica o en cualquier otra relación interpersonal, ya sea que el agresor comparta o haya compartido el mismo domicilio

que la mujer, y que comprende, entre otros, violación, maltrato y abuso sexual.

b) que tenga lugar en la comunidad y sea perpetrada por cualquier persona y que comprende, entre otros, violación, abuso sexual, tortura, trata de personas, prostitución forzada, secuestro y acoso sexual en el lugar de trabajo, así como en instituciones educativas, establecimientos de salud o cualquier otro lugar, y

c) que sea perpetrada o tolerada por el Estado o sus agentes, donde quiera que ocurra."

### **Igualdad de oportunidades**

Supone la equiparación de las condiciones de partida entre hombres y mujeres, para que tengan las mismas posibilidades de acceder por sí mismos a la garantía de los derechos que establece la ley. La igualdad de oportunidades es la igualdad en el acceso, al inicio del proceso. Supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía. Es necesaria, pero no suficiente, para el pleno disfrute de los derechos.

### **Equidad**

La equidad es un medio para alcanzar la igualdad. La equidad es posible cuando se da un trato justo: hay una consideración justa de las necesidades y de los intereses propios de la diferencia. Gracias a la incorporación de medidas específicas para los grupos con derechos vulnerados, este trato justo asegura una igualdad real, sustantiva o de hecho, aun cuando las personas sean diferentes. La equidad garantiza el acceso a las oportunidades.

### **No discriminación**

El Artículo 1 de la CEDAW establece que discriminación contra la mujer es: "toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio de la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera".

### **En este principio podemos distinguir los siguientes significados**

- Cualquier distinción: una regla mediante la cual se exige que las mujeres que quieran ingresar a una empresa deban tener más experiencia laboral que los hombres (para cargos semejantes).
- Cualquier exclusión: una ley que prohíbe que las mujeres desempeñen ciertas ocupaciones.



- Cualquier restricción: una ley que afirma que para prevenir violaciones, las mujeres no deben desempeñar tareas en horarios nocturnos.
- En la ley (discriminación de jure) o en la práctica (discriminación de facto).
- Basada en el sexo: los estereotipos de género inciden en el ejercicio de derechos.
- Que tenga por objeto o resultado la discriminación: por lo cual no es significativo si se buscó, intencionalmente, discriminar o si se produjo de forma no intencional.
- Menoscabar o anular el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres (UNIFEM, 2006: 21).

### **Anti-androcentrismo**

Muchas veces la discriminación no es directa sino que está inserta en los conceptos que forman la base de las estructuras organizacionales y los procedimientos de las empresas. Una organización no debe tomar como un estándar aquellas reglas y comportamientos que se construyen a partir de la imagen de un trabajador masculino. Tampoco debe requerir, para el progreso de las mujeres, que sus vidas se asemejen a las de los hombres (usualmente desprendidos de las tareas domésticas y de cuidado). Las instituciones deberán acomodar los intereses y las necesidades de quienes están a cargo del cuidado de otras personas y brindarles un trato como participantes legítimos de la empresa y no darles un lugar secundario.

El principio de anti-androcentrismo trae consigo importantes derivados, como el principio de igualdad en el acceso al tiempo libre:

rec.5

### **El Convenio 156 de la OIT “Sobre trabajadores con responsabilidades familiares” (1981)**

#### **Artículo 3.1**

Establece que, “Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras, cada Miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales”.

#### **Artículo 11:**

Establece que las organizaciones de empleadores y empleadoras y de trabajadores y trabajadoras tienen derecho a participar en la elaboración y aplicación de las mencionadas medidas y de otras acciones que contribuyan a superar la discriminación que existe hacia las trabajadoras con responsabilidades familiares.

### **Igualdad en el acceso al tiempo libre**

Este principio implica introducir cambios organizacionales para transformar la división sexual del trabajo doméstico, fomentando los principios de coparentalidad y corresponsabilidad a fin de evitar una jornada laboral sobrecargada para las trabajadoras.



### **Reproducción social como actividad compartida**

Para garantizar la igualdad sustantiva de las trabajadoras, es imperioso transformar los papeles femeninos y masculinos en las tareas domésticas y de cuidado. Este principio procura asegurar que la mayor presencia de mujeres en el trabajo esté acompañada de una creciente participación de los hombres en la familia y en el hogar. Supone permitir a los hombres el uso de beneficios asociados con las responsabilidades familiares (PNUD/OIT, 2009). La Recomendación 191 Protección de la Maternidad (OIT, 2000) propone varias medidas (<http://www.ilo.org/ilolex/spanish/recdisp1.htm>).

### **Igualdad de pago por igual trabajo**

Este principio implica la no ocurrencia de situaciones de discriminación salarial directa, basada en el sexo del trabajador o trabajadora. Constituye una política salarial básica y supone que trabajadores y trabajadoras tienen la misma remuneración, porque realizan la misma tarea y/o ocupan el mismo tipo de cargo. Se evita la desigualdad salarial si varones y mujeres realizan, esencialmente, el mismo trabajo, puesto que por ello tendrían la misma remuneración. Ahora bien, los avances en materia de pago y trabajo han establecido que, en condiciones análogas, hombres y mujeres reciben remuneraciones muy dispares. Por ende, es preciso complementar el principio de igual paga por igual trabajo con el de equidad de pago.

### **Equidad de pago**

Dada la persistente segregación ocupacional en el mercado de trabajo y que dicha segregación explica la diferencia salarial entre trabajadores y trabajadoras, las medidas de igual remuneración por igual trabajo deben complementarse con las medidas de “equidad de pago”, puesto que asume que aun cuando sea diferente, el trabajo de hombres y mujeres es análogo. Estas medidas parten de la premisa que dichas diferencias se deben, entre otros factores, a la invisibilización y la desvaloración cultural de los aportes de las trabajadoras.

Los saberes y las responsabilidades de los cargos ocupados por mujeres no han sido reconocidos cabalmente, a pesar de su contribución a la misión organizacional. Por esto, la gestión por competencias con enfoque de género busca recuperar los saberes y el conocimiento tácito de las trabajadoras y darle su justo lugar (en términos de salarios y carrera) en la empresa. La implementación de medidas de gestión por competencias con enfoque de género y de valor comparable implica la revisión de las descripciones de tareas de los cargos y un ajuste salarial a la luz del reconocimiento del conjunto de labores y responsabilidades que realizan las mujeres.

### **Principios de sistemas de gestión**

En la práctica, las experiencias han tomado los principios de igualdad de género mencionados, vinculándolos con los principios derivados de la normativa de sistemas de gestión. Esto ha implicado, a su vez, reinterpretar los siguientes principios estrictamente relacionadas con la gestión, desde el ángulo de la justicia de género y los derechos de mujeres en la empresa:

- **Liderazgo:** La exitosa implementación de un Programa de Certificación SGEG requiere el liderazgo de la alta gerencia, puesto que a menudo las medidas de género se evaporan en los niveles intermedios de la gestión empresarial. En consecuencia, la alta gerencia brinda el peso simbólico y la autoridad necesaria para crear un ambiente interno que involucre al personal.
- **Participación del personal:** El personal es esencial para implementar un Programa de Certificación. Esto requiere crear un Comité de Equidad de Género con la presencia de actores de los diferentes niveles, incluyendo la alta gerencia.
- **Mejora continua:** La mejora continua de la organización es un objetivo permanente ya que la reducción de brechas de género en las organizaciones requiere de constancia. Por ello un Sello de Equidad tiene una validez temporal. El desprestigio asociado con el riesgo de pérdida de la certificación fomenta un compromiso de mejora continua.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones para la implementación y la mejora de un Programa de Certificación se basan en la recopilación de información y en el análisis de datos. La generación de estadísticas de sexo/género permite develar sesgos allí donde se presumía la inexistencia de desigualdades.
- **Integración simultánea a varios sistemas de gestión:** La implementación de un Programa de Certificación puede desarrollarse en concomitancia con otros sistemas de gestión, como las normas SA 8000 (Responsabilidad Social Empresarial) e ISO 14000 (gestión ambiental), ya que las desigualdades de género están en intersección con otras desigualdades (raza/etnia, clase) y asuntos sociales (segregación territorial, etc.)



#### PALABRAS CLAVES RELACIONADAS CON LOS REQUISITOS

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Conformidad:** cumplimiento de un requisito

**No conformidad:** incumplimiento de un requisito

Fuente: ISO 9000: 2005.

### 1.4.3

#### Requisitos para reducir las brechas

La norma debe plantear los **requisitos técnicos** a aplicarse en una empresa para reducir las brechas de género. La empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un Programa de Certificación y mejorar continuamente su eficacia, de acuerdo con tres tipos de requisitos:

- Los relativos a la planificación con enfoque de género, acompañada del apoyo de la alta gerencia y de sensibilización en género.
- Los relativos a la Política de Equidad de Género y sus áreas de acción.
- Los relativos a la puesta en marcha de procedimientos de mejoramiento continuo y evaluación.

## Tres tipos de requisitos del Sistema de Equidad de Género

### Requisitos del Sistema de Gestión

Compromiso y Planificación con enfoque de género

Política de Equidad de Género

Evaluación del desempeño/Mejora/Revisión

### Para la planificación con enfoque de género

La planificación con enfoque de género es un requisito anterior a la Política de Equidad de Género porque es esencial mirar cómo la empresa desarrolla la totalidad de su gestión. (Realizamos esta aclaración porque en la Guía 72, la política es anterior a la planificación.)

La alta dirección de la empresa parte con una revisión. Luego plantea y define compromisos y metas con respecto a la igualdad y la equidad de género. La planificación ordena la puesta en marcha de métodos y prácticas organizacionales, para minimizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, y tomar decisiones que promuevan el uso eficaz de las habilidades y los recursos. Involucra a toda la empresa y, en consecuencia, refuerza la visión, la misión y los valores de la empresa, para incorporar las necesidades de mayor igualdad entre hombres y mujeres.

### Para una buena política de equidad de género

Con base en la planificación, la alta dirección define su Política de Equidad de Género, centrada en la gestión de los recursos humanos y la organización del trabajo, en la imagen de la organización. Es importante documentar y difundir esta política en toda la empresa.

La elaboración de la Política de Equidad de Género supone un diagnóstico organizacional previo que examine la gestión de la empresa desde la perspectiva de género, determinando las condiciones de trabajo de empleados y empleadas e identificando posibles brechas de género en la vida laboral.



### POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO

*La Política de Equidad de Género demuestra el compromiso de la empresa para alcanzar los requisitos de un Programa de Certificación y enmarca sus objetivos.*

### Para la implementación y operación

Para lograr sus metas, la empresa desarrolla un Plan Operativo o Plan de Acción, con sus objetivos específicos, según su Política de Equidad de Género. Estos objetivos deberán acompañarse de indicadores de cumplimiento y de recursos para su implementación. Además el Plan Operativo identifica a los responsables y sus funciones, y establece los plazos de ejecución. Finalmente, deberá prever procedimientos sistemáticos para realizar las acciones.

### Para evaluar el desempeño

La empresa introduce procedimientos para monitorear y evaluar las medidas adoptadas, ajustar, corregir y prevenir, si ello fuera necesario, a fin de eliminar las brechas de género, según los objetivos en su Política de Equidad de Género. Estudia y gestiona las no conformidades, y también conducirá auditorías del Programa de Certificación.



## PALABRAS CLAVES EN RELACIÓN A LAS MEJORAS

**Acción preventiva:** acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseada

**Acción correctiva:** acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseada

**Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

**Mejora continua:** acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Fuente: ISO 9000: 2005.



## OMISIÓN DE REQUISITOS

*La omisión de alguno de estos requisitos pone en peligro la obtención del Sello de Equidad de Género de la empresa.*

Las acciones se evalúan regularmente con un sistema de monitoreo e incluso auditorías internas (desarrolladas por la propia empresa), para identificar áreas de mejora. Finalmente, un paso fundamental es la evaluación de la conformidad con los requisitos del Programa de Certificación por una organización de tercera parte también denominada organismo de certificación, con un equipo auditor independiente y profesional. Esta evaluación es la base para la decisión de otorgar un Sello de Equidad de Género.

### Para mejorar

Guiada por la evaluación del desempeño, la empresa instrumenta acciones preventivas, acciones correctivas, correcciones y procesos de mejora continua.

### Para revisar

La empresa deberá determinar los resultados de la implementación del Programa de Certificación, asegurar su mejora constante, así como su eficiencia y efectividad, y plantear nuevos objetivos cuando ello sea necesario.



# 1.5

## Ejes y medidas de la Política de Equidad de Género en la empresa

### 1.5.1

#### Ejes

---

Basado en los programas de América Latina, el presente Manual ofrece este catastro de los principales ejes o tópicos para la elaboración de una Política de Equidad de Género.

#### **Desde un enfoque de género, se gestiona:**

- **El reclutamiento y selección del personal**  
Supone la eliminación de metodologías informales de selección y de reclutamiento con contenido discriminatorio y la introducción de procedimientos escritos y documentados que permiten un acceso, de facto y de jure, abierto a los cargos, para quienes reúnan los requisitos. El lenguaje de la convocatoria es inclusivo para hombres y mujeres. Se cuenta con órganos de recursos humanos y comités de selección capacitados en género.
- **El desarrollo profesional**  
Son medidas que eliminan barreras que han perjudicado las promociones de trabajadoras para poder ofrecer condiciones de igualdad y equidad en las oportunidades dentro de la empresa. Se diseñan los planes de carrera de forma tal que armonicen las expectativas individuales con las necesidades de la empresa, y logren equilibrar las demandas de corresponsabilidad familiar entre trabajadores y trabajadoras.
- **La capacitación**  
La capacitación está abierta a trabajadores y trabajadoras. Asimismo, se evita generalizar, es decir, enmarcar ciertos temas como “propios” de mujeres (por ejemplo, relaciones interpersonales) y otros como “propios” de varones (por ejemplo, ciertas tecnologías o uso de maquinaria pesada), incentivando una distribución balanceada por sexo en los cursos.
- **El desempeño**  
Se define y planifica con transparencia los estándares esperados del desempeño de trabajadores y trabajadoras. La comunicación es precisa, el seguimiento del desempeño colabora con la remoción de los obstáculos presentes en el desempeño de las tareas y la evaluación tiende a la retroalimentación positiva y al crecimiento personal en el trabajo.
- **La remuneración**  
La estructura salarial es transparente y justa, según las tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo, y no debe reflejar inercias estructurales y/o resultados de lobbies de ciertas ocupaciones. Existe una metodología documentada que clasifica

a los cargos y asigna una escala de remuneraciones acorde con los mismos. Asimismo, la estructura salarial estimula el desarrollo de trabajadores y trabajadoras. Existen beneficios que estimulan la corresponsabilidad de la vida familiar y la laboral.

- **La vida familiar y la vida laboral**  
Estas son medidas que buscan garantizar la equidad y democratización de las tareas del cuidado e incorporan acciones bajo la noción de parentalidad. Por parentalidad se entiende el cuidado que ambos integrantes de la pareja deben asumir con respecto del cuidado de sus hijos e hijas.
- **La salud ocupacional y los riesgos del trabajo**  
Partiendo de la base de que hombres y mujeres son biológicamente diferentes y pueden estar afectados por enfermedades y riesgos similares pero también propios de cada sexo, la gestión de la salud ocupacional y de los riesgos del trabajo promueve la salud como un derecho fundamental para trabajadores y trabajadoras.
- **Hostigamiento sexual y laboral**  
Se asume que el hostigamiento y el acoso sexual en el trabajo es una falta grave y es una manifestación de poder y dominio sobre una persona vulnerable. Es una aguda expresión de la desigualdad de trato por sexo y la víctima usualmente queda indefensa y excluida de su entorno laboral.
- **La proyección de una imagen de equidad (no sexista) y diversa**  
La gestión de una imagen diversa y de una proyección externa de la empresa en clave no sexista requiere eliminar los estereotipos culturalmente vigentes sobre papeles asignados a hombres y mujeres, incluyendo imágenes discriminatorias sobre las mujeres. Desde un enfoque de género, la proyección externa fomenta el respeto de los derechos de las mujeres y fortalece mensajes de igualdad entre hombres y mujeres. La comunicación interna es cuidadosa en la utilización de lenguaje incluyente y no sexista.

## 1.5.2 Medidas

---

No hay una regla fija respecto de cuántas medidas debería contener una Política de Equidad de Género, pero se espera al menos una medida por área o eje de trabajo del Sistema de Gestión. El tipo y el número de medidas a adoptarse dependen de los resultados del diagnóstico organizacional y de la naturaleza de las brechas de género identificadas.

### **Tres tipos distintos de acciones sensibles al género**

- Acciones afirmativas o positivas.
- Medidas de igualdad de oportunidades.
- Transversalización del género.

### **Las acciones afirmativas o positivas**

Se dirigen a compensar las desventajas de las trabajadoras. Algunos ejemplos son la instrumentación de un cupo o porcentaje de mujeres en los altos cargos de decisión



o la búsqueda explícita de reclutamiento de mujeres para cargos tradicionalmente masculinos. Inversamente, podría pensarse en una acción afirmativa para hombres, donde se recluten trabajadores para ocupaciones socialmente consideradas femeninas, una medida que ayuda a construir una estructura ocupacional más balanceada por sexo. En general, las acciones afirmativas son medidas diseñadas para paliar las desventajas que históricamente han enfrentado los grupos vulnerables, en este caso las trabajadoras.



## EQUIDAD DE PAGO

*La metodología de equidad de pago procura una estructura salarial donde los criterios para la remuneración estén fundamentados solamente en la contribución productiva del trabajo realizado, y no en visiones estereotipadas y prejuiciosas de las habilidades de un “ocupante promedio” de cierto cargo.*

### La igualdad de oportunidades

Estas acciones no enfocan exclusivamente a las mujeres, sino apuntan a mejorar las condiciones generales de trabajo, para erradicar la discriminación (directa o indirecta) basada en el sexo. Por ejemplo, el uso del currículo ciego para reclutar es una medida de igualdad de oportunidades que favorecerá a mujeres pero también a hombres, en particular aquellos que puedan ser discriminados por pertenencia étnica y/o generacional. Asimismo, el establecimiento de mecanismos de promoción abiertos a todos y todas las aspirantes, cuyos criterios estén establecidos por escrito y estipulen medidas objetivas como los exámenes, están asociados con mayores grados de igualdad de oportunidades.

### La transversalización de género

Consiste en “la promoción de la igualdad de género mediante su integración sistemática en todos los sistemas y las estructuras, en todas las políticas, los procesos y los procedimientos, en la organización y su cultura, en las formas de ver y hacer” (Rees, 2005: 560). Dentro de la transversalización de género se destacan las medidas de **equidad de pago** y resaltamos la **gestión por competencias con enfoque de género**.

Las tareas y las responsabilidades de los cargos ocupados por hombres y mujeres tienden a ser disímiles, especialmente si consideramos la notoria segregación ocupacional de la economía. El problema radica en que dicha diferencia se construye, por lo general, como una desventaja para las mujeres, cuyas ocupaciones han recibido salarios más bajos y menores oportunidades de promoción y de carrera.

rec.7

### Un análisis de competencias con enfoque de género se basa en:

- √ La detección de estereotipos de género en los perfiles ocupacionales.
- √ El análisis del lenguaje que expresa los elementos de competencia y empleo del lenguaje no sexista.
- √ Identificar los desempeños corrientemente invisibilizados en razón de prejuicios sexistas y/o “naturalización” de las diferencias entre hombres y mujeres (OIT, 2003: 74).



# 1.6

## El modelo de evaluación de la empresa

### 1.6.1

#### Lo que debe hacer la empresa para obtener el Sello

---

¿Cómo podemos medir el grado de cumplimiento de las acciones de las empresas con los requisitos del Sistema de Gestión de Equidad de Género? Las tres formas de abordaje se complementan entre sí.

- **Porcentajes mínimos:** Un primer abordaje establece que hay porcentajes mínimos a cumplir dentro de cada requisito de un Programa de Certificación. Por ejemplo, los programas Sello Iguala, MEGA y MEG establecen porcentajes ex ante a cumplirse (Ver Anexo I, “Instrumentos para la evaluación de la conformidad”).
- **Cumplimiento cualitativo:** Un segundo abordaje no brinda puntajes específicos, sino establece criterios mínimos cualitativos para cumplir con los requisitos. El PGCE (Uruguay), por ejemplo, establece los denominados “requisitos de cumplimiento” con indicaciones específicas a las empresas de lo que deben desarrollar.
- **Reducción de brechas:** Un tercer abordaje establece que la evaluación de la conformidad deberá determinarse por el grado alcanzado en el cierre de las brechas de género. Este abordaje está siendo desarrollado por el SIGEG (Costa Rica), a partir de la confección de una escala y un sistema de medición que permita determinar en cuánto se ha reducido las brechas de género identificadas en el diagnóstico organizacional y establece porcentajes mínimos para acceder al Sello de Equidad de Género. El PGCE utiliza este mismo procedimiento para su Sello de Nivel III.

### 1.6.2

#### ¿Procedimientos o reducción de brechas?

---

- Hay dos formas de plantear un Programa de Certificación: una primera variante coloca mayor énfasis en los procedimientos y una segunda en la reducción verificable de brechas de género. El primero se enfoca en los procesos mientras el segundo da prioridad a los resultados finales. Este Manual combina ambos enfoques, puesto que se complementan.
- **El enfoque procedimental:** Permite certificar a la empresa a partir de la verificación de evidencia positiva que demuestre la adopción de procedimientos



relativos a los requisitos de un Programa de Certificación. En este esquema se construyen indicadores de brechas de género en el diagnóstico, pero no se mide lo que efectivamente sucedió, al culminar la implementación del Programa. La evaluación está centrada en la adopción de los procedimientos formales para cumplir con los requisitos de un Programa de Certificación.

- **El enfoque en los resultados:** Propone una evaluación que constata una reducción de la brecha de género, con indicadores tangibles, además de verificar el cumplimiento con los procedimientos de un Programa de Certificación.

rec.8

### Un Programa de Certificación puede combinar procesos y resultados

Un buen ejemplo de la complementariedad de ambas estrategias ofrece el Programa de Gestión de la Calidad con Equidad de Género (PGCE, Uruguay). El Sello de Nivel I, enfoca el compromiso y, por ende, el diseño de procedimientos, para echar a andar el Sistema de Gestión y la Política de Equidad. El Sello de Nivel II supone la profundización de varios procedimientos, pero también la implementación de al-

gunas medidas claves (como por ejemplo la formación y la revisión de las políticas laborales). El Sello de Nivel III implica la consolidación de un conjunto de procedimientos, destacándose el presupuesto de género, y la efectiva reducción de brechas de género. Por su parte, el MEG (México) solicita evidencia de reducción de brechas a aquellas empresas que ya han sido certificadas, en la instancia de seguimiento.



## NORMA ISO 19011

### 1.6.3

#### La certificación y la auditoría externa

*Según la norma ISO 19011 la auditoría consiste en un proceso sistemático, independiente y documentado destinado a obtener pruebas de auditoría y evaluarlas de forma objetiva con el fin de determinar la medida en que se satisfacen los criterios de auditoría, entendiéndose por tales el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.*

Según la norma ISO/IEC 17021: 2006, la evaluación de la conformidad se expresa en la certificación de un Programa de Certificación. La certificación proporciona una demostración independiente de que el sistema de gestión de la organización:

- Cumple los requisitos especificados.
- Es capaz de lograr coherentemente su política y objetivos especificados.
- Está implementado de manera eficaz.

#### La evaluación de la conformidad es de tercera parte, y contempla:

- Asegurar que se cumpla con los requisitos establecidos en la norma (NTC-ISO/IEC 17021, Requisitos para los organismos que realizan auditoría y certificación de sistemas de gestión), específicamente en el alcance de un Programa de Certificación.
- Seleccionar organismos competentes en la evaluación de un Programa de Certificación (Natale, 2010).

#### Las ventajas de la certificación de tercera parte

- Mayor reconocimiento.
- Fortalecimiento de un esquema para optar a una norma internacional.
- Sustento en un documento técnico aprobado y reconocido.
- Mayor apoyo de los diferentes actores involucrados (Natale, 2010).

# 1.7

## Alcance del Sistema de Gestión de Equidad de Género

La norma debe establecer qué tipo de empresa puede adherirse a un Programa de Certificación para su futura certificación y bajo qué condiciones. Es recomendable apegarse al criterio de flexibilidad (ISO Guía 72) y que, en principio, la norma esté abierta a empresas públicas y privadas de diverso tamaño y de diferentes ramas de actividad. El mecanismo de igualdad podrá determinar mecanismos de apoyo (económico y técnico) diferencial según la realidad de cada empresa.

La mayor parte de los programas certifican la totalidad de la empresa con dos excepciones. El PGCE permite certificar algún segmento pre-determinado de la empresa –aunque el diagnóstico organizacional es realizado para toda la entidad. Asimismo, el MEG habilita a certificar una parte de la empresa siempre y cuando incluya la Dirección General de la misma y las áreas administrativas de recursos humanos.

# 1.8

## Los diferentes tipos de Sellos de Equidad de Género

Una revisión de las prácticas en América Latina revela dos tipos de Sellos de Equidad: los únicos y los anidados o en niveles.

- Un primer Sello de Equidad de Género es para toda empresa que cumpla con los requisitos de implementación del Programa de Certificación. Las empresas obtienen la certificación de calidad con equidad y/o la renuevan siempre bajo el mismo Sello de Equidad de Género. O se logra o no se logra la certificación.
- Las certificaciones “anidadas” o sellos independientes se van logrando según los niveles de cumplimiento y de avance logrado por la empresa. Se espera que estos sellos anidados, de acuerdo con niveles de exigencia, ofrezcan incentivos para que las empresas continúen mejorando el Programa de Certificación. El programa uruguayo ofrece este tipo de certificación, otorgándole en una primera instancia el Sello Nivel 1 y, con posteriores avances en la implantación del Programa de Certificación, podrá recibir el Sello Nivel 2, e incluso el de Nivel 3 según el progreso hecho (ver recuadro 9).

rec.9

### Certificaciones anidadas: La experiencia uruguayaya

El programa de Uruguay (PCGE) ofrece tres niveles de certificación. En los hechos, son tres sellos independientes.

#### Nivel I “Compromiso”.

“El nivel 1 consiste en la identificación de la problemática de la organización o del área de gestión seleccionada a través de la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conseguir la Calidad con Equidad de Género. En el mismo, la alta Dirección consolida su Compromiso de asumir la Calidad con Equidad de Género como parte de su visión y como un valor reconocido y compartido por toda la organización” (PGCE, 2009: 51). Este nivel requiere del cumplimiento de tres componentes: 1) Adhesión, 2) Identificación (diagnóstico y equipo de trabajo) y 3) Planificación.

#### Nivel II “Implementación”.

“El nivel 1 consiste en la implementación del Plan de Calidad con Equidad a partir de la revisión y ajuste del diagnóstico

y la planificación de la etapa anterior (nivel 1)” (PGCE, 2009: 56). Este nivel requiere el cumplimiento de dos componentes: 1) Procedimientos y 2) Formación.

#### Nivel III “Mejora”.

“En el nivel 3 se busca poner en práctica un sistema de control del proceso, cerrando el ciclo y abriendo el camino a la excelencia organizacional. El objetivo es asegurar la sostenibilidad del proceso mediante un esfuerzo crítico. Se trata, por tanto, de una etapa de validación del proceso iniciado. El mismo deberá dar respuesta a la interrogante: ¿en qué medida los cambios introducidos se están viendo reflejados en la mejora del desempeño organizacional? En esta etapa, la organización asumió como un valor la calidad con Equidad de Género y ésta forma parte integral de su quehacer, propendiendo a que se vea reflejado en su Visión” (PGCE, 2009: 59). Este nivel requiere el cumplimiento de dos componentes: 1) Control de calidad y 2) Propuesta de mejora.

# 1.9

## Construir equipo, desarrollar herramientas

Antes de iniciar el Programa de Certificación, debemos tener en claro quiénes serán los actores involucrados y cuáles son las herramientas disponibles. Como veremos, tanto los perfiles de los actores como las herramientas son profusos y variados, ya que un programa de estas características supone una serie de etapas para su desarrollo. Implica conjugar, como hemos dicho, una lógica de derechos con una de negocio. Esto supone una batería de instrumentos que nos permitan trabajar simultáneamente con ambas miradas.

### 1.9.1

#### Agentes del proceso: sus perfiles y roles

La puesta en marcha y la implementación de un Programa de Certificación en la empresa implica la intervención de múltiples actores. En esta sección presentamos los principales actores involucrados así como sus papeles esperados:

- Equipo de capacitación en género para las empresas;
- Equipo asesor en género para las empresas;
- Expertas/os en normas de sistemas de gestión empresarial;
- Equipo Auditor de un Programa de Certificación;
- Comité de Equidad de Género de las empresas;
- Comité para la Adjudicación del Sello de Equidad de Género;
- Comité Ampliado del Programa de Certificación de Programa de Certificación.

#### Equipo capacitador en género para las empresas

Desempeña un papel fundamental en la implementación de un Programa de Certificación. Brinda los talleres de sensibilización a la alta gerencia, al Comité de Equidad de Género de la empresa y al conjunto del personal. En cuanto al perfil, el equipo deberá contar con conocimiento en género y experiencia de trabajo en género en organizaciones y empresas. Puesto que deberán conocerse las temáticas de sistemas de gestión, el equipo recibirá algún tipo de entrenamiento en esta materia.

Son seleccionados por el mecanismo de igualdad. Pueden ser parte del equipo interno del mecanismo o bien personal contratado bajo un sistema de acreditación.

## El esquema de acreditación que se aplica en MEG (México)

El Modelo de Equidad de Género (México) ha desarrollado un sistema para la acreditación de asesores y asesoras. Se recomienda que esta persona tenga: a) experiencia en género, b) conocimiento en gestión de recursos humanos, y c) preparación en sistemas de gestión y en auditorías de tercera parte

El proceso de acreditación del instituto nacional de mujeres:

Consta de tres etapas

1 Participación y examen correspondiente al curso "Formación de Asesoras y Asesores para la Implementación del Programa de Certificación MEG: 2003"

2 Evaluación del perfil de la persona que aspira a ser asesora del INMUJERES

3 Evaluación práctica de la implementación del Sistema MEG

### Evalúa según el siguiente esquema

20%: Perfil de la persona

40%: Evaluación teórica o de conocimientos

40%: Evaluación práctica o de campo

### Requiere las siguientes habilidades

- Conocer, interpretar y aplicar la norma MEG 2003 fehacientemente.
- Participar en el diseño y en la implementación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género.
- Saber desarrollar y analizar estudios cuantitativos y cualitativos sobre las condiciones de igualdad y de equidad entre hombres y mujeres en una empresa y demostrar conocimiento en la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de la información de los indicadores de género.

- Tener elementos para realizar auditorías internas de los Sistemas de Gestión, desde la fase preparatoria hasta la ejecución de las mismas.

- Tener herramienta a fin de poder preparar a la empresa en la auditoría de certificación de su Sistema de Gestión de Equidad de Género.

### Condiciona la acreditación

- Tiene una duración que corresponde a la vigencia de la norma MEG, debiéndose renovar en caso de que se verifiquen modificaciones o revisiones a la norma.

- Las personas acreditadas son supervisadas en forma regular por personal del INMUJERES

- Dicha supervisión se realiza por medio de mesas de trabajo, cuestionarios de retroalimentación de servicios a las empresas y visitas a las empresas

El Instituto Nacional de Mujeres ha desarrollado una norma para la certificación de la competencia laboral como estándar (junto con la institución CONOCER): Prestación de servicios de consultoría para la implementación del sistema de gestión del modelo de equidad de género. El propósito del "Estándar de Competencia" es servir como referente para la evaluación y certificación de las v que presentan resultados de autodiagnósticos basados en el modelo de equidad de género, planean actividades y documentan los requisitos para implementar y auditar sistemas de gestión de equidad de género.

### Equipo asesor en género para las empresas

Acompañan a la empresa en la implementación de un Programa de Certificación, participando en la elaboración y la ejecución del Plan de Equidad de Género definido por la empresa. El perfil buscado es análogo al del equipo de capacitación en género, pero la experiencia de trabajo en sistemas de gestión cobra mayor relevancia. Se recomienda que tengan una trayectoria de trabajo con empresas para conocer el lenguaje de los negocios.

Son seleccionados por el mecanismo de igualdad, creándose un Registro de Asesores y Asesoras que se actualiza regularmente. Si bien pueden ser parte del equipo interno del mecanismo, es recomendable que sean personas externas y que funcionen bajo un sistema de acreditación. No se aceptan personas de la

propia empresa. La empresa selecciona a las personas asesoras del Registro correspondiente.

### **Expertos/as en sistemas de gestión empresarial**

Estos agentes colaboran en la elaboración de la norma de un Programa de Certificación y establecen el modelo de evaluación de la conformidad. Estos expertos/as suelen ostentar credenciales en ingeniería industrial y/o en sistemas de auditoría y provienen de organismos de normas técnicas públicos y/o privados. Se espera que trabajen en forma interdisciplinaria con el equipo técnico del mecanismo de igualdad, a fin de comprender los principios de género de un Programa de Certificación.



### **EJEMPLO DE CONVO-CATORIA PÚBLICA**

*Para conocer un ejemplo de convocatoria pública para empresas de certificación de sistemas de gestión, ver “Bases del llamado público a la contratación de Organismos de Certificación de sistemas de gestión acreditados por la Guía 25 para la Evaluación del Modelo de Calidad con Equidad de Género y la certificación del Sistema de Gestión de Calidad” (PGCE, Uruguay).*

### **Equipo auditor del Programa de Certificación**

El mecanismo de igualdad selecciona este equipo mediante contratación directa o licitación pública. Se establece un Registro de Auditores/as Calificados/as para el otorgamiento del Sello de Equidad de Género. No cualquier auditor/a es apto para realizar la auditoría de un Programa de Certificación y hay requisitos generales y específicos que estos agentes deben reunir.

El equipo auditor debe cumplir con los siguientes requisitos generales:

- Conducta ética y profesionalidad.
- Presentación imparcial y obligación de informar con veracidad, precisión y exactitud.
- Debido cuidado profesional al emitir un juicio auditor.
- Estar libres de presiones (comerciales, financieras u otras) o de conflictos de intereses que puedan producir un juicio parcial y/o discriminatorio.
- No haber ofrecido servicios de auditoría a la empresa solicitante a efectos de no comprometer el actual proceso de auditoría.
- Poseer conocimiento de los procedimientos, requisitos y reglamentaciones propias de un Programa de Certificación.
- Haber recibido capacitación en técnicas de auditoría de un mínimo de horas.

Deben establecerse requisitos específicos respecto de:

- La experiencia laboral anterior (el tipo de organización, procesos, actividades o funciones auditadas).
- La formación técnico-profesional (calificaciones generales y formación específica en auditoría).
- La capacitación en género. En caso de que el equipo auditor no esté formado en género, se designará a una persona experta con el fin de asistir en la auditoría.

### **Comité de Equidad de Género de la empresa**

Este Comité, que opera en el seno de la empresa, es responsable por la implementación de un Programa de Certificación en la organización. Sus integrantes incluyen la alta dirección, representantes de los trabajadores y trabajadoras (podrá haber delegados/as sindicales), así como representantes de las áreas de recursos humanos, calidad y/o responsabilidad social empresarial. Trabaja en estrecha colaboración con la persona asesora en género asignada para la empresa y/o con el personal del mecanismo de igualdad. Algunas experiencias como Iguala de Chile adoptan la metodología de trabajo tripartita de la OIT, para formar el Comité de Equidad de Género.



### **Comité para la Adjudicación del Sello de Equidad de Género**

Este es un Comité restringido cuya tarea es dar la última palabra respecto de la entrega de la certificación, a partir del informe de auditoría emitido por el organismo certificador. Los miembros han sido cercanos a todo el proceso de implementación de un Programa de Certificación. Si bien el ámbito de procedencia de los actores y el número varía, se recomienda que sea un Comité pequeño, con personas de perfil técnico, que conozcan un Programa de Certificación.

### **Comité Ampliado del Programa de Certificación**

Su papel es monitorear el programa y examinar los lineamientos y la transparencia de las acciones implementadas. Sus tareas están vinculadas con la revisión de las líneas estratégicas del Programa, su orientación, así como con las prácticas de rendición de cuentas. El Comité se reúne al menos dos veces al año. Puede ser al inicio, es decir, al momento de la programación, y colaborar con la determinación de los productos esperados – cuántas empresas a certificar y con qué características, por ejemplo. Una segunda reunión se realiza al fin de año para procesar la información que permita dar cuenta de lo actuado (ver Capítulo III, “Seguimiento y Evaluación”). Este Comité no decide sobre las certificaciones otorgadas a las empresas.

De este Comité participan organizaciones provenientes del movimiento de mujeres, representantes del mundo sindical y de las cámaras empresariales, asesores de las universidades y centros de investigación, así como personal de otros organismos públicos. Su perfil varía, pero deben ser personas comprometidas y/o técnicas en cuestiones de género y en desarrollo social y económico. Este Comité debe contar con un grupo técnico ad hoc para verificar el sistema de indicadores y su seguimiento.

## **1.9.2**

### **Herramientas: Consideraciones generales**

La norma establece los lineamientos generales de un Programa de Certificación pero para ponerlo en marcha, los agentes del proceso deben contar con una canasta de herramientas básicas. Esta sección describe qué son y para qué sirven las herramientas de diagnóstico, capacitación, seguimiento y monitoreo y, finalmente, de auditoría de evaluación. Estas herramientas permiten la llegada a buen puerto de un Programa de Certificación.

#### **Estas herramientas:**

- Deben ofrecer documentación y/o manuales de referencia.
- Deben ser fácilmente interpretadas por el conjunto de los actores.
- No deben ser excesivamente burocráticas.
- Deben ser validadas colectivamente.
- Deben ser lo suficientemente flexibles para ser empleadas por empresas de variado tipo (diverso tamaño, rama de actividad, origen del capital, etc.).
- Deben tomarse como un conjunto orgánico, por ello hablamos de caja de herramientas.



## Perfil del equipo auditor

---

### *SIGEG, Costa Rica*

#### **Personal experto en género**

- Profesional en letras, pedagogía o ciencias sociales con grado mínimo de licenciatura.
- Experiencia mínima probada de dos años en género, aplicado a Sistemas de Gestión.
- Experiencia probada de un mínimo de dos años en el diseño y en la realización de actividades de formación y capacitación con metodologías participativas.

#### **Profesionales en ingeniería industrial**

- Profesional en ingeniería industrial con grado académico mínimo de licenciatura.
- Experiencia probada de un mínimo de tres años en procesos de normalización y en Sistemas de Certificación.
- Experiencia probada de un mínimo de dos años en los temas de productividad, aseguramiento de la calidad, planificación estratégica y rediseño de procesos.
- Experiencia probada de un mínimo de tres años, en auditoría de procesos cuyos propósitos o productos puedan ser comparables con los del Programa.
- Conocimiento empírico básico del enfoque de género (verificable) y experiencia práctica de su aplicación que pueda documentarse.

---

### *MEG 2003, México*

- Título profesional o pasante (comprobado con copia simple del título profesional, cédula profesional, carta de culminación de estudios o diploma de pasante).
- Experiencia demostrada en auditorías de sistema de gestión. Dicha experiencia deberá comprobarse con la realización de auditorías de certificación de Sistema de Gestión ISO 9000, QS 9000 e ISO 1400 VDA, ISO 16949 o normas análogas (comprobante por copia simple de documentos para, por lo menos, tres organizaciones o empresas que puedan verificar que la persona propuesta dentro del equipo participó como auditor/a).
- Calificación como auditor/a de certificación de Sistemas de Gestión bajo estándares internacionales: ISO 9000, QS 9000, VDA 6.1, SA 8000, TS 19949, ISO 14000 entre otros (comprobado con una copia de constancias, diploma, reconocimiento, participación en talleres o cursos impartidos por entidad comprobable. En el caso de que las constancias sean emitidas por la propia empresa concursante, se solicita el CV de la persona que impartió los cursos).
- Haber recibido capacitación sobre temas de equidad de género emitidos por alguna institución acreditada (comprobada con copia de constancias, diploma, recono-

cimiento, participación en talleres o cursos impartidos por la entidad. En el caso de que las constancias sean emitidas por la propia empresa concursante, se solicitará el CV de la persona que impartió estos cursos).

- Haber recibido capacitación sobre el Modelo de Equidad de Género de alguna persona o institución que acredite su experiencia al respecto (comprobable por copia de constancias, diploma, reconocimiento, participación en talleres o cursos impartidos por entidad. En el caso de que las constancias sean emitidas por la propia empresa concursante, se solicitará el CV de la persona que impartió estos cursos).

\* Experiencia en la realización de pre-auditorías y/o auditorías de certificación de Sistemas de Gestión MEG y de seguimiento MEG (comprobada con copia de documentos que permita verificar que la persona participó como auditor/a del Sistema de Gestión MEG).

Con CONOCER, el Instituto Nacional de la Mujer está desarrollando otra norma para certificar la competencia laboral en la realización de auditorías de certificación bajo el Modelo de Equidad de Género MEG:2003. Se estima que esta norma esté disponible para finales del 2010.



## ***PGCE, Uruguay***

### **Líder**

- Ser auditor/a (véase los requisitos arriba consignados).
- Haber participado en un mínimo de 15 días de auditoría realizadas, con un mínimo de tres (3) auditorías como auditor líder en formación, bajo la supervisión de un auditor líder. Si ya es auditor líder de otra norma entonces se exige una (1) auditoría.

\* Para el mantenimiento de la competencia como auditor/a o auditor/a líder, deberá realizarse determinado número mínimo de auditorías y participar en los cursos de actualización correspondientes a los cambios en la norma del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género.

### **Integrante**

- Educación terciaria con nivel de grado (puede ser sustituido por una amplia experiencia demostrada).
- Capacitación en conocimiento y comprensión del Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género y/o equivalente de un mínimo de 24 horas de capacitación.
- Capacitación en conocimiento, comprensión e implementación de Sistemas de Gestión
- Capacitación en conocimiento, comprensión e implementación en perspectivas de género.
- Experiencia laboral total de seis (6) años en el ejercicio profesional.
- Participación en un mínimo de 20 días de auditoría realizadas en un mínimo de 4 auditorías según el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género, siendo monitoreado por un auditor líder.

Educación terciaria con nivel de grado (puede ser sustituido por una amplia experiencia demostrada).

\* Capacitación en conocimiento y comprensión del Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género y/o equivalente de un mínimo de 24 horas de capacitación.

\* Capacitación en conocimiento, comprensión e implementación de Sistemas de Gestión

\* Capacitación en conocimiento, comprensión e implementación en perspectivas de género.

\* Experiencia laboral total de seis (6) años en el ejercicio profesional.

\* Participación en un mínimo de 20 días de auditoría realizadas en un mínimo de 4 auditorías según el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género, siendo monitoreado por un auditor líder.

### 1.9.3

## Herramientas: Las posibilidades



### IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE DESIGUALDAD

*Un diagnóstico con perspectiva de género debe identificar cuáles son las políticas, los procedimientos formales y/o las prácticas informales que generan desigualdad (como las brechas salariales), inequidad (como las oportunidades diferenciales de promoción para hombres y mujeres), segregación laboral y discriminación por razones de sexo, así como instancias de acoso moral, acoso sexual y formas de violencia basadas en el género.*

### Para el diagnóstico

El Programa debe proveer documentación para que la empresa realice un diagnóstico de su situación desde la perspectiva de género. El diagnóstico es una herramienta cuyo fin es analizar las condiciones laborales y las características del personal para identificar brechas de género, así como situaciones que atenten contra el ejercicio de los derechos de trabajadores y trabajadoras y el pleno desarrollo de sus capacidades.

La herramienta para el diagnóstico es un instrumento práctico para identificar debilidades y fortalezas a fin de diseñar e implementar una Política de Equidad de Género orientada a reducir las brechas identificadas. De hecho, los resultados del diagnóstico deben constituirse en una línea de base o punto de referencia para elaborar la Política de Equidad Género.

Las herramientas de diagnóstico proveen un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos con el fin de:

- Identificar ámbitos prioritarios de acción.
- Diseñar una Política de Equidad de Género a fin de reducir las brechas identificadas.
- Ofrecer información para monitorear el grado de avance de las medidas correctivas y preventivas adoptadas y analizar cómo la empresa va cambiando con la implementación de la Política de Equidad de Género.

### De capacitación

La capacitación es un proceso transversal a lo largo de toda la implementación de un Programa de Certificación. Las herramientas de capacitación están orientadas a sensibilizar a la alta gerencia en género y al Comité de Equidad de Género de la empresa. Además, hay herramientas de capacitación en género para el conjunto del personal y para el equipo auditor del organismo de certificación. Pueden consistir en talleres temáticos.



### INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO

Dada la importancia del diagnóstico con perspectiva de género, el Anexo II, "Indicadores del Diagnóstico Organizacional de Género" ofrece una propuesta de instrumento de relevamiento con sus indicadores cualitativos y cuantitativos.

La capacitación debe indicar la metodología de trabajo y los perfiles de los talleristas o docentes. La capacitación que reciba la empresa en temas de género, ya sea del personal del mecanismo de igualdad o bien por expertas acreditadas por éste, debe:

- Promover el liderazgo de los actores involucrados con la implementación de un Programa de Certificación en la empresa.
- Disponer de materiales escritos y ofrecer abundantes ejemplos o casos. Entre estos materiales, la capacitación deberá proveer un glosario de términos claves (género, sexo, brechas de género, etc.).
- Recuperar la experiencia y el conocimiento práctico de los participantes y proponerse reflexionar y analizar su realidad laboral.
- Brindar herramientas para la transformación organizacional.
- Partir de las necesidades y las características de las empresas pero sin perder sus objetivos.



- Procurar implementar una metodología de trabajo en pequeños grupos y asegurar una evaluación final de los participantes.

### De seguimiento y monitoreo

Un Programa de Certificación requiere un sistema de seguimiento y de evaluación de lo hecho. El seguimiento y el monitoreo continuo permiten determinar el grado de implementación de un Programa de Certificación en la empresa e identificar puntos de mejora incluso antes de realizarse la auditoría final o de certificación por una tercera parte.



#### **MÓDULOS DE CAPACITACIÓN**

Dada la importancia de la capacitación en género, el Anexo III, “Posibles contenidos de los módulos de capacitación” provee ejemplos de contenidos mínimos de módulos de capacitación utilizados por las experiencias de la región.

El Programa ofrece dos herramientas centrales en este punto: a) la asesoría o acompañamiento permanente del mecanismo de igualdad, y b) la auditoría interna o bien la auto-evaluación. La finalidad de la auditoría interna y del seguimiento continuo es determinar, en forma previa a la auditoría de tercera parte, los logros alcanzados así como las fortalezas y las debilidades en la implementación de un Programa de Certificación respecto de los requisitos mínimos. Esta herramienta permite introducir acciones correctivas y/o preventivas. La herramienta de asesoría permanente (mediante el acompañamiento continuo) tiene algunos puntos de inflexión fundamentales como la revisión de la Política de Equidad de Género del mecanismo de igualdad – ya sea directamente o por medio de asesores y asesoras acreditadas que trabajan con el Comité de Equidad de Género de la empresa.

### De auditoría de tercera parte y otras

El Programa debe proveer las herramientas de cómo será evaluado un Programa de Certificación para que la empresa logre su Sello en Equidad de Género. Las herramientas deben garantizar la objetividad, la independencia y la profesionalidad del equipo así como la ausencia de conflicto de interés con la empresa.

En tal dirección, son varias las herramientas provistas por el Programa. En primer lugar, hay un programa de auditoría, el cual es elaborado mancomunadamente entre los mecanismos de igualdad y los institutos de normas técnicas e incluso con la cooperación de los propios organismos certificadores. La herramienta de auditoría debe contener un trabajo de revisión de documentos y de trabajo en terreno.



#### **EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD**

Dada la importancia de la auditoría, el Anexo IV, “Indicadores de Equidad de Género/Checklist para la evaluación de la conformidad” contiene ejemplos de guías para la evaluación de la conformidad utilizados por las experiencias de la región.

La auditoría documental supone el análisis de la documentación y registros y la de terreno la realización de entrevistas y la observación in situ de actividades y de condiciones laborales en la empresa auditada. Con este doble protocolo, los organismos certificadores deben registrar los hallazgos que permitirán evaluar el grado de implementación de un Programa de Certificación en la empresa aspirante al Sello de Equidad de Género.

Otras herramientas de auditoría establecen los términos de la convocatoria y de la contratación del equipo auditor y de su perfil para evaluar un Programa de Certificación. Una última herramienta es un formulario de satisfacción posterior al proceso de auditoría para las empresas que han sido auditadas.

### Para la selección de empresas

Independientemente de lo universal que sea la convocatoria para adherirse al Pro-



## USO DEL SELLO DE EQUIDAD DE GÉNERO

Para ver algunas guías sobre permisos y restricciones para el uso, el manejo y la difusión de un Sello de Equidad de Género, véase “Uso del Sello de Equidad de Género MEGA 2009” y las “Condiciones de Uso” del MEG.

grama, las empresas que asumirán el compromiso de participar en un Programa de Certificación deberán ser cuidadosamente seleccionadas.

### Crterios útiles de selección de empresas para participar:

- Su tamaño en términos de empleados y empleadas;
- Su tamaño en términos de indicadores económicos básicos (facturación, volumen exportador);
- El origen del capital;
- El sector (pública o privada);
- El valor estratégico de la actividad desarrollada para la economía (capacidad de innovación);
- Su posición en la cadena de valor;
- El valor estratégico de la actividad respecto de la igualdad de género (presencia femenina en la rama, grado de sindicalización, denuncias preexistentes respecto a violaciones a derechos laborales);
- Su adhesión a la RSE, calidad y/o sistemas de gestión.

### Herramientas de financiamiento y gestión de recursos

*¿Cuáles son los costos que absorberá el Estado y cuáles corresponden al sector privado? ¿Hay esquemas diferenciales de acuerdo con las características de las empresas?*

Este Manual recomienda un financiamiento compartido entre el sector público y el privado así como un esquema diferencial por tipo de empresa. Los siguientes son algunos puntos útiles de referencia:

- En el Programa Iguala (Chile) las personas asesoras de las empresas son financiadas parcialmente por el Estado.
- En el SIGEG (Costa Rica) las empresas contribuyen con los honorarios de las personas asesoras.

Respecto de los esquemas diferenciales de apoyo para las empresas, el MEG (México) ofrece un interesante ejemplo bajo su herramienta “Lineamientos para la asignación de recursos dentro del plan de apoyo para las organizaciones del 2005”.

Es difícil establecer los costos de la implementación de un Programa de Certificación. Los datos no son comparables de país a país, puesto que los honorarios profesionales varían enormemente. Asimismo, los subsidios disponibles del sector público también cambian de acuerdo con los contextos nacionales y las estructuras impositivas. La capacitación es el rubro que insume la mayor proporción de los recursos, lo cual incluye el asesoramiento continuo a las empresas. En algunas experiencias los organismos certificadores han ofrecido descuentos en su tarea auditora como contrapartida a la capacitación en las temáticas de género.

### Para el uso del Sello de Equidad de Género

Toda certificación y marca cuenta con reglas de uso. Es importante elaborar guías específicas para el empleo del Sello de Equidad de Género de la empresa certificada, a fin de asegurar su uso honesto y oportuno.

## Un ejemplo del esquema de financiamiento del MEG (México)

El MEG ha desarrollado las siguientes pautas para asignar recursos a empresas privadas.

### Compromisos

1. De realizar talleres de sensibilización para su personal, pagados por la propia empresa.
2. De asignación de recursos para pagar los honorarios de los asesores y asesoras.
3. De pago de los viáticos de los asesores y asesoras y del equipo auditor, tanto en la pre-auditoría como en la evaluación final.
4. De impacto hacia el exterior de la organización, en cuanto al posicionamiento en el sector o giro que participa.

### Otras condiciones relevantes

5. Políticas y prácticas actuales en el tema de equidad de género e igualdad de oportunidades.
6. Estado de la República al que pertenece la organización.
7. Número de hombres y mujeres en la organización.
8. Estrategias de mercado de promoción de la empresa.
9. Giro o sector económico al que pertenece.
10. Nivel del contacto al interior de la organización.
11. Recursos económicos.
12. El tiempo en que confirma su participación de adoptar el MEG 2003.
13. Nivel estratégico para el impacto del MEG.

Cada una de estas 13 pautas tiene un valor del 1 al 5. Algunas tendrán peso específico. A partir del puntaje alcanzado, se confecciona una lista de empresas para asignarles apoyo.

Según una matriz se decide ofrecer un apoyo completo, medio o básico:

\* Puntuación alcanzada ente 3,75 – 5,00: Apoyo total (para etapas del 1 al 6).

\* Puntuación 2,25-3,74: Apoyo medio (para etapas 2, 3, 4, 5 y 6).

\* Puntuación 0,00-2,24: Apoyo básico (para etapas 2 y 6).

### Las etapas para recibir apoyo

Etapas 1: Apoyo de capacitación en el sitio.

Etapas 2: Apoyo de capacitación en general.

Etapas 3: Diagnóstico inicial.

Etapas 4: Asesoría y acompañamiento.

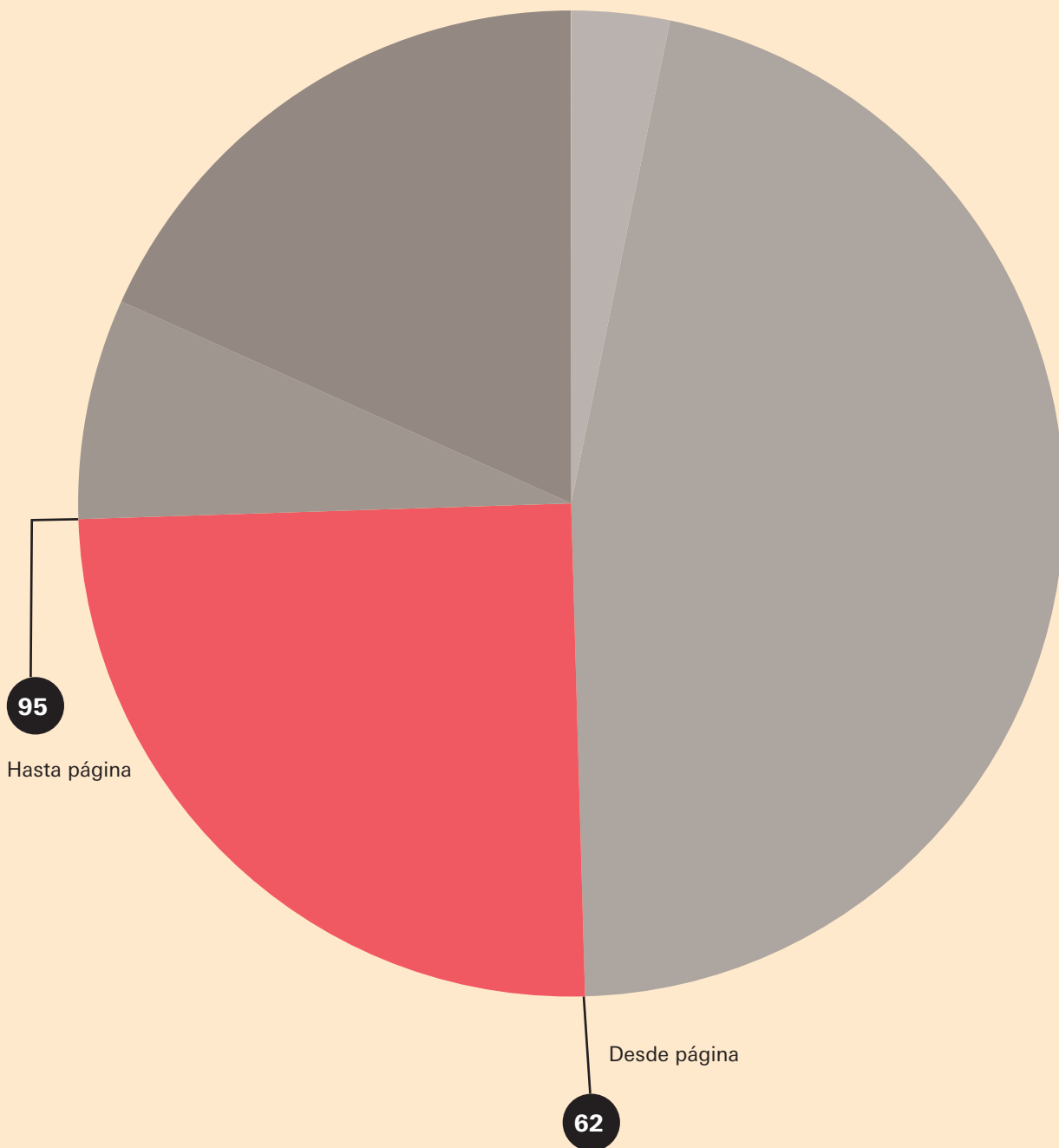
Etapas 5: Pre-auditoría.

Etapas 6: Auditoría de evaluación.

# 2

## Pasar a la acción

La implementación en la empresa







**Cuadro 1**

Los pasos para cumplir los diferentes requisitos de un Programa de Certificación SGEG

PASOS	REQUISITOS					
	Planificación	Política Equidad de Género	Implementación	Evaluación	Mejora	Revisión
Paso previo: Seleccionar las empresas						
Paso 1: Constatar el compromiso y adhesión	●					
Paso 2: Crear el Comité de Equidad	●					
Paso 3: Capacitar a la alta gerencia	●					
Paso 4: Realizar el diagnóstico organizacional	●	●				
Paso 5: Elaborar la Política de Equidad de Género		●				
Paso 6: Aplicar el Plan Operativo			●			
Paso 7: Realizar la auditoría interna			●	●	●	●
Paso 8: Realizar la Auditoría Externa, la evaluación de tercera parte			●	●	●	●
Paso 9: Obtener el Sello de Equidad de Género o reconocimiento formal			●	●	●	●
Paso 10: Realizar acciones de mejora y auditorías de seguimiento			●	●	●	●

El cuadro 1 presenta cómo se relacionan los pasos a seguir con los seis requisitos de un Programa de Certificación. Si bien organizamos esta parte pensando en los pasos concretos, deberá mantenerse en mente este diagrama para saber cuáles son los requisitos que se estarán cumplimentando con las acciones desarrolladas.

# 2.1

## Las responsabilidades de las partes

La norma de un Sistema de Gestión de Equidad de Género establece las responsabilidades de las partes. Estas responsabilidades podrán incorporarse en las cláusulas del convenio firmado entre la empresa interesada y el mecanismo de igualdad o bien en la carta de compromiso que manifieste la adhesión de la empresa con la adopción de un Programa de Certificación.

### **Responsabilidades de la alta gerencia**

#### **La alta gerencia:**

- Proporciona evidencia de su compromiso con la implementación de un Programa de Certificación, por medio de acciones que impacten positivamente en el logro de la igualdad y de la equidad de género en la empresa.
- Se compromete a supervisar el cumplimiento adecuado de todas las etapas del proceso de implementación de la norma y de la elaboración, documentación, divulgación e implementación de su Política de Equidad de Género.
- Convoca y arma un Comité de Equidad de Género que tendrá un papel fundamental en la implementación de un Programa de Certificación con una persona de enlace con el mecanismo de igualdad.

### **Responsabilidades del mecanismo de igualdad**

- Una vez recibida y aceptada la expresión de interés de adhesión, la instancia a cargo del mecanismo de igualdad se compromete con la empresa y proporciona capacitación y asesoramiento durante toda la implementación del Programa de Certificación.
- Trata en forma confidencial toda información intercambiada con la empresa durante la implementación de un Programa de Certificación.
- Garantiza procedimientos de evaluación imparcial y seleccionar equipos para la auditoría de tercera parte que cumplan con los requisitos de profesionalidad, objetividad y sin conflictos de interés con la empresa a auditar.
- Informa a todas las partes interesadas los cambios en la metodología o en la norma y actualiza a equipos auditores y asesores sobre estos cambios.

# 2.2

## Los pasos a seguir

*Esta sección plantea los pasos específicos a seguir de las empresas que desean incorporar un Programa de Certificación en forma exitosa y obtener un Sello de Equidad de Género que reconozca los esfuerzos realizados por medio de acciones concretas orientados a reducir las brechas de género en la organización.*

### 2.2.0

#### Paso previo: Seleccionar las empresas líderes

Las empresas deberán estar enteradas del Programa. En tal sentido, el mecanismo de igualdad asegura una convocatoria amplia y que la información llegue a empresas de diverso tamaño, públicas y privadas, y situadas en diferentes segmentos de la economía.

#### Posibles perfiles de empresas a privilegiar

Más allá de una convocatoria universal, puede ser necesario estimular a empresas con ciertos perfiles y características a participar en un Programa de Certificación. Es importante establecer estos criterios antes de seleccionar a las empresas.

Se pueden aplicar algunos criterios mínimos para guiar el proceso de selección. No son reglas fijas, sino orientaciones generales, porque es necesario conocer a las empresas con mayor profundidad antes de tomar una decisión acerca de cuáles serán las entidades a ser efectivamente apoyadas.



**SELLO IGUALA  
CHILE**

*El Sello Iguala (Chile) solicita a las empresas un informe emitido por Ministerio del Trabajo que da cuenta del cumplimiento con la legislación laboral de la entidad.*

#### Pueden ser empresas:

- Que ya cuenten con certificaciones en sistemas de gestión o con buenas prácticas laborales, según consta algún organismo reconocido.
- Pertenecientes a redes de empresas con responsabilidad social empresarial o afines.
- De filiales internacionales, particularmente si sus casas matrices están más avanzadas en sistemas de gestión y en RSE.
- Con departamentos de recursos humanos sólidos y prestigiosos.
- Con un porcentaje importante de mujeres trabajadoras.
- Cuyas acciones de igualdad puedan tener un impacto positivo en el resto de la cadena de valor.

Estos no son criterios excluyentes para otras empresas que aspiren a la certificación. Posiblemente, si se inicia el Programa como un proyecto piloto, estos sean criterios útiles para la primera fase de arranque.

## 2.2.1

### Paso 1: Constatar el compromiso y adhesión

---

Para comenzar con la implementación de un Programa de Certificación en la empresa, el primer paso es la manifestación de interés y compromiso de las empresas.

#### La empresa demuestra su compromiso

- **Compromiso documentado.** Debe enviar al mecanismo de igualdad una carta o, alternativamente, suscribir un convenio con dicha entidad. En este documento manifiesta su interés en los principios de un Programa de Certificación y en la adecuada implementación de este tipo de sistema de gestión, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos establecidos en la norma. Esta formalización de la adhesión también constituye una garantía, de la empresa, de disponer de los recursos materiales y humanos para implementar un Programa de Certificación.
- **Prevención de riesgos.** En la documentación, la empresa debe establecer garantías de respeto de los derechos laborales de empleados y empleadas. Debe estipular que la empresa respeta la legislación laboral vigente. Es fundamental evitar otorgar un Sello en Equidad de Género a empresas que no cumplan con los derechos laborales. Además, debe establecerse que la certificación es más que el mero respeto de la legislación y que ha superado a la misma en cuanto al ejercicio de derechos de trabajadores y trabajadoras, de acuerdo con los principios normativos del Programa de Certificación.
- **Confidencialidad.** El mecanismo de igualdad estará trabajando con información interna de la empresa y, por ende, de carácter confidencial, que no deberá filtrarse al ámbito público ni a la competencia. El convenio debe establecer una cláusula clara al respecto para que las empresas puedan comprometerse a brindar la información necesaria para la implementación de un Programa de Certificación.



#### UN EJEMPLO DE UNA CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD DE CHILE

*“Las partes se comprometen a guardar estricta confidencialidad sobre la información presentada, obtenida y/o utilizada durante el proceso de implementación del Programa, particularmente en lo referente a la elaboración del diagnóstico. Asimismo, es confidencial el resultado del diagnóstico y el contenido del Plan, su evaluación y resultados. El no cumplimiento de la presente cláusula, da derecho a cualquiera de las partes a poner fin al acuerdo de trabajo conjunto. Sin perjuicio de lo señalado, ambas partes, de común acuerdo, en documento escrito pueden decidir hacer público una parte o todo el proceso de implementación del programa” (Cláusula 7, contrato tipo, Modelo Antecedente, Sello Iguala, [www.iguala.cl](http://www.iguala.cl)).*

## 2.2.2

### Paso 2: Crear un Comité de Equidad

---

- Un primer paso está vinculado con la definición del **alcance** que tendrá un Programa de Certificación. Por ejemplo, se puede definir un segmento específico de la empresa que adoptará el sistema, en especial cuando se trata de empresas de gran tamaño y diversificación de actividades. También es posible adoptar un Programa de Certificación para la empresa entera, si la alta gerencia desea transformar la gestión de los recursos humanos desde un enfoque de género para todas las divisiones.
- Un segundo paso consiste en crear el **Comité de Equidad de Género**.

**Sus funciones.** Como ya se mencionó (Capítulo I, Sección 1.9.1, “Agentes del proceso: sus perfiles y roles), el objetivo del Comité de Equidad de Género es implementar un Programa de Certificación siguiendo la norma y el alcan-



## COMITÉ DE IGUALDAD Y GÉNERO

*El Comité de Equidad de Género de la empresa lidera la implementación de un Programa de Certificación y constituye una instancia crucial de articulación entre la empresa y los mecanismos de igualdad.*

ce previamente definido por la empresa. Es responsable del conjunto de las actividades: diagnóstico y difusión de resultados; elaboración de la Política de Equidad de Género y su consiguiente Plan de Acción o Plan Operativo; puesta en marcha y realización de evaluaciones; auditoría interna; y, finalmente, preparación y recepción de la auditoría de tercera parte de un organismo certificador. Asimismo, el Comité debe velar por el buen uso del Sello de Equidad de Género –en caso de que la empresa reciba la certificación– y por la mejora continua.

**Sus integrantes.** El Comité de Equidad de Género está conformado por personal de la empresa y debe contar con un coordinador/a designado por la alta gerencia. El papel de dicho coordinador/a es mantener informada a la alta gerencia del desarrollo de la implementación de un Programa de Certificación y, en particular, de la Política de Equidad de Género. Además, la persona a cargo del Comité debe tener un canal permanente de comunicación con el mecanismo de igualdad, para solicitar el asesoramiento de este último. El Comité:

- Debe contar con representantes del área de recursos humanos, de RSE (o área análoga en caso de que no haya RSE) y del sector de sistemas de gestión.
- Debe contar con representantes de las más altas jerarquías.
- Es oportuno contar con representación sindical, según los entornos nacionales.
- Se establece un rango de tres a nueve personas, con paridad por sexo.

### **Los requisitos mínimos para el Comité de Equidad de Género**

Este Comité debe contar con suficiente autoridad y recursos para conducir las actividades que demanda un Programa de Certificación. Sus integrantes deberían recibir capacitación antes de iniciar el diagnóstico de desigualdad de género.



## ALGUNAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DISPONIBLES SON:

\* “Autodiagnóstico cuantitativo” y “Autodiagnóstico cualitativo”, *Modelo de Equidad de Género para Argentina.*

\* “Cuestionario de evaluación. Buenas Prácticas Laborales”. *Iguala, Chile.* “Guía para el diagnóstico de las brechas de género. Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG)”, *Costa Rica.*

\* “Auto cuestionario de diagnóstico inicial para la implementación del MEG” y “Guía para la realización de estudios diagnóstico de las condiciones de equidad e igualdad en la organización” del MEG, *México.*

\* “Formulario de diagnóstico (B3, 19/01/10)” del PGCE, *Uruguay.*

## 2.2.3

### **Paso 3: Capacitar a la alta gerencia**

#### **La capacitación:**

- Puede realizarse directamente por personal del mecanismo de igualdad o bien por personal contratado que demuestre solvencia temática.
- Es fundamental porque brinda las herramientas necesarias para comprender los principios de un Programa de Certificación y los elementos para comenzar con el diagnóstico organizacional de las brechas de género.
- Los talleres de capacitación son un paso previo, realizados en forma anterior al diagnóstico organizacional.
- Gracias a la capacitación, es posible sensibilizar a la alta gerencia y afianzar su compromiso a lo largo del ciclo de la implementación de un Programa de Certificación.



**MANIFIESTO DE DESIGUALDADES**

*Comúnmente, el diagnóstico pone de manifiesto desigualdades que no eran percibidas en la empresa.*

**rec. 13**

**2.2.4**

**Paso 4: Realizar el diagnóstico organizacional**

**El Diagnóstico Organizacional con perspectiva de género**

La empresa debe realizar un diagnóstico con el objetivo de analizar, siguiendo los principios de un Programa de Certificación, las características del personal y sus condiciones laborales, a fin de identificar brechas de género y situaciones que atenten contra los derechos de las trabajadoras y los trabajadores y el pleno desarrollo de sus capacidades en la empresa. Detectará los procedimientos y las prácticas que generan desigualdades, inequidad y discriminación por razones de sexo, así como falta de reconocimiento y desvalorización.

**Temas centrales de un diagnóstico organizacional de un Programa de Certificación SGEG**

- \* Conocer las prácticas o la situación de igualdad y equidad de género en la empresa u organización.
- \* Indagar si se aplica la legislación existente en relación a la igualdad y equidad de género y lo laboral.
- \* Conocer el nivel de compromiso de la Dirección para el logro de la igualdad y equidad de género en la empresa u organización.
- \* Detectar posibles diferencias en las prácticas de recursos humanos cuando se dirigen a mujeres o se dirigen a hombres.
- \* Averiguar las necesidades, opiniones, expectativas del personal en cuanto a la igualdad y equidad de género.
- \* Detectar si es necesario realizar acciones de sensibilización y capacitación en torno a la igualdad y a la equidad de género en los distintos niveles jerárquicos de la empresa u organización.
- \* Descubrir si se producen discriminaciones por razón de sexo, en el reclutamiento, la selección del personal, la formación y la capacitación, la evaluación del desempeño, la retribución, la comunicación interna y constatar si se ofrecen las mismas oportunidades a mujeres y a hombres en la organización.
- \* Determinar los problemas y las necesidades concretas que tienen las trabajadoras y los trabajadores de la organización para establecer el balance entre la vida personal, la familiar y la laboral y estudiar las posibles medidas por adoptar para mejorar dichas relaciones.
- \* Detectar si la empresa u organización contempla procedimientos, mecanismos y medidas para promover la salud integral, la seguridad y un entorno laboral favorable para el desarrollo de las mujeres y los hombres de la empresa. Fuente: Guía para el diagnóstico de las brechas de género. Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG, Costa Rica).

**Su utilidad**

Es un instrumento práctico que brinda la información necesaria para elaborar una Política de Equidad de Género en la empresa. Identifica brechas de género y examina las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que existen, en relación a este tema. Cuenta con indicadores cualitativos y cuantitativos, y servirá como línea de base o punto de referencia para:

- Identificar ámbitos prioritarios de acción y necesidades del personal.
- Diseñar una Política de Equidad de Género con acciones que corrijan y erradiquen las brechas de género en los ámbitos prioritarios de acción.
- Ofrecer información para monitorear el grado de avance de las medidas correctivas y preventivas adoptadas y analizar los cambios en la situación de trabajadoras y trabajadores con la implementación de la Política de Equidad de Género.

### Los temas centrales

El diagnóstico implica recopilar y analizar información vinculada a los ejes o áreas temáticas establecidas como requisitos en la norma (Véase el Anexo II, “Indicadores del diagnóstico organizacional de género”):

- Las características generales de la empresa: estructura y cultura organizacional, misión, visión y valores; objetivos y estrategias; infraestructura disponible y ergonomía, prácticas existentes de planificación estratégica.
- Las características básicas del personal y de la composición de la planilla que permita conocer la situación laboral de trabajadores y trabajadoras: características de su trabajo y de su formación, necesidades, opiniones, acceso a recursos materiales y simbólicos, etc.
- Las políticas de recursos humanos existentes: prácticas formales e informales de manejo del personal, desde el reclutamiento y la selección hasta la terminación, pasando por los procedimientos para la vinculación del trabajo con la familia, las prácticas de resolución de conflicto, y el tratamiento del hostigamiento sexual.
- La disposición a adoptar una política de equidad de género: las percepciones de trabajadores y trabajadoras sobre las condiciones de igualdad y de equidad de género en la empresa y el grado de conocimiento de la temática.
- El contenido de las imágenes y el lenguaje de las comunicaciones institucionales.
- Características de los procesos de mejora continua, aprendizaje y evaluación disponibles.

### Los y las participantes

El diagnóstico supone un proceso de diálogo en el seno de la empresa. El Comité de Equidad de Género es el actor principal en la elaboración del diagnóstico.

### Los modelos disponibles

Hay guías o protocolos de diagnóstico comunes para las empresas pero los instrumentos disponibles deberán adaptarse a las características y las necesidades específicas de cada empresa, con base en los principios de un Programa de Certificación.

### Los cuatro componentes del diagnóstico

La elaboración de un diagnóstico organizacional de un Programa de Certificación supone la siguiente secuencia:

- Planificar el trabajo y comunicar al personal la decisión de realizar un diagnóstico orientado a identificar brechas de género en la empresa.
- Recolectar información cuantitativa y cualitativa sobre la empresa u organización y su situación respecto de la igualdad y la equidad de género.
- Analizar la información, difundir y conversar los resultados obtenidos con el conjunto del personal, sensibilizando sobre temáticas usualmente ocultas en la vida cotidiana de la organización.
- Elaborar el informe de diagnóstico que identifique brechas de género, fortalezas y debilidades organizacionales, para lograr una mayor igualdad de género. Deberá sustentarse en indicadores cualitativos y cuantitativos significativos.



#### **INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

*Es fundamental combinar indicadores cualitativos y cuantitativos. Los indicadores cuantitativos pueden instalar mitos y generar otras situaciones de discriminación. La presencia numérica de mujeres no necesariamente garantiza relaciones de igualdad de género (aprendizaje del Programa Iguala, Chile).*



### Las técnicas de producción de datos

Algunos ejemplos de técnicas usualmente utilizadas son:

- Administración de cuestionarios
- Entrevistas individuales o a grupos de trabajo
- Grupos focales
- Revisión documental
- Recolección de información existente en planillas o bases de información (para el análisis estadístico)
- Observación.

Las técnicas de recolección de datos varían según el tamaño de la empresa y/o la existencia de registros e información previa:

- En las grandes empresas se recomienda tomar una muestra de trabajadores y trabajadoras.
- Es necesario contar con información sobre las políticas de gestión de recursos humanos aunque a veces es difícil disponer de datos cuantitativos de los resultados de dichas políticas.
- Las entrevistas a responsables de los departamentos de recursos humanos y de personal proveen insumos fundamentales.
- Podría ser significativo contar con información de años previos a fin de analizar la situación de cambio en igualdad y equidad en la empresa.

### Un buen equipo para el diagnóstico

Es oportuno conformar un equipo responsable del diagnóstico y distribuir las tareas. La planificación de las tareas de recolección y de análisis de información implica calcular el tiempo y armar un cronograma.



#### **INFORME DIAGNÓSTICO**

*Este informe diagnóstico será una base para la discusión en el seno de la empresa de posibles líneas de mejora y, dada su relevancia para la implementación de un Programa de Certificación, deberá revisarse por las personas asesoras en género.*

Las empresas deben contar con una persona asesora, especialista en género, que puede pertenecer al mecanismo de igualdad o bien contratar a una persona experta quien, en este caso, deberá contar con la adecuada acreditación del mecanismo. No se recomienda que la persona asesora en género sea una trabajadora o trabajador de la propia empresa por una situación de conflicto de interés.

### El Informe diagnóstico

El diagnóstico debe culminar en un informe que sirva como referencia para la elaboración de la Política de Equidad de Género que debe contener las siguientes secciones:

- Análisis de los tópicos relevantes y conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico;
- Identificación de áreas prioritarias y recomendaciones para la acción;
- Identificación de buenas prácticas laborales que se hayan descubierto.

### Las capacidades que se buscan

La realización de un diagnóstico implica recursos humanos, materiales y logísticos por lo cual es importante conocer:

- El número disponible de personas para recopilar y analizar información;
- La existencia de información previa (tipo de información, grado de desagregación por sexo y actualización);
- Los documentos organizacionales disponibles;
- Los canales de comunicación fluidos para dar a conocer y discutir los resultados del diagnóstico.





### CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN EL DIAGNÓSTICO

*Los hallazgos de un diagnóstico organizacional de un Programa de Certificación SGEG pueden desafiar algunas visiones naturalizadas prevalecientes en la empresa. Por ello es importante considerar posibles resistencias de trabajadores y trabajadoras y de los mandos medios de la empresa.*



### COMITÉ DE EQUIDAD DE GÉNERO COMO SOPORTE

*El Comité de Equidad de Género es el soporte principal para el diseño, la difusión y la implementación y seguimiento de la Política de Equidad de Género.*

### Difusión y debate del diagnóstico

El informe resultante del diagnóstico debe difundirse ampliamente en la empresa y acompañarse de talleres de sensibilización impulsados por el Comité de Equidad de Género. La alta gerencia deberá comprometerse con la realización de eventos (charlas, talleres o cursos) que faciliten y apoyen la sensibilización en género antes de la elaboración de la Política de Equidad de Género.

El diagnóstico es intenso y requiere de un tiempo prudente, puesto que será la base de las acciones futuras. Según el tamaño y las características de la empresa y los recursos disponibles, el diagnóstico debería tomar entre uno y dos meses.

## 2.2.5

### Paso 5: Elaborar la Política de Equidad de Género

La Política de Equidad de Género es un requisito medular de un Programa de Certificación SGEG: establece las medidas para cumplir con los requisitos establecidos en la norma y se plasma en un Plan de Acción o Plan Operativo.

Una vez que se complete el diagnóstico y se difunden los resultados, el grupo responsable comienza a diseñar la Política de Equidad de Género. Consiste en un plan, con directrices estratégicas, orientadas a reducir desigualdades e inequidades de género, así como prácticas discriminatorias directas e indirectas, y situaciones de hostigamiento laboral basadas en el sexo. Esta política expresa, por escrito, el compromiso de la empresa y de la alta gerencia con los principios de un Programa de Certificación y la implementación de medidas para reducir las brechas de género en la organización.

### Una Política de Equidad de Género debe:

- Presentar objetivos desde una perspectiva explícita de género, con base en los principios de un Programa de Certificación.
- Mantener coherencia con las desigualdades y las debilidades identificadas en el diagnóstico.
- Proponer una estrategia integral para reducir las brechas de género y no implementar medidas aisladas en la gestión organizacional.
- Dejar establecido, por escrito, el compromiso con la igualdad de género de la alta gerencia.

### Se crea con:

- \* Participación e inclusión de la mayor variedad y cantidad de actores.
- \* Concordancia con la planificación de la empresa.
- \* Validación por la persona asesora en género, quien puede realizar sugerencias a las medidas propuestas.

### Es responsabilidad de la alta gerencia:

- \* Establecer, aprobar y documentar la Política de Equidad de Género.
- \* Difundir dicha Política en toda la organización y entre todos los empleados y empleadas.



- \* Realizar un seguimiento y evaluación del conocimiento de la Política y de la aplicación efectiva de la misma.
- \* Impulsar todas las acciones preventivas, correctivas, correcciones y todos los procesos de mejora continua necesarios para demostrar la conformidad con la Política de Equidad de Género.

### **Comunicación para la comprensión**

El por qué y el para qué de la Política de Equidad de Género deberán ser cuestiones ampliamente difundidas entre los y las integrantes de la empresa, manteniendo al personal actualizado de su ejecución, por medio de múltiples canales:

- Correo electrónico e Intranet.
- Boletín de la empresa o del personal.
- Cartelera del personal.
- Reuniones informativas periódicas.
- Campañas de imagen de la empresa.

## **2.2.6**

### **Paso 6: Aplicar el Plan Operativo**

En relación a las acciones concretas, la Política de Equidad de Género debe introducir los principios de un Programa de Certificación en la gestión de los recursos humanos y en la proyección de la empresa mediante tres tipos de acciones:

- Medidas de igualdad de oportunidades.
- Medidas de acción afirmativa.
- Transversalizar el tema de género.

Aquí entregamos ejemplos de medidas que se pueden incluir en el Plan Operativo, para cada eje de la Política de Equidad de Género. El número de medidas a adoptarse varía según el tipo de requisitos mínimos y/o de ejes de interés establecidos en la norma. Las medidas se clasifican según sean de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, medidas de acción afirmativa y/o transversalizar el tema de género, aunque en la práctica para algunos ejes no es posible establecer estas distinciones.

Las medidas son útiles para construir metas, las cuales estarán acompañadas de dos tipos de indicadores: a) indicadores de progreso o de adopción de prácticas y procedimientos y b) indicadores de reducción de brechas de género, estos últimos también denominados de resultados (Véase Anexo IV, “Indicadores de Equidad de Género/Checklist para la evaluación de la conformidad”).

Los ejemplos de medidas desarrollados a continuación son a título ilustrativo y deberán especificarse en detalle en el Plan Operativo o Plan de Acción.

**2.2.6.1****Al reclutar y seleccionar el personal****Desde México: Ejemplos de medidas a incorporar en una política de equidad, de OMNILIFE**

La empresa mejicana, OMNILIFE, adoptó las siguientes medidas para su Política de Equidad de Género

- Descripciones de puesto sin datos discriminatorios.
- Anuncio de vacantes no discriminatorios.
- Selección con apego al perfil y descripción de puestos.
- No examen de embarazo.
- Mujeres en puestos no tradicionales (vigilantes mujeres).
- Contratación de personal discapacitado.
- Contratos con lenguaje incluyente.
- Criterios de Promoción definidos y publicados.

Presentación de OMNILIFE (México), Encuentro de las Experiencias, Montevideo, 2009, que contó con la participación de empresas públicas y privadas de la región que están implementado un SGEG.

**Gráfico 1****Un ejemplo de un aviso no-sexista****SOLICITA A:****SUPERVISOR (A) DE OPERACIONES DE  
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

**Requisitos:** Estudios profesionales afines o T.S.U. Con experiencia profesional, conocimientos de Win2000 Server, SQL2000, Visual Studio, Redes LAN, y Procesos Administrativos. Inglés técnico, iniciativa, liderazgo, amplia capacidad de aprendizaje, experiencia en el área mínima 3 años.

Documentos requeridos: Acta de nacimiento, CURP, credencial de elector, comprobante de domicilio, certificado de estudios, 3 fotografías, IMSS, certificado de tipo de sangre.

---

**"Parque Xel Má, brinda igualdad de oportunidades a hombres y mujeres para el acceso del empleo**



### **Garantizar la igualdad de oportunidades**

- Difundir ampliamente las oportunidades de ingreso a la empresa y comunicar los criterios a utilizarse.
- Verificar que los anuncios de vacantes eviten lenguajes sexistas y que alienten tanto a mujeres y hombres a presentarse.
- Establecer órganos de selección a partir de criterios probados de profesionalidad y experiencia técnica e incorporar una persona del Comité de Equidad en el proceso de selección.
- Establecer mecanismos de decisión basados únicamente en las características del puesto y en los perfiles de competencias (educación, experiencia y destreza) para desempeñar las tareas.
- Reducir los criterios subjetivos de selección o estar atentos a los posibles sesgos. Por ejemplo: cuidar que en las entrevistas de selección no se introduzcan estereotipos sobre las personas.
- Eliminar mecanismos de discriminación directa, como los exámenes de embarazo para la contratación de mujeres y el anuncio de vacantes definidos para un único sexo. Solamente cuando la persona ya haya sido seleccionada para el puesto podrá preguntarse el estado civil y el número de hijos e hijas, dado que esta información ha sido utilizada en forma discriminatoria para la contratación de mujeres.



### **RECOMENDACIONES**

*Se recomienda la elaboración de perfiles de competencias y la capacitación en género de los comités de selección de personal.*

### **Aplicar la acción positiva**

- Aplicar acciones afirmativas al momento de selección introduciendo, por ejemplo, cuotas para mujeres para ocupaciones predominantemente masculinas, o bien cuotas para hombres para ocupaciones femeninas, y promover mecanismos de paridad.
- Apoyar la inclusión de personas con discapacidades y personas que provengan de minorías étnicas y raciales.

### **Transversalizar el tema de género**

- Desarrollar perfiles de cargo a partir de una consideración de las competencias en un sentido amplio, no debiéndose limitar el análisis únicamente a los requerimientos técnicos y operativos del puesto. Según la OIT, “es necesario incluir las competencias sociales, interactivas y actitudinales, relativas a la gestión, la participación en equipos de trabajo, la resolución de problemas, la elección de alternativas y la evaluación de resultados, sea cual sea la categoría del perfil. Al respecto, en todos los casos es recomendable preguntarse si se han contemplado los diferentes tipos de competencia – no sólo las técnicas–, si hay un uso de las tecnologías diferenciado por sexo, si hay estereotipos de género que tornen “invisibles” determinados desempeños, etc.” (OIT, 2003: 66).
- Desarrollar perfiles de cargo a partir de una consideración de las competencias tomando en cuenta los saberes derivados de los roles sociales tradicionalmente asignados a hombres y mujeres, usualmente no identificados y acreditados como competencias laborales. Es importante entonces identificar estos saberes y darle su justa valoración (OIT, 2003).
- Desarrollar perfiles de cargo centrando los requisitos del puesto en el producto o servicio brindado y no en una mera descripción de los procedimientos.



## MEDIDAS DE IDENTIFICACIÓN DE EMPLEADOS (AS)

*Impulsado por la empresa JP Morgan Chase (Estados Unidos), el Programa de evaluación de la movilidad introdujo un proceso claro y abierto de identificación de empleados y empleadas para su promoción en función de sus competencias y aspiraciones. Este programa permite que los gerentes discutan las necesidades de desarrollo y metas de carrera de trabajadores y trabajadoras. Entre otras medidas, posibilitó que JP Morgan Chase aumentara la participación de mujeres en el alto nivel directivo, pasando de un 19% en 1996 a un 24% tres años más tarde (Piazzè, 2009).*

Esto supone “focalizar el análisis en las capacidades de las personas que trabajan para alcanzar determinados resultados y responder a situaciones no previstas. Esto implica identificar qué deben lograr las personas y qué capacidades ponen en juego para resolver las situaciones de trabajo. Desde el punto de vista de un enfoque de género esto puede significar una oportunidad en la medida que abre espacios a la diversidad y permite contemplar diferentes “cómo” para alcanzar un mismo resultado” (OIT, 2003: 66).

### 2.2.6.2

#### Para el desarrollo profesional

---

##### Garantizar la igualdad de oportunidades

- Difundir ampliamente las oportunidades de promoción y comunicar los criterios a utilizarse.
- Promover mecanismos de selección abiertos y competitivos.
- Reducir las modalidades de promoción por medio de designaciones directas.
- Formar comités de promoción de alta calidad profesional y técnica, con capacitación en género. Incorporar una persona del Comité de Equidad de la empresa, para prevenir la introducción de sesgos o estereotipos en las decisiones de promoción y garantizar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- Establecer procedimientos de promoción transparentes, así como mecanismos de reclamo abiertos y disponibles para trabajadores y trabajadoras.
- Fomentar las promociones horizontales – de igual jerarquía, pero en áreas diferentes – que brindan oportunidades de desarrollar nuevas destrezas y redes.
- Identificar claramente y justificar la necesidad de movilidad geográfica de un cargo.
- Evitar que los criterios de promoción premien exclusivamente a los candidatos masculinos y a las ocupaciones predominantemente masculinas sobre las femeninas.
- Fomentar que los superiores desarrollen junto con cada empleado y empleada un programa de evaluación de movilidad o plan de carrera, donde se examinen las posibilidades de ascenso y/o movilidad lateral en función de sus competencias.

##### Aplicar la acción positiva

- Aplicar acciones afirmativas para promociones, ofreciendo apoyo adicional a las familias, si se requiere un traslado para asumir un puesto.
- Apoyar las promociones de personas con discapacidades y que provengan de minorías étnicas y raciales.
- Fomentar el desarrollo de un plan de carrera para mujeres, con el apoyo activo de sus gerentes.
- Estipular que la gerencia ejecutiva incluya al menos un determinado porcentaje de mujeres y de minorías étnicas y raciales en la lista de sucesión.

##### Transversalizar el tema de género

- Se realizan los mismos procesos que se describieron en la sección 2.2.6 “Completar: Las medidas de gestión” (para definir perfiles y cargos a partir de competencias), en la revisión de cargos existentes.



## ESTRATEGIA DE GENERAL ELECTRIC

*La empresa General Electric Company (GE, Estados Unidos) implementó una estrategia para el desarrollo profesional de las mujeres. Incluía una autoevaluación en línea en la cual las empleadas analizaban sus fortalezas, sus necesidades y metas de desarrollo, sus logros y las oportunidades de carrera que habían tenido en la empresa. Luego, la gerencia revisaba estas evaluaciones, para identificar candidatas para la promoción. Los resultados fueron un aumento notorio de la presencia femenina en los altos cargos ejecutivos y una mayor tasa de retención de las ejecutivas (Piazzè, 2009).*



## MEDIDAS PARA TRANSVERSALIZAR EL TEMA DEL GÉNERO

*La Administración Nacional de Puertos (Uruguay) decidió incorporar personal femenino en sectores netamente operativos, históricamente ocupados por hombres, mediante un sistema de incorporación paulatina de mujeres y de trabajo de medio tiempo. También impulsó el concepto de que todo el conjunto del personal – trabajadores y trabajadoras – debe rotar entre los distintos puestos, para ampliar sus competencias..*

Información del caso proveniente de la presentación del Comité de Equidad de Género de la Administración Nacional de Puertos (Uruguay), Taller de Montevideo, noviembre 2009.

- Se realiza un mapa de competencias para los cargos, asesorado por el Comité de Equidad de la empresa,

### 2.2.6.3

#### Al capacitar

---

##### Garantizar la igualdad de oportunidades

- Catastrar regularmente las necesidades de capacitación del personal, para que cuenten con mayores conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño en el puesto actual o para mejorar y ampliar sus destrezas en aras de promociones futuras.
- Establecer capacitaciones abiertas para el personal y difundirlas ampliamente entre los y las interesadas.
- Incorporar como parte de las capacitaciones regulares, talleres en género y en prevención del hostigamiento sexual, entre otros. Para encargados de recursos humanos y todo empleado o empleada que tenga personal a su cargo, estos talleres deberían ser obligatorios.
- Eliminar el uso de estereotipos respecto del reclutamiento de trabajadores y trabajadoras, para la capacitación en temáticas visualizadas como masculinas y femeninas respectivamente.

##### Aplicar la acción positiva

- Apoyar a las trabajadoras para que reciban la capacitación y formación necesaria para mejorar la calidad de sus empleos fuera de sectores tradicionalmente femeninos, para reducir la brecha salarial y la segregación ocupacional.
- Ofrecer talleres de liderazgo para mujeres.
- En casos de capacitaciones cuyas temáticas no convoquen a un número suficiente de mujeres, introducir incentivos adicionales para que las trabajadoras se integren. Similarmente, en el caso de talleres cuya temática no congregue un suficiente número de hombres (por ejemplo, conciliación, género), aplicar medidas que estimulen su participación.

##### Transversalizar el tema de género

- Programar las capacitaciones de manera compatible con las responsabilidades familiares del personal. Por ejemplo, las capacitaciones deben ofrecerse durante los horarios de trabajo y, con preferencia, en la propia empresa.
- Según la temática de los talleres, integrar lo máximo posible un enfoque de género en el contenido.

### 2.2.6.4

#### Para el desempeño

---

##### Garantizar la igualdad de oportunidades

- Estipular claramente las metas y los estándares de desempeño para trabajadores y trabajadoras, y relacionar el seguimiento y la evaluación a estas metas.



### EJEMPLO: DICcionario DE COMPETENCIAS

*El Centro de Operaciones de la región Canelones de la División Exploración, Operación y Mantenimiento de Redes de la empresa pública telefónica ANTEL (Administración Nacional de Telecomunicaciones, Uruguay) elaboró y aprobó un “Diccionario de competencias” redactado con un lenguaje no sexista, para definir las competencias y describir los comportamientos, de manera genérica, e incluir explícitamente las competencias sociales.*

Presentación del Comité de Equidad de Género de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (Uruguay), Taller de Montevideo, noviembre 2009.

- Evitar el uso de términos excesivamente subjetivos en los procedimientos y prácticas de evaluación.
- Establecer procedimientos y herramientas que midan resultados tangibles.
- Identificar claramente el conjunto de tareas y responsabilidades de los cargos de hombres y mujeres, para que sean visibles para supervisores y supervisoras.
- Contar con instancias formales, profesionales y técnicas, como comités o grupos de trabajo capacitados en género, para monitorear y evaluar el personal.
- Incorporar a una persona del Comité de Equidad de Género en las instancias de seguimiento y evaluación del personal.
- Introducir mecanismos de rendición de cuentas y apelación a la evaluación del desempeño donde el Comité en Equidad de Género ocupe un papel central.

### Aplicar la acción afirmativa

- Para las ocupaciones predominantemente femeninas, deben incorporarse modalidades de retroalimentación positiva y crecimiento de sus integrantes, para aumentar la percepción del valor de dichas ocupaciones.
- Desarrollar una red de mentores para apoyar el crecimiento personal de las trabajadoras y trabajadores pertenecientes a minorías étnicas, raciales o religiosas, para superar barreras particulares que podrían enfrentar en su trabajo.

### Transversalizar el tema de género

- Eliminar los estereotipos de género que puedan incidir negativamente en la valoración del trabajo de las mujeres.
- Confeccionar un plan de evaluación de desempeño que tome en cuenta: a) la existencia de principios androcéntricos (la descripción del trabajo se basa en las tareas desarrolladas por hombres, b) sobregeneralización (las necesidades de un grupo, usualmente de hombres, se extienden al conjunto), c) invisibilidad de las tareas propias de las mujeres y sus condiciones específicas de desempeño, d) doble parámetro para evaluar, en la misma situación, a hombres y mujeres (introduciendo usualmente sesgos a favor de las segundas), e) la predominancia de un deber ser, culturalmente construido, para cada género (creencias estereotipadas respecto de las tareas que hombres y mujeres deben realizar).

rec. 15

### El “Proyecto Mentor” (Noruega)

#### Experiencia pionera en las universidades y organizaciones de ciencia y técnica

El objetivo del proyecto fue desarrollar una red de “mentores” conformada por investigadores e investigadoras consolidadas en las áreas de ciencia y tecnología para apoyar el

desarrollo profesional de colegas femeninas jóvenes. Este proyecto implicó el contacto social y académico regular entre “mentores” y “tutoradas” y fue evaluado exitosamente. (Soyland et al. 2001).

rec. 16

## Talleres para re-valorar el aporte de la mujer en cargos secretariales (Reino Unido)

### Experiencia pionera en las universidades y organizaciones de ciencia y técnica

El Programa de Desarrollo para la Mujer "National gris" ayudó a las mujeres en cargos secretariales y administrativos, entregándoles un espacio de reflexión sobre sus ambiciones, donde podían identificar formas de desarrollar su potencial.

Los cuatro talleres, de un día durante cinco meses, trataron los temas de la auto-confianza, la firmeza, la comunicación, la formación de redes de contacto, y las habilidades para realizar presentaciones en público (Piazzè, 2009).

rec. 17

### 2.2.6.5 Para la remuneración

#### ¡Alerta! Síntomas de inequidad en la empresa

¿Podrían identificarse procesos que generen sesgos por género al armar la estructura salarial de los cargos?

y que estén claramente diferenciados por su composición por sexo?

¿Hay ocupaciones en la empresa que tengan una mayor capacidad de presión por salarios y/o beneficios que el resto

¿La clasificación de cargos de acuerdo con sus remuneraciones facilita una progresión vinculada al conocimiento y al aprendizaje?

#### Garantizar la igualdad de oportunidades

- Las únicas diferencias legítimas en una estructura de compensaciones deberán justificarse a partir de criterios no discriminatorios, establecidos para todos los puestos.
- Establecer un método de cálculo definido y transparente para las deducciones y las bonificaciones.
- Asegurar que en condiciones de igual trabajo, mujeres y hombres reciban un pago igual y las mismas prestaciones sociales (Principio de equidad de pago).
- Introducir mecanismos de permanente medición de brechas salariales por sexo.

#### Aplicar la acción afirmativa

- Impulsar la presencia de trabajadoras y de minorías en los cargos de mayor remuneración.
- Introducir primas de mejor remuneración a los y las gerentes que se destaquen por su capacidad de valorar la igualdad de género, y contribuir al desarrollo de trabajadores y trabajadoras.

#### Transversalizar el tema de género

- Asegurar que en condiciones de igual valor, mujeres y hombres reciban un pago análogo y prestaciones sociales comparables (Principio de remuneración análoga por valor comparable).



- Garantizar que los puestos de menor remuneración tengan canales de promoción hacia aquellos más beneficiados en la estructura de compensaciones.

### **2.2.6.6**

#### **Para la negociación, la comunicación y la resolución de conflictos**

---

- Instaurar procedimientos de negociación y de mediación para resolver conflictos laborales.
- Introducir procedimientos para prevenir los conflictos laborales en la empresa.
- Divulgar la existencia de dichos procedimientos.
- Llevar un registro de los conflictos laborales presentados, de acuerdo con el sexo de la persona.
- Ofrecer instancias especiales de atención para conflictos generados a partir del sexo y de apoyo para las personas afectadas.
- Capacitar a los integrantes de estas instancias en temas de género y garantizar la participación del Comité de Equidad de Género en ellas.

### **2.2.6.7**

#### **Para equilibrar la vida familiar y la laboral**

---

##### **Garantizar la igualdad de oportunidades**

- Formalizar los acuerdos de horarios flexibles y permisos especiales para la atención de situaciones y necesidades familiares.
- Disponer de apoyos de servicios de cuidado para trabajadores y trabajadoras incluyendo, por ejemplo, servicios de guardería directos o subvencionados.
- Promover licencias por maternidad y paternidad para el nacimiento, la adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación, inspirados en la Recomendación 191 de la OIT, entre otras.
- Eliminar barreras que puedan interferir en el usufructo de licencias por maternidad, lactancia y paternidad. Por ejemplo, asegurar que el personal no pierda su nivel, posición y/o antigüedad derivado de lapsos de tiempo en los que se tiene que ausentar por cuestiones de permisos de maternidad o paternidad.
- Remover discriminaciones entre trabajadoras y trabajadores por responsabilidades familiares.
- Introducir criterios de jornada reducida, sin que socave posibilidades de lograr la igualdad salarial y/o el desarrollo de carrera y oportunidades de promoción.
- Promover un esquema de conteo horario con base anual en lugar de semanal, por lo cual el/la empleada tiene una mayor flexibilidad en la distribución de su tiempo.
- Fomento del tele-trabajo.

Gráfico 2 / Ejemplos de medidas Balance de Vida de GAMESA-Quaker (grupo PEPESICO, México)

**Balance de Vida**

Inicio | Mapa de Sitio | Preguntas Frecuentes | Contacto

Inicio > Balance de Vida

- Balance de Vida
  - Flexibilidad
    - Horario Flexible
    - Dias Festivos
    - Vacaciones
  - Familia
    - Compartiendo tu Paternidad
    - Ayuda de Guardería
  - Salud
    - LATE
    - Vive Saludable
    - Check-Up

Programas encaminados a incrementar el **bienestar** y **calidad de Vida** de los empleados, sus familias y su entorno laboral

### Aplicar la acción afirmativa

- Garantizar una licencia de un mínimo de 14 semanas, de acuerdo con el Convenio 183 de la OIT sobre la protección de la maternidad (2000), para las trabajadoras (incluyendo quienes tengan contratos de corto plazo) e introducir medidas inspiradas en la Recomendación 191 de la OIT.
- Extender las licencias de maternidad y paternidad en caso de nacimiento múltiple e incluir casos de adopción.
- Diseminar información en temas relacionados con la familia y el trabajo.

### Transversalizar el tema de género

- Desarrollar un compromiso de parentalidad conociendo las necesidades particulares del personal respecto al tiempo disponible para el trabajo y el hogar.
- Impulsar las licencias por paternidad, las cuales deberán ser remuneradas y con una duración que no sea meramente simbólica.
- Introducir las necesidades familiares en la planificación de la carrera de empleados y empleadas.
- En los cursos de capacitación introducir módulos de información y educación para crear una corriente de opinión favorable a la corresponsabilidad familiar.
- Premiar a la gerencia que estimule la parentalidad.



### EJEMPLO: CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN

La empresa OMNILIFE (México) desarrolla una campaña denominada “Ganando la batalla con la mano. Autoexamen de los senos”, para sensibilizar a las trabajadoras en la prevención del cáncer de mama.

Presentación de la empresa, Montevideo, noviembre 2009.

### 2.2.6.8

#### Para el ambiente de trabajo, salud ocupacional y riesgo

---

##### Garantizar la igualdad de oportunidades

- Impulsar programas de salud integral como derechos fundamentales, que incorporen temas de salud sexual, salud reproductiva, y violencia de género.
- Fomentar el uso de dichos servicios entre trabajadores y trabajadoras.
- Fomentar programas de integración social, de orden recreativo, para trabajadores y trabajadoras, y sus familias.
- Promover un ambiente de respeto inter-personal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención de un lenguaje sexista entre el personal y/o bromas sexistas y/o racistas.

##### Aplicar la acción afirmativa

- Desarrollar campañas sobre salud sexual y reproductiva, y violencia de género.
- Introducir incentivos para que las mujeres realicen su control ginecológico anual.

##### Transversalizar el tema de género

- Readequar la infraestructura y los espacios laborales para las necesidades de hombres y mujeres, y personas con necesidades especiales. Por ejemplo, que las trabajadoras cuenten con lugares para amamantar y cambiar a sus hijos, y que existan suficientes rampas en lugares adecuados para discapacitados físicos.
- Reacondicionar los baños y los instrumentos de trabajo (uniformes, etc.) para hombres y mujeres.



### IMPACTO DE DIFUSIÓN DE PROGRAMAS PRO RESPETO LABORAL

“Se ha identificado que el hecho de difundir programas de abstención de bromas sexuales o groseras que impliquen una falta de respeto o afecten a la integridad de las personas, así como chistes o comentarios desagradables u ofensivos en el personal sobre el sexo opuesto, evita en la mayoría de los casos que esto sea el origen o el causal de la generación de un problema mayor. La mejor forma de difundir las abstenciones puede ser mediante ayudas visuales, folletos o volantes informativos” (Instructivo Versión 1.1, MEGA 2009, Argentina).

### 2.2.6.9

#### Para eliminar el hostigamiento sexual y laboral

---

- Establecer un programa de sensibilización que desaliente el hostigamiento, el acoso y la violencia sexual, utilizando ayudas visuales, folletos y volantes informativos.
- Registrar, monitorear y procesar quejas y denuncias sobre violencia y/u hostigamiento con base en el género.
- Implementar mecanismos para resolver este tipo de conflicto, respetando la vulnerabilidad de las personas afectadas.
- Difundir la existencia de estos procedimientos para trabajadores y trabajadoras.
- Introducir módulos de prevención de hostigamiento y acoso sexual y laboral en toda capacitación.
- Contar con un equipo de especialistas en la temática, encargado de analizar las denuncias y llevar dichos casos, de acuerdo con un protocolo de acción de la empresa.
- Incorporar las medidas preventivas y correctivas respecto del hostigamiento y acoso sexual y laboral en los contratos de trabajo, señalando, además, los mecanismos de denuncia y de sanción.
- Considerar que las situaciones de ausentismo y de abandono del trabajo pueden

tener como causa un acoso sexual, por lo cual el área de recursos humanos deberá realizar un seguimiento adecuado para identificar adecuadamente las causas.

### 2.2.6.10

#### Para una imagen diversa y de equidad (no sexista) de la empresa

---

- Incorporar en la estrategia de comunicación de la empresa criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales.
- Asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo, que incorpore imágenes de trabajadores y trabajadoras en pie de igualdad.

#### Gráfico 3 / Un ejemplo de promoción de una imagen equitativa de la empresa Omnilife



- Contar con personal capacitado y dedicado a la revisión del lenguaje empleado en las comunicaciones internas y externas de la empresa.
- Implementar medidas de acción afirmativa para clientas/usuarioas con mayores dificultades de acceso a los servicios y productos de la empresa (cambios en los circuitos de distribución, precios especiales por tipo de compradora, etc.).

### 2.2.6.11

#### El Plan de Acción: Factores de éxito

---

La Política de Equidad de Género se traduce en un plan de trabajo denominado Plan de Acción o Plan Operativo que permite la implementación de un Programa de Certificación.

#### Para el optimizar sus efectos positivos, el Plan de Acción o Plan Operativo necesita:

- Autoridad: apoyo de la alta gerencia;
- Recursos materiales, humanos y simbólicos;
- Responsables asignados;
- Validación participativa;
- Cronograma;
- Actitud abierta a la mejora continua, a la revisión y al fortalecimiento de los puntos débiles.



## PALABRAS CLAVES PARA LA CREDIBILIDAD

**Registro.** Documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas.

**Evidencia objetiva.** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

**Verificación.** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

**Validación.** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Fuente: ISO 9000:2005

### Autoridad: la alta gerencia pone el ejemplo

A fin de implementar el Plan de Acción o Plan Operativo, la alta gerencia debe brindar suficiente apoyo y mantenerse informada de los avances realizados. Sin este apoyo explícito de la gerencia y su acompañamiento activo durante todo el ciclo de implementación, es posible que las medidas se evaporen. Una medida organizacional de género, a fin de ser exitosa, debe contar con el apoyo continuo de las más altas autoridades (Moser y Moser, 2005).

Asimismo, el Comité de Equidad de Género debe contar con la debida autoridad para resolver situaciones particularmente sensibles como denuncias de discriminación y de hostigamiento sexual. Debe tener autoridad para estudiar, analizar, diagnosticar, dar recepción y resolver estas situaciones. Sin esta autoridad, el Comité de Equidad de Género perderá legitimidad.

### Recursos: Esencial para el éxito

El Plan de Acción o Plan Operativo debe tener suficientes recursos materiales, presupuesto, personal e infraestructura, reflejados en un presupuesto anual. Los recursos necesarios incluyen:

- Recursos humanos: personal con suficiente dedicación horaria.
- Recursos materiales e infraestructura: registros, computadoras, boletines y otros insumos. Debe haber un espacio físico para realizar las reuniones del Comité de Equidad de Género y apoyo administrativo para su funcionamiento.

rec. 18

### La importancia de los recursos

Los recursos materiales y la infraestructura son insumos clave para:

1) Garantizar la puesta en marcha de mecanismos de documentación, registro de evidencias y medios de verificación y validación, los cuales constituyen herramientas básicas de los modernos sistemas de gestión.

2) Permitir la recolección continua de información a efectos de establecer indicadores de los resultados de las acciones del Plan Operativo y obtener información desagregada por sexo en todos los aspectos de la gestión de recursos humanos.

### Responsables

Las medidas del Plan de Acción o Plan Operativo deben especificar quiénes son responsables de la puesta en marcha y el seguimiento. El Comité de Equidad de Género requiere un coordinador/a, quien es responsable del monitoreo de los avances del Plan de Acción y de comunicar los resultados a la alta dirección.

### Validación participativa

Al igual que la Política de Equidad de Género, el Plan de Acción o Plan Operativo deberá validarse en instancias participativas diseñadas por el Comité de Equidad de Género y convocadas por la alta gerencia. Las instancias de validación pueden adoptar diferentes formatos y metodologías, presenciales o virtuales, colectivas o individuales.



## BÚSQUEDA DE MEJORAS

*La implementación de un Programa de Certificación SGEG supone una búsqueda permanente de maneras de mejorar. La empresa se abre a revisiones intermedias, para verificar los logros y corregir las debilidades.*

### Cronograma

Se define claramente los tiempos de ejecución para cada acción, conjuntamente con las tareas más específicas.

### Actitud

Se debe estar abierto a la revisión y la corrección de lo hecho a partir de la introducción de un análisis de fortalezas y debilidades y de una discusión de las acciones efectuadas.

## 2.2.7

### Paso 7: Realizar la auditoría interna

La empresa impulsa medidas para promover aprendizajes organizacionales y evaluar el cumplimiento de todos los requisitos del Programa de Certificación.

#### Para prepararse óptimamente

Existen múltiples iniciativas que permiten a la empresa realizar estas mejoras. A continuación, ofrecemos una lista basada en las iniciativas ya realizadas, en la región y en el mundo.

- Introducir un sistema documentado para el seguimiento, el monitoreo y la evaluación de las acciones de la Política de Equidad de Género.
- Recolectar información desagregada por sexo y construir registros de indicadores de género en las áreas de gestión de recursos humanos anteriormente señaladas.
- Implementar sistemas de medición que permitan, a partir de dichos datos, verificar el cierre de las brechas de género identificadas en el diagnóstico organizacional. Esta medición deberá hacerse con regularidad.
- Documentar todas las áreas de oportunidad encontradas durante la evaluación.
- Difundir los resultados del monitoreo y de la evaluación entre trabajadores y trabajadora.
- Implementar acciones preventivas, correctivas y correcciones de las deficiencias identificadas, para cumplir con los requisitos del Programa de Certificación.
- Evaluar la necesidad de fortalecer los recursos enfocados al personal, ajustando la Política de Equidad de Género y sus metas para asegurar el cumplimiento con los requisitos de un Programa de Certificación.

#### Controlando el pulso del cambio: La auditoría interna

- Las auditorías internas, denominadas auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para informar a la dirección de la empresa y para nutrir otros fines internos. Pueden constituir la base para una autodeclaración de conformidad por la organización (ISO 19011:2002).
- La auditoría interna es una actividad optativa que desarrolla la propia empresa para sí, por medio del Comité de Equidad de Género, con la finalidad de revisar el estado de implementación de un Programa de Certificación y determinar avance en el cumplimiento con los requisitos de un Programa de Certificación.



### ¿CUÁNDO ES ÚTIL UNA AUDITORÍA?

*La auditoría interna es útil a fin de identificar no conformidades y poder introducir acciones preventivas, correctivas y correcciones antes de la auditoría de certificación.*

### Controlando el pulso del cambio: La auditoría interna

- Las auditorías internas, denominadas auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para informar a la dirección de la empresa y para nutrir otros fines internos. Pueden constituir la base para una autodeclaración de conformidad por la organización (ISO 19011:2002).
- La auditoría interna es una actividad optativa que desarrolla la propia empresa para sí, por medio del Comité de Equidad de Género, con la finalidad de revisar el estado de implementación de un Programa de Certificación y determinar avance en el cumplimiento con los requisitos de un Programa de Certificación.

### ¿Cuándo se realiza una auditoría interna?

Esta auditoría puede desarrollarse una vez por año y/o unos meses antes de que se realice la auditoría de certificación de tercera parte.

### ¿Cómo se realiza?

- Definir un procedimiento documentado para realizar la auditoría interna de un Programa de Certificación y del grado de implementación del Plan de Equidad de Género.
- Trabajar en forma cercana con quienes son auditados dentro de la empresa, revisando los registros y la documentación de las acciones así como los logros alcanzados gracias a la implementación de las medidas.
- Difundir los resultados obtenidos de la auditoría interna.
- Generar un informe de auditoría interna para la alta gerencia que identifique las acciones correctivas, preventivas y de mejora a introducir.
- Asegurar los ajustes necesarios sin demoras para eliminar las no conformidades detectadas.

### ¿Quién la realiza?

- El Comité de Equidad de Género es el principal responsable de organizar la auditoría interna, la cual puede realizarse a intervalos planificados, para determinar la eficacia de las medidas y la conformidad con los requisitos de un Programa de Certificación.

### Otras consideraciones

- La selección del equipo auditor debe garantizar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría interna.
- Puesto que el equipo auditor proviene de la empresa, no deberá auditar su propio trabajo.



### ¿CUÁNDO SE HACE UNA AUDITORÍA?

*La auditoría es la evaluación de la conformidad de un Programa de Certificación SGEG implementado en la empresa, con el fin de emitir una atestación o declaración basada en una decisión, tomada luego de la revisión, de que la empresa ha demostrado el cumplimiento con los requisitos especificados en la norma.*

## 2.2.8

### Paso 8: Realizar la Auditoría Externa, la evaluación de tercera parte

La auditoría de certificación es el paso final para obtener el Sello de Equidad de Género. Es un proceso sistemático, independiente y documentado en registros, orientado a recabar y examinar evidencia de la conformidad con los requisitos de un Programa de Certificación. Su meta es evaluar, de manera objetiva y profesional, el cumplimiento de la empresa con la norma establecida por el organismo certificador.



### Los objetivos de la auditoría de certificación

- Determinar el nivel de cumplimiento de un Programa de Certificación con los requisitos establecidos en la norma.
- Evaluar la capacidad del proceso de seguimiento y revisión interna de la empresa.
- Identificar áreas de mejora.
- Elevar un informe al mecanismo de igualdad, el cual decide si es pertinente otorgar el Sello de Equidad de Género a la empresa con base en el juicio de auditoría.

La empresa obtiene la certificación a partir de la verificación del cumplimiento con la norma de un Programa de Certificación a la luz de los logros alcanzados. Lo realizado en el marco de la Política de Equidad de Género tiene un papel clave en esta evaluación.

### Los y las responsables

- Organismos de certificación de reconocida trayectoria y solvencia técnica.
- Estos organismos – usualmente empresas certificadoras -- deben estar debidamente acreditados por el mecanismo de igualdad.
- El organismo certificador debe demostrar una amplia trayectoria profesional y contar con expertos en temáticas de gestión y de género.

### La importancia de la independencia

Un Sello del valor de éste, que certifica la igualdad y la equidad de género en las condiciones de trabajo y en las oportunidades laborales de hombres y mujeres, exige un certificador independiente, altamente capacitado, prestigioso, que imprima legitimidad al proceso de auditoría.



#### **CÓMO GARANTIZAR LA CERTIFICACIÓN DE UN PROGRAMA SGEG**

*El orgullo asociado con la certificación de un Programa de Certificación SGEG debe garantizarse mediante un proceso de auditoría transparente y profesional. La profesionalización e independencia de los organismos certificadores es crucial para que un Sello de Equidad de Género no pierda su valor. Al fin y al cabo, una certificación percibida de fácil alcance, sin mayores esfuerzos, disminuiría el prestigio y el estímulo asociado con los logros de la igualdad y la equidad de género.*

### Su fuerza:

- Brinda independencia y objetividad a la evaluación para la certificación.
- Ofrece garantías a la empresa.
- Permite al mecanismo de igualdad contar con un informe pormenorizado sin subjetividades para tomar decisiones sobre el otorgamiento del Sello de Equidad de Género.

### Los principios ejes de la auditoría según la norma ISO 19001 (2002)

- Conducta ética: el fundamento es la profesionalidad del equipo auditor.
- Presentación ecuánime: el equipo auditor tiene la obligación de informar con veracidad y con exactitud.
- Debido cuidado profesional: el equipo auditor debe aplicar diligencia y juicio.
- Independencia: la base para la imparcialidad de la auditoría y de las conclusiones de la auditoría.
- Enfoque basado en la evidencia: empleo de un método racional para arribar a conclusiones fiables y reproducibles en un proceso de auditoría sistemático.

### Protocolo de auditoría

Los organismos de certificación trabajarán con un protocolo de verificación que es elaborado en conjunto con la agencia gubernamental a cargo de los mecanismos de igualdad y los institutos de normas técnicas.



La auditoría de un Programa de Certificación es producto de una auditoría documental y una auditoría de campo. La primera supone el análisis de documentación y registros y la segunda la realización de entrevistas así como la observación de las condiciones laborales en la empresa auditada.

rec.19

### Algunos modelos de protocolo de trabajo

- |   |   |
|---|---|
| * Auditoría de Certificación (MEGA 2009, Argentina)   | * Documento para la Evaluación en el Modelo de Equidad de Género (MEG, México)          |
| * Matriz de Equidad de Género (Iguala, Chile)   | * Lista de Verificación para el Modelo de Calidad con Equidad de Género (PGCE, Uruguay) |
| * Instrumento de Auditoría del Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG, Costa Rica) |   |

Basados en este protocolo, los organismos de certificación registran los hallazgos a fin de evaluar el grado de conformidad de la implementación de un Programa de Certificación en la empresa con los requisitos de la norma.

### Los pasos específicos de la auditoría de tercera parte

- La empresa a ser auditada recibe la nómina de auditores/as y tiene derecho a recurrir únicamente por motivos de imparcialidad o conflicto de intereses que deberán ser debidamente examinados por el mecanismo de igualdad quien determinará la pertinencia de la recusación.
- Una vez aceptado el equipo auditor del organismo de certificación de la empresa, se procede a la firma del contrato entre el mecanismo de igualdad y el organismo de certificación.
- El equipo auditor del organismo de certificación recibe toda la información documental previa necesaria de la empresa.

rec.20

### Información documental previa

La información que se debe revisar:

a) Documentos y registros que demuestren evidencias de los resultados de la implementación de un Programa de Certificación SGEG.

b) Listados para determinar el cumplimiento con los requisitos de un Programa de Certificación.

- El equipo auditor del organismo de certificación presenta un Plan de Auditoría a efectos de evaluar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma que será revisado por el mecanismo de igualdad para establecer si sus objetivos y alcances son adecuados.
- Se envía el Plan de Auditoría a la gerencia de la empresa con suficiente antelación para su aprobación.



- La empresa auditada designa una persona de enlace con el equipo auditor del organismo de certificación, quien por lo general es un participante del Comité de Equidad de Género de la empresa.
- El equipo auditor revisa la documentación y realiza el trabajo de campo, visitando la empresa y realizando entrevistas a personal de diferente jerarquía.
- El equipo auditor organiza una reunión de apertura y una reunión de cierre.

### Los contenidos de la Auditoría

- Objetivos y alcance.
- Criterios para utilizar en la relación.
- Identificación de las áreas de las empresas donde se centrará la auditoría.
- Identificación de los documentos de referencia.
- Tiempo destinado para la realización de las entrevistas y las observaciones en la empresa.
- Cronograma proyectado de reuniones con la gerencia y el resto del personal de la empresa.
- Formato y estructura posible del informe.

### Los tiempos: generalmente dentro de cinco días hábiles

Si bien no hay una regla fija en cuanto al número de días que insume esta actividad y, además, la duración varía según el tamaño de la empresa, la misma no debería excederse de cinco días hábiles.

El cuadro 2 ofrece como guía los días que se requieren para auditorías en distintos países de las Américas, específicamente MEGA 2009 (Argentina), MEG (México) y PGCE (Uruguay).

**Cuadro 2**

#### Ejemplos de Plazos para Auditorías de Argentina, México y Uruguay

	<b>MEGA 2009 (Argentina)</b>	<b>PGCE (Uruguay)</b>	<b>MEG (México)</b>
Empresa mediana o sin definir tamaño	<b>2-3 días</b>	<b>4 días</b>	<b>2-3 días</b>
Revisión de documentación e instrumentos	½ día	1 día	
Entrevistas al personal/ auditoría in situ	1 día	1 día	
Recorridos por oficinas centrales y plantas y elaboración de informe final	½ día		
Preparación de Plan de Auditoría		½ día	
Elaboración de Informe de Auditoría		1 día	
Elaboración de plan de acciones correctivas		½ día	
Empresa grande	3 días		Más días con más locales
Revisión de documentación e instrumentos	½ día		
Entrevistas al personal y recorrido planta 1	1 día		
Recorrido planta 2, entrevistas al personal de esta planta y elaboración de informe.	1 día		
Empresa mediana o sin especificar tamaño		4 días	2-3 días*

\* Un día se define de 8 horas de dedicación exclusiva



#### EJEMPLO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

*Para un ejemplo de encuesta de satisfacción de la empresa con posterioridad a la realización de la auditoría, véase “Encuesta de servicio. Modelo de Calidad con Equidad de Género Versión 01” (PGCE, Costa Rica).*

#### El equipo auditor: su tamaño

El número de auditores dependerá del tamaño de la organización y de lo convenido con el mecanismo de igualdad.

#### Por ejemplo, el MEG (México) establece para empresas:

- De 1 a 100 empleados deberá contarse con un/a auditor/a.
- De 101 a 1000 empleados deberá contarse con dos auditores/as.
- Con más de 1000 empleados serán tres auditores/as.

#### Cooperación de la empresa durante la auditoría

##### La alta gerencia y el Comité de Equidad de Género deben:

- Comunicar al personal de la empresa la realización de la auditoría, dando a conocer sus objetivos y alcances.
- Poner a disposición del equipo auditor los recursos necesarios (desde documentación hasta espacio para entrevistar al personal).
- Designar a una contraparte de la empresa que acompañe al equipo auditor, generalmente la coordinadora del Comité de Equidad de Género.
- Recibir el informe de auditoría.
- Mantener una reunión con el equipo auditor sobre los hallazgos.
- Contestar una encuesta administrada por el mecanismo de igualdad sobre la calidad de la auditoría y la satisfacción con el proceso.

#### Las entrevistas

El equipo auditor selecciona personas para entrevistas, cuyo número varía según el tamaño de la empresa. Para ilustrar con un caso podemos considerar la experiencia del MEGA 2009 (Argentina). Este Programa establece que el equipo auditor seleccionará al azar a 25 personas en el caso de empresas con más de 100 empleados/as y un 25% de la planilla para empresas con menos de 100 personas.

#### Los criterios para la selección de las personas a entrevistar sugieren:

- Tres integrantes del Comité de Equidad de Género.
- Tres personas del área de Recursos Humanos.
- Tres personas del área de Comunicación (si la empresa no cuenta con dicha área, estas tres personas se sumarán al total general).
- 16 personas de otras áreas de la empresa.



#### PALABRAS CLAVES DE LA AUDITORÍA

**Hallazgos:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

#### Los principales hallazgos probables de la auditoría

- Declaración de no conformidad mayor: la documentación adolece de una falla sistemática y/o falta cumplir con un requisito de la norma del Sistema de Gestión de Equidad de Género.
- Declaración de no conformidad menor: falla puntual en algún requisito específico.
- Oportunidades de mejora: hallazgo de la auditoría que destaca acciones o áreas que deben mejorarse para avanzar en la implementación del Programa de Certificación.
- Observaciones positivas o fortalezas: hallazgo de la auditoría que destaca la superación de los requisitos establecidos.

Aquellas situaciones de no conformidad deben comunicarse a la empresa durante la auditoría, para que tenga la oportunidad de expresar su opinión y realizar los esfuerzos correspondientes para resolver, en caso de evidenciarse, la no conformidad.

#### **Cuando se verifica una no conformidad, es procedente:**

- Identificar claramente el hecho.
- Evitar que la misma esté fundada en una opinión.
- Relacionarse directamente con un aspecto de la norma.

Todas las evidencias y hallazgos identificados en el proceso de la auditoría deberán establecerse en el Informe de Auditoría.

#### **Entrega del Informe de Auditoría y plazos**

El Informe de Auditoría se entrega al mecanismo de igualdad en un plazo breve, normalmente dentro de los 15 días siguientes al último día de auditoría. Se incluye la Lista de Verificación completada y el Plan de Auditoría inicial acordado con el mecanismo y la empresa auditada. Asimismo, el Informe de Auditoría debe contener una recomendación respecto del otorgamiento de la certificación de Equidad de Género a la empresa auditada.

La empresa, por medio del Comité de Equidad de Género, estará a cargo de la distribución interna del Informe de Auditoría.

#### **No se realiza la auditoría de certificación en algunos casos**

Aunque poco frecuente, el equipo auditor puede informar al mecanismo de igualdad que no llevará a cabo la auditoría si:

- No ha recibido información suficiente y adecuada sobre la implementación del sistema de la empresa.
- No se evidencia una cooperación adecuada de la empresa.

## **2.2.9**

### **Paso 9: Obtener el Sello de Equidad de Género o reconocimiento formal**

Esta sección establece las condiciones en que es otorgado y renovado el Sello de Equidad de Género, el tipo de cuerpo de asesores que toma la decisión final y las condiciones de utilización del Sello de las empresas.

Es importante recordar que la certificación es un punto de partida y no una conclusión de este proceso. Con el Sello, la empresa se compromete con un sistema de mejora continua que reduzca todas las barreras de género y las prácticas sexistas en la organización.

#### **La entrega del Sello**

La decisión de entregar la certificación es del mecanismo de igualdad. A partir de la recepción del informe de auditoría del organismo de certificación, el mecanismo es responsable por convocar al Comité para la Adjudicación del Sello de Equidad de Género en un plazo razonable, por ejemplo, en 30 días. Este Comité, como fuera anteriormente mencionado, es un Comité Restringido encargado de evaluar la evidencia del informe de auditoría y de tomar la decisión final sobre la certificación para la empresa.

### **Reglas y condiciones de uso**

Un Manual de uso de logos y marcas debe establecer las reglas de uso del Sello de Equidad de Género.

Una vez que reciba el Sello de Equidad de Género, la empresa es responsable de:

- Destinar recursos y realizar esfuerzos para continuar con la mejora del Programa de Certificación.
- Comprometerse a promover planes de acción respetuosos de los derechos laborales de trabajadores y trabajadoras.
- Registrar los pasos dados y determinar los posibles obstáculos para una mejora continua.

### **Es de responsabilidad de los mecanismos de igualdad:**

- Brindar asesoría permanente y actualizar a sus expertos y expertas en cualquier cambio de la norma del Programa de Certificación.
- Difundir las buenas prácticas de la empresa y autorizar el uso del logotipo.
- Velar por la integridad del uso del Sello de Equidad de Género.

### **Condiciones de retiro del Sello de Equidad de Género**

El Sello de Equidad de Género no es un cheque en blanco. Hay condiciones bajo las cuales es posible que se inhabilite a la empresa a continuar con su uso.

### **Se retirará el Sello si:**

- La empresa no se apega a las reglas de uso establecidas en las guías de uso del Sello de Equidad de Género.
- Se recibe y comprueba alguna denuncia por discriminación y/o incumplimiento con los derechos laborales.
- La empresa no ha demostrado esfuerzos para abordar los problemas señalados bajo áreas de mejora en el Informe de Auditoría, si lo pone de manifiesto una auditoría de seguimiento posterior.

### **De vez en cuando se repite la auditoría**

Una vez otorgado el Sello de Equidad de Género, la auditoría se repite periódicamente. Los plazos varían. La empresa trabaja en la implementación de un nuevo Plan de Acción o Plan Operativo que responde a las no conformidades planteadas en el Informe de Auditoría. Se realiza la auditoría de seguimiento una vez que la empresa cuente con el Sello de Equidad de Género, normalmente a los seis meses, al año o a dos años. Como consecuencia, la empresa renueva su certificación, si la evidencia así lo recomienda.

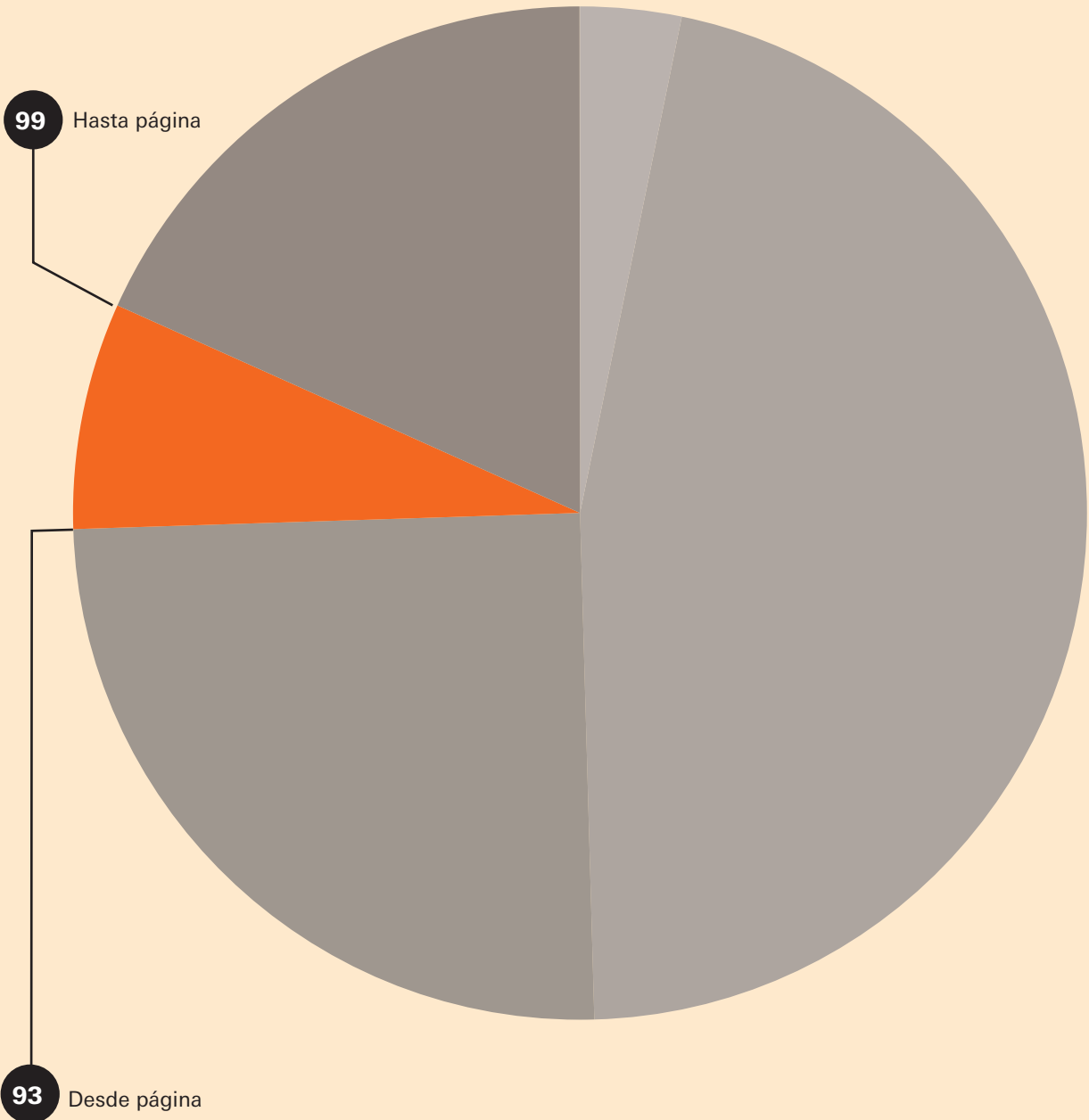
## **2.2.10**

### **Paso 10: Realizar acciones de mejora y auditorías de seguimiento**

En el capítulo final, a continuación, explicamos los procedimientos para el seguimiento y asegurar una mejora continua en relación a estos temas.

# 3 Seguimiento y Evaluación

La implementación en la empresa



# 3.1

## Consideraciones generales

Este último Capítulo del Manual establece los pasos para realizar una evaluación ex post del desempeño del Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género. Se parte del supuesto de que todos los programas públicos deben medirse en términos de sus impactos de género y de que, además, hay que rendir cuentas por lo actuado como parte de los esfuerzos de democratización y transparencia del Estado.

La evaluación del Programa es una decisión política puesto que supone medir el progreso hecho por el Estado en la promoción de condiciones de igualdad entre hombres y mujeres.

Al poner en marcha un Programa de Certificación, se produce una renovación organizacional en las empresas. Es esperable, entonces, que el Programa tenga un enorme impacto en la economía formal a mediano y largo plazo, en la medida en que se incremente el número de empresas certificadas y el número de trabajadores y trabajadoras beneficiadas. Por esto mismo, es necesario armar un sistema de evaluación con indicadores realistas y tangibles.

La evaluación del Programa tiene valor si los logros identificados son puestos en el contexto de los planes nacionales de igualdad y de desarrollo. La finalidad de la evaluación es la generación de información relevante para las decisiones de política pública a partir de un análisis sistemático, regular y con un protocolo consistente de recolección de datos. La producción de información que revele la real situación en materia de igualdad de género es una tarea fundamental señalada por la Plataforma de Acción de Beijing y el Comité de la CEDAW, por lo que la evaluación del Programa tendrá un enorme valor en esta dirección.

# 3.2

## La medición de los logros

Gráfico 4 / Una cadena de indicadores



### Los y las responsables

El equipo del Programa es el responsable directo de recopilar y examinar la información para la evaluación de los logros alcanzados. También participa de este proceso el Comité Ampliado del Programa de Certificación, puesto que su papel es el de dar seguimiento al Programa y asegurar la rendición de cuentas de las acciones implementadas.

### MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

**Indicador de producto:** es el número de empresas y/o de trabajadores y trabajadoras efectivamente certificados por el Programa.

**Indicador de resultado:** son los resultados de la adopción de un Programa de Certificación en la empresa.

### Los "productos"

Un primer paso en la evaluación es establecer cuál fue el producto esperado, es decir, el número de empresas seleccionadas inicialmente para certificarse. El indicador de producto es el número de empresas efectivamente certificadas por año y/o número de trabajadores y trabajadoras comprendidos en ellas. Este indicador de producto deberá distinguir a las empresas que certifican por primera vez de quienes renuevan su certificación.

### Los avances: ¿Cuánto han avanzado las empresas certificadas?

Los indicadores de productos son necesarios para evaluar los logros del Programa pero resultan insuficientes. Cabe recordar que la finalidad del Programa es la reducción de las brechas de género en el empleo formal, a partir de transformaciones en el seno de las empresas. Por tanto, es preciso decir en cuánto han sido reducidas estas brechas en las empresas certificadas así como en el conjunto de la economía.



**Para examinar las transformaciones de género en las empresas certificadas y las consecuencias de dicha certificación en la economía formal en general, debemos considerar:**

- Indicadores de resultados: atañen a los cambios en el seno de las empresas.
- Indicadores de impacto: son las consecuencias en la economía a partir de los cambios producidos en el conjunto de las empresas certificadas.

**Cómo trabajar con los indicadores**

Respecto de los logros derivados de la certificación a las empresas (sección 1.1.2 “Las metas: para una economía más justa”), hay tres tipos de metas del Programa. Son las relacionadas con:

- La creación de agentes de cambio social (metas ideológicas).
- La instalación de procedimientos y dispositivos para una transformación efectiva de estructuras laborales asimétricas (metas estructurales).
- Relacionadas con la reducción de brechas de género en las empresas (diferencias salariales, segregación ocupacional).

Para establecer si se han logrado dichas metas, será necesario contar con información respecto de lo actuado por la totalidad de las empresas certificadas. Esta información puede compilarse y procesarse a partir de los diagnósticos organizacionales, los seguimientos y las auditorías a las empresas. Solamente deberá emplearse en términos agregados y los datos individuales no serán difundidos. La información de los diagnósticos organizacionales ofrece una línea de base, en otras palabras, un punto de referencia para comparar el “antes y el después” de la intervención del Programa en las empresas.

**Cuadro 3**

**Indicadores de resultados de empresas con un Programa de Certificación\***

**META: CAMBIO IDEOLÓGICO**

- Número de acciones y directrices dictadas por la alta dirección que evidencien un compromiso con la igualdad de género
- Presencia de mecanismos de premiación a gerentes que obtengan resultados demostrables en igualdad de género
- Número de mujeres sugeridas para promoción de gerentes de recursos humanos

**META: CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS**

- Decisiones sobre promociones y vacantes tomadas a partir de un enfoque de competencias
- Eliminación de anuncios laborales tipificados por sexo
- Aumento de oferta laboral solicitando currículum ciego
- Existencia y funcionamiento de un mecanismo formal para abordar y resolver conflictos por discriminación de género y hostigamiento y acoso laboral

- Readecuación de la infraestructura para trabajadoras en período de lactancia
- Incorporación de tele-trabajo para trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares

**META: REDUCCION DE BRECHAS DE GÉNERO**

- Índice de segregación ocupacional antes y después de la introducción del Programa de Certificación.
- Índice de diferencias salariales de género antes y después de la introducción del Sistema de Gestión de Equidad de Género
- Porcentaje de mujeres en los altos cargos ejecutivos/gerenciales antes y después de la introducción del Programa de Certificación.

\* Claramente, para el óptimo funcionamiento del sistema, es muy importante desarrollar las metas y los indicadores juntos, ya que mientras más directa y estrecha la relación entre ellas, más fácil es asegurar que se esté logrando los objetivos deseados. Para más información sobre Metas, les recomendamos la sección 1.1.2.

# 3.3

## Consecuencias globales para el empleo formal

El propósito del Programa de Certificación SGEG es que sus logros no se agoten con lo alcanzado por las empresas certificadas. Muy por el contrario, el propósito último del Programa es la transformación general de la economía y, en este sentido, tiene un enorme potencial como componente de la política de equidad de género del país. Por esto, en el momento de evaluar el programa, también nos preguntamos:

- ¿Es posible identificar algún impacto positivo en el conjunto de la economía?
- ¿Es posible suponer que las empresas que han implementado el Programa de Certificación agregan valor a sus cadenas productivas?

Estas preguntas atañen a la evaluación del impacto del Programa de Certificación en el empleo formal, porque su finalidad última es promover la igualdad de trabajadores y trabajadoras en el conjunto de la economía y no solo en un grupo seleccionado de empresas.

Más allá de las empresas certificadas, esta sección plantea, entonces, la evaluación del impacto alcanzado por el Programa para el conjunto del empleo formal o, al menos, en algún segmento significativo del mismo. De esta forma se busca comparar la evolución de las brechas de género entre empresas certificadas y no certificadas a efectos de determinar si las empresas certificadas pueden transformar al resto al introducir mayores grados de igualdad.



### **PALABRAS CLAVES EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS**

**Indicador de impacto:** son los indicadores referidos a la posible transformación del empleo formal a partir de los cambios en las empresas certificadas. Es decir, los impactos son consecuencias generales del Programa de Certificación -- más allá de las empresas certificadas individualmente consideradas -- sobre una población mayor que puede ser la totalidad de trabajadores y trabajadoras del empleo formal.

### **3.3.1 Los indicadores factibles**

En este Manual hemos decidido hacer una **propuesta de evaluación de impacto minimalista pero realista**. En otras palabras, optamos por tomar aquellos indicadores disponibles (véase Cuadro 4 “Indicadores tentativos para el análisis de impacto”). Estos indicadores son de origen cuantitativo y pueden construirse, principalmente, a partir de fuentes disponibles. En este Manual hemos optado por aprovechar las capacidades instaladas y la información existente, aunque no se excluye la construcción de otros indicadores tanto cuantitativos como cualitativos.

#### **Determinando el impacto de la certificación en la economía**

Los indicadores sugeridos en el Cuadro 4 son útiles a fin de establecer el impacto en igualdad de género de las empresas certificadas en el resto del empleo formal.

### 3.3.2

#### Los pasos a seguir

- Primero: comparación de los indicadores propuestos entre lo obtenido para el conjunto de la economía con los resultados obtenidos para las empresas certificadas.
- ¿Qué logramos? Podemos determinar cuánto agrega “en igualdad” el conjunto de las empresas certificadas al total del empleo formal.
- Segundo: comparación continuada en el tiempo de la evolución de los indicadores.
- ¿Qué logramos? Podemos asegurarnos que la contribución “en igualdad” que hacen las empresas certificadas al total de la economía no es un efecto coyuntural.

Bajo un **escenario positivo**, esperamos que las brechas de género entre trabajadores y trabajadoras sean reducidas a partir de una creciente igualdad en el grupo de las empresas certificadas que “arrastrará” al conjunto del empleo formal.

Los hallazgos del análisis de impacto deberán plasmarse en una Memoria Anual del Programa a partir de los insumos anteriores. La información de esta Memoria Anual podrá ser compartida con el Comité Asesor Ampliado así como quienes son aliados estratégicos del Programa, además de difundirse al público más amplio.

**Cuadro 4**

#### Indicadores tentativos para el análisis de impacto

Indicador	Fuentes para el conjunto de la economía	Fuentes para las empresas certificadas
Índice de segregación ocupacional (segregación horizontal y vertical)	Encuestas Continuas de Hogares	Diagnósticos organizacionales, los seguimientos y las auditorías a las empresas certificadas
Diferencia salarial mensual y anual entre hombres y mujeres (brecha salarial)	Encuestas Continuas de Hogares	Diagnósticos organizacionales, los seguimientos y las auditorías a las empresas certificadas
Número total de horas dedicadas al trabajo doméstico y al trabajo productivo, por sexo. Tasa de participación de hombres y mujeres en actividades domésticas dentro del hogar (Corresponsabilidad vida laboral y vida familiar)	Encuestas Continuas de Hogares	Diagnósticos organizacionales, los seguimientos y las auditorías a las empresas certificadas



### **3.3.3**

#### **Los avances dentro de las políticas nacionales de igualdad**

El equipo del Programa de Certificación debe asumir la responsabilidad de establecer los vínculos entre los logros alcanzados y los lineamientos generales establecidos en las políticas nacionales de igualdad de género. Estos planes plantean una serie de preocupaciones respecto a la inserción laboral de las mujeres y a la calidad de sus empleos. Los resultados de la evaluación del Programa deberán incorporarse en los informes de gestión y en los informes de país presentados ante los organismos internacionales de derechos humanos y de mujeres.

### **3.3.4**

#### **Los avances en relación a los indicadores de desarrollo humano**

Finalmente, sin intención de ser exhaustivos ni taxativos, también podríamos establecer vinculaciones con los indicadores de desarrollo humano de género. En caso de verificar impactos positivos, el Programa de Certificación estará contribuyendo con el mejor posicionamiento del país en el Índice de Desarrollo Humano relativo al Género y el Índice de Potenciación de Género. Respecto del primer índice, el Programa estará promoviendo un nivel de vida digno, medido según estimaciones de ingresos percibidos por sexo. Respecto del segundo índice, el impacto sería más directo puesto que el mismo mide la participación económica y el poder de decisión femeninos. Los indicadores son la participación porcentual de mujeres y hombres en una serie de cargos públicos y privados relevantes, incluyendo altos cargos directivos, profesionales y técnicos y en el poder sobre los recursos económicos (medidos según estimaciones de los ingresos percibidos por hombres y mujeres).

### **3.3.5**

#### **Los avances en relación a las normas internacionales: CEDAW**

Los ejes explorados en esta sección también son útiles para construir algunos de los indicadores propuestos para monitorear los avances en relación a los compromisos de CEDAW en lo que respecta a los derechos de las mujeres en la esfera del trabajo productivo, según el artículo 11 de la Convención. En un ejercicio de construcción de indicadores, Zapata (2007) propone las medidas presentadas en el Cuadro 6, en combinación con posibles indicadores para medir avances en relación a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

**Cuadro 5****Indicadores CEDAW (Art. 11), del Milenio y Otros****CEDAW Art. 11****ODM 3: Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer****CEDAW**

1. Tasa de desempleo femenina y masculina de la población de 15 años y más
2. Porcentaje de población femenina y masculina ocupada en sectores de baja productividad
3. Relación del ingreso salarial de las mujeres como proporción del de los hombres
4. Tasa de participación de hombres y mujeres en actividades domésticas
5. Número total de horas dedicadas al trabajo doméstico y al trabajo productivo

**Del Milenio**

1. Proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola

**Complementarios/Adicionales**

1. Tasa de desempleo femenina y masculina de la población de 15 años y más (A)
2. Porcentaje de población femenina y masculina ocupada en sectores de baja productividad (C)
3. Relación del ingreso salarial de las mujeres como proporción del de los hombres (A)
4. Tasas de participación de hombres y mujeres en actividades domésticas (A)
5. Promedio de horas diarias en quehaceres del hogar, por sexo y de acuerdo a la duración de la jornada laboral

C: Complementario. A: Adicional.

Fuente: Zapata (2007)

**3.3.6****Los avances en relación a los indicadores de desarrollo humano**

Finalmente, sin intención de ser exhaustivos ni taxativos, también podríamos establecer vinculaciones con los indicadores de desarrollo humano de género. En caso de verificar impactos positivos, el Programa de Certificación estará contribuyendo con el mejor posicionamiento del país en el Índice de Desarrollo Humano relativo al Género y el Índice de Potenciación de Género. Respecto del primer índice, el Programa estará promoviendo un nivel de vida digno, medido según estimaciones de ingresos percibidos por sexo. Respecto del segundo índice, el impacto sería más directo puesto que el mismo mide la participación económica y el poder de decisión femeninos. Los indicadores son la participación porcentual de mujeres y hombres en una serie de cargos públicos y privados relevantes, incluyendo altos cargos directivos, profesionales y técnicos y en el poder sobre los recursos económicos (medidos según estimaciones de los ingresos percibidos por hombres y mujeres).

# Para descubrir más:

## Bibliografía

Astelarra, Judith (2004), Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina, Serie Mujer y Desarrollo 57. Santiago de Chile: CEPAL.

Borgucci, Emmanuel (2008), “Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo construccionista”, Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 13, Núm. 43: 442-467.

Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Región Andina (2006). CEDAW en 10 minutos. México.

Moser, Caroline y Moser, Annalise (2005), “Gender Mainstreaming Since Beijing: A Review of Success and Limitations in International Institutions”, Gender and Development, Vol. 13 (2): 11-22.

Natale, Lucía (2010). Informe Final. Presentación y Ruta a seguir. Sistema de Gestión de Equidad de Género. Programa o Esquema para la Evaluación de la Conformidad. Panamá.

OIT/Cinterfor (2003), Género y formación por competencias. Aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones. Programa Formujer. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Piazzze, Ada Inés (2009). Género y negocios. Casos exitosos en cuatro continentes. Banco Interamericano de Desarrollo: Washington, D.C.

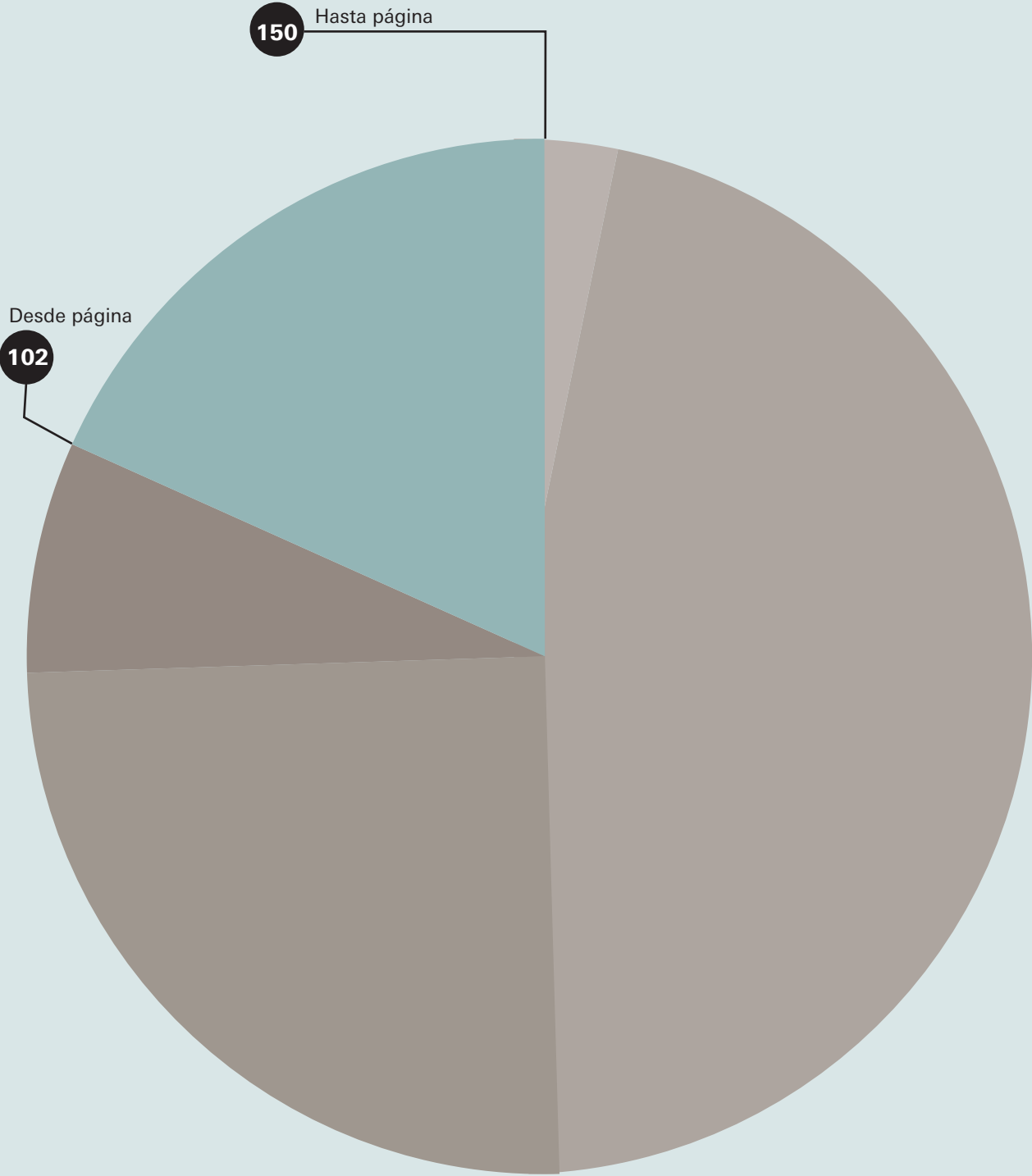
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2000). Informe Mundial de Desarrollo Humano. Nueva York.

Rees, Theresa (2005), “Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe”, International Feminist Journal of Politics, Vol. 7 (4): 555-574.

Soyland, Ann; Skarsbo, Anne-Marit; Amble, Nina; Christensen, Lise; Olnes, Anna (2001), “Strategies for Achieving Gender Equality in Higher Education and Research in Norway”, Higher Education in Europe 25(2): 147-153.

Zapata, Daniela (2007), Indicadores para el cumplimiento de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Serie Mujer y Desarrollo 91. Santiago de Chile: CEPAL.

# Anexos



Página  
**104**

---

**ANEXO I.**  
Instrumentos para la evaluación de la conformidad

Página  
**107**

---

**ANEXO II.**  
Indicadores del diagnóstico organizacional de género

Página  
**121**

---

**ANEXO III.**  
Posibles contenidos de los módulos de capacitación

Página  
**125**

---

**ANEXO IV.**  
Indicadores de Equidad de Género /  
Checklist para la evaluación de la conformidad

Página  
**140**

---

**ANEXO V.**  
Glosario



# Anexo I.

## Instrumentos para la evaluación de la conformidad

### Sello Iguala, Chile

Área temática	Ámbito de acción	Puntaje máximo por área
1. Política y planificación de equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y planificación</li> <li>• Organización y recursos</li> </ul>	15
2. Reclutamiento, selección e inducción de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y sensibilización</li> <li>• Procesos de selección</li> <li>• Descripción y perfiles de cargo</li> <li>• Acciones positivas</li> <li>• Contrato laboral y subcontratación</li> </ul>	12
3. Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional y promoción</li> <li>• Compensación</li> <li>• Capacitación y formación</li> </ul>	11
4. Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Salud y seguridad integral</li> </ul>	11
5. Conciliación trabajo - familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de maternidad y responsabilidades paternas</li> <li>• Jornada laboral</li> <li>• Medidas positivas para la conciliación</li> </ul>	11
6. Prácticas de no discriminación y acoso sexual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hostigamiento sexual</li> <li>• Acoso moral</li> </ul>	11
7. Sistemas de comunicación y negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización en equidad de género</li> <li>• Acciones de comunicación</li> <li>• Negociación</li> </ul>	15
8. Evaluación, seguimiento y mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Monitoreo continuo</li> </ul>	14
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>



## MEG 2003, México

Decisión	Porcentaje
No aprobatorio (C)	Menos del 60%
Aprobación condicionada (B)	61 a 71%
Aprobación (A)	71 a 100%

Cláusula N°	Requerimiento	% Alcanzado		
<b>Sistema de gestión de Equidad de Género</b>				
<b>4.1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>45.00%</b>
4.1.1	Política de Equidad de Género	100.00%	10%	45.00%
4.1.2	Acciones afirmativas y/o acciones a favor del personal	100.00%	60%	45.00%
4.1.3	Objetivos y Metas organizacionales	100.00%	20%	45.00%
4.1.4	Planeación general	100.00%	10%	45.00%
<b>4.2</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>10.00%</b>
4.2.1	Responsabilidad y autoridad	100.00%	20%	10.00%
4.2.2	Coordinador/a de Equidad de Género	100.00%	15%	10.00%
4.2.3	Comité de Equidad de Género	100.00%	15%	10.00%
4.2.4	Documentación del sistema de Equidad de Género	100.00%	40%	10.00%
4.2.5	Revisión y aprobación de documentos	100.00%	10%	10.00%
<b>4.3</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>10.00%</b>
4.3.1	Reclutamiento y selección de personal	100.00%	15%	35.00%
4.3.2	Capacitación	100.00%	10%	35.00%
4.3.3	Desarrollo profesional	100.00%	10%	35.00%
4.3.4	Igualdad de oportunidades y compensaciones	100.00%	15%	35.00%
4.3.5	Vida familiar y laboral	100.00%	10%	35.00%
4.3.6	Ambiente laboral y salud en el trabajo	100.00%	10%	35.00%
4.3.7	Hostigamiento sexual	100.00%	15%	35.00%
4.3.8	Sensibilización en Equidad de Género	100.00%	15%	35.00%
<b>4.4</b>	<b>EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y MEJORA</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>10.00%</b>
4.4.1	Evaluación de sistema de gestión de equidad de género	100.00%	20%	10.00%
4.4.2	Seguimiento de acciones	100.00%	35%	10.00%
4.4.3	Indicadores de género	100.00%	35%	10.00%
4.4.4	Áreas de oportunidad y mejora	100.00%	10%	10.00%
		<b>TOTAL ALCANZADO</b>		<b>100.00%</b>

## MEGA 2009, Argentina

Requisitos	Porcentaje
Planificación (establecimiento institucional del Sistema de Gestión)	100
Implementación de las medidas de la Política de Equidad	90
Evaluación a partir de la satisfacción del personal (a determinarse por medio de entrevistas en la auditoría)	70

## PGCE, Uruguay

Nivel de Certificación	Ámbito de acción
I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso firmado por la alta dirección</li> <li>• Disposición de recursos para un plan de mejora</li> <li>• Sistemas de comunicación fluidos</li> <li>• Instancias de sensibilización de género desarrolladas</li> <li>• Diagnóstico con línea de base realizado e informe FODA</li> <li>• Equipo de trabajo definido y en funcionamiento</li> <li>• Procedimientos para la detección de desigualdades de género definido y documentado</li> <li>• Plan de Equidad de Género elaborado y autorizado</li> </ul>
II.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Operativo definido y con recursos asignados</li> <li>• Procedimiento para detectar y levantar las brechas de género existentes implantado</li> <li>• Procedimiento para la recepción de denuncias implantado</li> <li>• Procedimiento de realización de auditorías con perspectiva de género definido</li> <li>• Consideración de la perspectiva de género en la definición del presupuesto</li> <li>• Presupuesto para las nuevas convocatorias de puestos vacantes instalado</li> <li>• Revisión de las políticas laborales con perspectiva de género realizada</li> <li>• Consideración de las relaciones de género en la negociación y en el diálogo permanente en torno al uso del tiempo</li> <li>• Políticas de formación multidimensionales y transversales en marcha</li> </ul>
III.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de validación interna (encuesta) implantado</li> <li>• Procedimiento de gestión de competencias definido</li> <li>• Procedimientos para asignar los puestos, los cargos y las funciones conforme con un enfoque de competencias y según perspectiva de género implantado para más del 50% del personal</li> <li>• Procedimiento de gestión del tiempo implantados</li> <li>• Presupuesto con perspectiva de género implementado para más del 50% de las áreas de la empresa</li> <li>• Auditoría interna realizada</li> </ul>

# Anexo II.

## Indicadores del diagnóstico organizacional de género

### ¿Cuáles son los posibles indicadores?

La elaboración de un diagnóstico organizacional basado en los principios de un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG) requiere datos cualitativos y cuantitativos para el análisis de las desigualdades entre hombres y mujeres, en relación a las siguientes características:

1. Generales de la empresa: estrategia, visión, misión y valores, actividades, estructura y tamaño, etc.
2. Del personal: por sexo, ocupación, función, antigüedad, edad, y otras características básicas.
3. De la gestión de los recursos humanos: reclutamiento y selección; desarrollo profesional; capacitación; remuneración; vida familiar-laboral; ambiente, salud ocupacional y riesgo; hostigamiento sexual y laboral.
4. Proyección externa de la empresa: imagen de la empresa y lenguaje de su comunicación institucional.
5. De los mecanismos de mejora continua, aprendizaje y evaluación: procedimientos para el aprendizaje organizacional y la detección de conformidades y no conformidades.

### Los dos componentes: Guías empíricas y preguntas guías

A continuación, brindamos una serie de guías empíricas para realizar el diagnóstico, partiendo, en primer término, con un conjunto de indicadores de carácter ilustrativo, basados en las herramientas utilizadas en las experiencias. Complementamos algunos indicadores con preguntas guía para ampliar la recolección de información, para ponerla en contexto, expandirla y entender por qué se producen desigualdades de género en la organización. Esta información puede recolectarse mediante entrevistas a gerentes de recursos humanos, sindicalistas, personal profesional y administrativo, entre otros.

Además de esta información que toma el formato de indicadores, podemos incorporar preguntas cualitativas de cómo se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección, cuáles son las oportunidades de desarrollo y mejora percibidos por los actores y cuáles son las posibilidades de edificarlos en términos más igualitarios para hombres y mujeres, etc.

## II.1 Características generales de la empresa

---

**Objetivo: Contar con una visión panorámica de la empresa.**

---

Se sugiere que esta información se compile a partir de preguntas abiertas y de documentación existente.

---

Sector económico al que pertenece la empresa

---

Actividad específica que desarrolla la empresa

---

Visión, la misión y los valores de la empresa

---

Objetivos de la empresa

---

Tamaño y volumen del negocio

---

Estructura organizativa

---

Funciones de cada área dentro de la estructura

---

Edad de la empresa

---

Imagen externa que pretende proyectar la empresa

---



## II.2 Características de la planilla y del personal, por sexo

---

**Objetivo: Conocer la situación cuantitativa de trabajadores y trabajadoras y establecer la presencia de diferencias desventajosas**

---

1. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras, desglosados por diferentes condiciones contractuales (permanente tiempo completo, permanente tiempo parcial, contratado, pasante, etc.)

---

2. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras, por edad

---

3. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras, por años de antigüedad en la empresa

---

4. Distribución funcional (por área o departamento), por sexo

---

5. Distribución ocupacional, por sexo (detallar ocupaciones)

---

6. Distribución de trabajadores y trabajadoras, por años de educación formal completos

---

7. Distribución de trabajadores y trabajadoras, por niveles salariales

---

8. Promedio salarial de trabajadores y trabajadoras, anual y por hora

---

9. Distribución de aumentos salariales, por sexo, para un período de tiempo reciente (por ejemplo: último año, últimos dos años)

---

10. Distribución de la jornada laboral por sexo (medio tiempo, tiempo completo, otros arreglos)

---

11. Distribución de turnos de trabajo, por sexo

---

12. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han ingresado a la organización en los últimos dos años (puede ser otro período de tiempo), por ocupación de ingreso y nivel remunerativo inicial

---

13. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras a quienes se han dado de bajas en el último año (puede ser otro período de tiempo), desglosado por tipo de razón (jubilación, retiro voluntario, culminación del contrato, renuncia, etc.).

---

14. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han solicitado licencias temporales en el último año (puede ser otro período de tiempo), por razones (estudio, maternidad, paternidad, lactancia; incapacidad laboral, etc.)

---

15. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras con hijos a cargo (edades de los hijos/hijas)

---

16. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras con adultos mayores a cargo

---

17. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras con discapacitados a cargo (por tipo de discapacidad y edad)

---

- 
18. Tiempo dedicado a las responsabilidades y a las tareas de la casa de trabajadores y trabajadoras

---

  19. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han sido promovidos en el último año (puede ser otro período de tiempo), por cargo

---

  20. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han recibido capacitación (en el último año u otro período)

---

  21. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras que han participado en beneficios remunerativos no salariales, por monto recibido

### **II.3 Reclutamiento y selección de personal**

---

**Objetivo: Conocer la situación cuantitativa de trabajadores y trabajadoras y establecer la presencia de diferencias desventajosas**

---

#### **Indicadores ilustrativos**

---

1. Existencia (o no) de un procedimiento formal y documentado de búsqueda, selección y reclutamiento de personal

---

  2. Existencia (o no) de prácticas informales de reclutamiento y selección de trabajadores y trabajadoras

---

  3. Existencia de mecanismos para la amplia difusión de las oportunidades de ingreso a la empresa

---

  4. Presencia (o no) de órganos de selección profesionales

---

  5. Tipo de especificaciones que contienen los anuncios para las vacantes a llenar (por ejemplo: sexo, edad, buena presencia, particularidades físicas, situación familiar, etc.)

---

  6. Número de perfiles de puestos de trabajos elaborados con enfoque de competencia

---

  7. Tipos de mecanismos para la selección de candidatos (exámenes, entrevista, pruebas psicotécnicas, recomendaciones y referencias, etc.)

---

  8. Solicitud (o no) de exámenes de salud y gravidez a los/las aspirantes

---

  9. Grado de relevancia del perfil del puesto de trabajo para decidir la selección

---

  10. Existencia (o no) de mecanismos de acción afirmativa y/o medidas de igualdad para reclutar mujeres, minorías étnicas o religiosas, discapacitados y discapacitadas

---

  11. Presencia (o no) de barreras para la incorporación de mujeres/hombres para ciertas áreas
-

### **Reclutamiento y selección: preguntas complementarias**

1. ¿Se fomenta el reclutamiento y la selección de personal femenino? En este caso, ¿para qué tipo de cargos?
2. ¿Cuáles son los factores que determinan que la empresa inicie un proceso de selección y de búsqueda de nuevo personal? ¿Con qué frecuencia ocurre la apertura de vacantes y en qué áreas?
3. ¿Cómo describiría, en términos generales, los procedimientos y las prácticas de reclutamiento de la empresa?
4. ¿Cuál es la relevancia, en los hechos, de los perfiles de puesto y cómo y quién los elabora?
5. ¿Quiénes tienen la última palabra en el proceso de selección de personal?

## **II.4 Desarrollo profesional**

---

**Objetivo de dicha información:** Evidenciar si los procedimientos y las prácticas de desarrollo de carrera y de promoción existentes en la empresa generan diferencias y desigualdades de género

---

### **Indicadores ilustrativos**

---

1. Existencia (o no) de procedimientos formales y documentados para la promoción del personal
  2. Grado de difusión de disponibilidad de promociones entre el personal
  3. Tipo de mecanismos utilizados para las promociones (designación directa, competencias, competencias abiertas o semi-abiertas, etc.)
  4. Existencia (o no) de comités de promoción con características profesionales
  5. Existencia (o no) de mecanismos de reclamo y de apelación a los resultados de las promociones
  6. Tipo de criterios utilizados en las promociones (pruebas de conocimientos, pruebas psicotécnicas, antigüedad en la empresa, recomendaciones de superiores, etc.)
  7. Frecuencia de las promociones horizontales y verticales
  8. Existencia (o no) de prácticas de desarrollo de planes de carrera entre supervisores y empleados/as
-



---

9. Utilización (o no) de criterios de acción positiva para promover mujeres, minorías étnicas, raciales o religiosas, discapacitados/as, etc.

---

10. Tipo de recursos disponibles para quienes aspiren a movilidad geográfica

---

11. Existencia (o no) de perfiles de cargos con enfoque en competencias

---

### **Desarrollo profesional: Preguntas complementarias**

1. ¿Cómo describiría, en líneas generales, la metodología y los criterios utilizados por esta empresa para la promoción vertical/horizontal de su personal?
2. ¿Cómo describiría, en líneas generales, la metodología y los criterios utilizados por esta empresa para la promoción de personal a puestos gerenciales y de mayor responsabilidad organizacional?
3. ¿Hasta qué punto considera que habría disposición por parte de la gerencia y de empleados/as para aplicar medidas de acción afirmativa y promover mujeres, minorías étnicas, raciales o religiosas, discapacitados/as a cargos gerenciales?
4. ¿Es frecuente que se armen planes de carrera en la organización? ¿A qué obedecen los mismos? ¿Quiénes son las ocupaciones que más se benefician de dichos planes?
5. ¿Sería correcto afirmar que las mujeres experimentan mayores dificultades para ser promovidas? ¿Por qué sucede ello y de qué tipo de dificultades estamos hablando?
6. ¿Considera que las responsabilidades familiares podrían llegar a influir en las carreras profesionales en esta empresa?
7. ¿Cuál es el tipo de perfil de cargo actualmente existente para armar las promociones? ¿Con qué frecuencia se han actualizado los perfiles? ¿Cuál es el enfoque empleado?



## II.5 Capacitación

---

**Objetivo de dicha información:** identificar si los procedimientos para la capacitación en el trabajo brinda las mismas oportunidades para trabajadores y trabajadoras

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Frecuencia con la que se ofrecen capacitaciones para el trabajo
  2. Existencia (o no) de un programa de capacitación planificado y documentado
  3. Grado en que la capacitación profundiza las competencias y los saberes de trabajadores y trabajadoras
  4. Existencia (o no) de capacitaciones abiertas para todo el personal y en el horario de trabajo o por medios virtuales
  5. Composición demográfica por sexo de los talleres, por tipo de curso
  6. Funcionamiento (o no) de un sistema de detección de necesidades de capacitación para el trabajo
  7. Realización (o no) de talleres de sensibilización en género y temáticas afines
  8. Grado de difusión y comunicación de la capacitación disponible
  9. Existencia (o no) de compensaciones ofrecidas a quienes se capaciten
- 

### Capacitación: Preguntas complementarias

1. ¿Quién diseña los contenidos de las capacitaciones y con base en qué criterios?
2. ¿Hay mecanismos institucionalizados para identificar las necesidades de capacitación y mejorar el desempeño?
3. ¿Cuáles son los criterios que se emplean para seleccionar a los y las trabajadoras que asistan a la capacitación?
4. Si hay cursos ofrecidos luego del horario laboral, ¿qué tipo de cursos son y cuál es el perfil de trabajador/trabajadora que ha concurrido a ellos?
5. ¿Está relacionada la capacitación con la promoción del personal?
6. ¿Se ha impartido capacitación sobre género? De ser así, ¿cuál fue el contenido de los módulos y cuál fue el perfil de trabajador/trabajadora que concurrió a los mismos?

## II.6 Desempeño

---

**Objetivo:** identificar si los procedimientos y las prácticas para establecer los estándares del desempeño y del rendimiento de trabajadores y trabajadoras presentan sesgos que desfavorezcan a estas últimas y afecten la cabal valoración de sus tareas por parte de superiores y colegas

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Existencia (o no) de procedimientos documentados para el establecimiento de metas y estándares de desempeño para trabajadores y trabajadoras, acordados con los supervisores

---

2. Presencia (o no) de mecanismos de evaluación de desempeño de personal

---

3. Naturaleza de los sistemas de evaluación de desempeño (centrado en aspectos subjetivos o en resultados tangibles del trabajo)

---

4. Presencia (o no) de un comité de evaluación profesional

---

5. Existencia (o no) de sistemas de evaluación de personal que efectivamente respondan a las tareas y las responsabilidades de los puestos ocupados por mujeres y por hombres

---

6. Funcionamiento (o no) de mecanismos de apelación de los resultados de evaluaciones y calificaciones del personal

---

7. Frecuencia con la que trabajadores y trabajadoras reciben retroalimentación por parte de superiores para la mejora del trabajo

---

8. Tipo de beneficio asignado a los resultados de evaluación de desempeño (materiales, puntaje para promociones, días de licencia adicionales, etc.)

---

### Desempeño: Preguntas complementarias

1. ¿Cuáles son los mecanismos existentes, formales o informales, para evaluar el personal y brindarle retroalimentación respecto a la calidad de su trabajo?
2. ¿Cuáles son las características generales de los sistemas de evaluación de desempeño existentes en la organización? ¿Son sistemas que evalúan grupos ocupacionales, equipos de trabajo o individuos?
3. ¿Cómo son las pautas del sistema de evaluación? ¿Enfatizan aspectos subjetivos y actitudinales o resultados tangibles de la tarea?
4. En términos generales, ¿son los promedios de calificación análogos para trabajadores y trabajadoras o se pueden establecer distinciones?
5. ¿Cómo se asegura la empresa de que una persona no pierda calificación en la evaluación de desempeño en caso de que haya debido a sentarse por licencia por maternidad?



## II.7 Remuneración

---

**Objetivo:** Identificar si hay procedimientos y prácticas que garanticen que trabajadores y trabajadoras reciban la misma paga por el mismo trabajo y salarios semejantes por tareas análogas

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Estructura salarial por cargo, por sexo

---

2. Porcentaje de trabajadores y trabajadoras en los cargos con mayor remuneración

---

3. Presencia (o no) de una metodología para la clasificación de cargos y asignación de salarios

---

4. Frecuencia con la que se realizan revisiones salariales tomando en cuenta la descripción de cargos

---

5. Presencia (o no) de primas de remuneración

---

6. Criterios para la distribución y la asignación de primas de remuneración

---

7. Presencia (o no) de delegados del personal en la metodología para la clasificación de cargos y asignación de salarios, en particular delegadas de ocupaciones predominantemente femeninas

---

8. Existencia (o no) de estructuras de negociación salarial

---

9. Existencia (o no) de medidas de “equidad de pago” entre ocupaciones predominante femeninas y masculinas.

---

10. Funcionamiento de procedimientos que permitan presentar denuncias por discriminación salarial por razones de sexo, etnia/raza o discapacidad.

---

### Remuneración: Preguntas complementarias

1. ¿Podría describir, en líneas generales, cómo se arma la estructura de los cargos y las remuneraciones correspondientes? ¿Cuál es el método de cálculo salarial empleado?
2. ¿Cuáles son los criterios que determinan los incrementos salariales y la asignación de otros beneficios remunerativos?
3. ¿Cuál es el promedio salarial de trabajadores y trabajadoras, por cargo?
4. ¿Hay diferencias salariales entre trabajadores y trabajadoras que ocupan los mismos cargos? ¿Por qué razones?

5. ¿Cuál es la diferencia salarial entre trabajadores y trabajadoras que ocupan cargos análogos?
6. ¿Existen procedimientos formales para la equidad de pago? En tal caso, ¿cómo funcionan los mismos en la práctica?
7. ¿Las políticas y las prácticas de incentivos remunerativos y beneficios comprenden a la totalidad de cargos de la empresa?

## II.8 Vida familiar-laboral

---

**Objetivo:** determinar si la empresa promueve medidas que permitan un balance entre la vida personal, la familiar y la laboral de trabajadores y trabajadoras, sin discriminaciones

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Grado de cumplimiento y de ampliación de los beneficios maternales y paternales
  2. Presencia (o no) de apoyos adicionales a trabajadores y trabajadoras que están en licencia por maternidad/paternidad
  3. Existencia (o no) de procedimientos de fomento a la coparentalidad
  4. Existencia (o no) de apoyos para servicios de cuidado para hijos/as y otras personas (de tallar tipo de servicios, por ejemplo: guardería en la empresa, subvenciones económicas para guarderías; subvenciones para el cuidado de otro tipo de dependientes; apoyo en el verano para hijos/as, etc.)
  5. Presencia de sistemas de jornada reducida, horarios flexibles y tele-trabajo para trabajadores y trabajadoras (por ejemplo: jornadas reducidas, semana reducida, flexibilidad de horario, jornada coincidente con horario escolar, trabajo partido, tele-trabajo, etc.).
  6. Condiciones laborales de estos sistemas
  7. Número de semanas de licencia por maternidad otorgado a las trabajadoras
  8. Número de semanas de licencia por paternidad otorgado a los trabajadores
  9. Existencia (o no) de mecanismos de identificación de necesidades familiares y personales de trabajadores y trabajadoras
  10. Consideración (o no) de las necesidades familiares en el armado del plan de carrera de trabajadores y trabajadoras
  11. Difusión de información relativa a familia y trabajo
-



Esta información puede recolectarse mediante entrevistas a gerentes de recursos humanos, sindicalistas, personal profesional y administrativo, entre otros. Asimismo, además de esta información que toma el formato de indicadores, podemos incorporar preguntas cualitativas de cómo se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección, cuáles son las oportunidades de desarrollo y mejora percibidos por los actores y cuáles son las posibilidades de edificarlos en términos más igualitarios para hombres y mujeres, etc.

### **Vida laboral-familiar: Preguntas complementarias**

1. ¿En qué medida la empresa cuenta con acciones para promover la corresponsabilidad en la vida familiar y en la laboral de trabajadores y trabajadoras?
2. ¿Cuáles son los apoyos más frecuentemente ofrecidos para conciliar el trabajo y la familia?
3. ¿Son comunes las licencias por paternidad en la empresa? ¿Cómo son los trabajadores que las toman?
4. ¿Se difunden los apoyos existentes?
5. ¿En qué grado la organización de la jornada de trabajo en la empresa permite realizar un balance entre la vida personal, familiar y laboral de hombres y mujeres?
6. ¿Hay mecanismos institucionalizados para detectar las necesidades de trabajadores y trabajadoras para organizar su jornada laboral de tal forma que favorezca el balance entre vida personal, vida familiar y trabajo?
7. Si un trabajador o trabajadora solicita una reducción en su jornada laboral, ¿esto podría afectar, directa o indirectamente, su desarrollo profesional en la empresa? ¿Por qué razones?

## II.9 Ambiente de trabajo, salud ocupacional y riesgo

---

**Objetivo:** Determinar si hay procedimientos y prácticas para instaurar un clima laboral de respeto interpersonal, de buenas condiciones físicas para trabajadores y trabajadoras y de cuidado de su salud mental y física.

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Existencia (o no) de programas de salud integral que incorpore cuestiones de salud sexual y salud reproductiva y violencia de género para trabajadores y trabajadoras

---

2. Difusión de dichos servicios

---

3. Presencia y frecuencia de medidas orientadas a la integración social y recreativa de trabajadores y trabajadoras, que incorporen a sus familias

---

4. Existencia (o no) de procedimientos documentados que apunten a crear un ambiente de respeto interpersonal entre compañeros y compañeras y alta gerencia

---

5. Presencia (o no) de medidas orientadas a implantar un lenguaje de respeto y cordialidad

---

6. Existencia de incentivos para la realización de exámenes médicos regulares para trabajadores y trabajadoras

---

7. Tipo de infraestructura disponible para trabajadores y trabajadoras y personas con necesidades especiales (se recomienda inspección visual de presencia de rampas, baños adecuadamente acondicionados, presencia de lactarios, etc.).

---

### Ambiente de trabajo y riesgo: Preguntas complementarias

1. ¿Ofrece la empresa servicios de salud? ¿Cuáles son los servicios y quiénes son los que los utilizan?
2. ¿Se han detectado enfermedades o lesiones ocasionadas por tareas específicas? ¿Hay medidas correctivas en curso?
3. ¿Hay campañas para trabajadores y trabajadoras en cuanto a la prevención de enfermedades y de violencia de género?
4. ¿Cuáles son las acciones que toma la alta gerencia frente a lenguaje sexista en los grupos de trabajo?
5. ¿Ha facilitado la empresa alguna acción sobre el buen clima laboral?
6. ¿Ha habido reacondicionamiento físicos del lugar de trabajo para atender las necesidades de trabajadores y trabajadoras? ¿Cuáles? ¿Cuáles estarían pendientes?



## II.10 Hostigamiento sexual y laboral

---

**Objetivo:** Examinar el funcionamiento de procedimientos y de prácticas para la prevención, la erradicación y el tratamiento de situaciones de hostigamiento sexual y laboral en la empresa

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Existencia y funcionamiento (o no) de un procedimiento documentado para la detección y el tratamiento del hostigamiento sexual y laboral
  2. Presencia de personas específicamente capacitadas para asesorar y dar seguimiento a consultas y/o denuncias sobre acoso sexual y laboral en la empresa
  3. Realización de talleres o charlas de sensibilización sobre el hostigamiento sexual y laboral en la empresa (En caso de que se den, frecuencia y contenido de las mismas)
  4. Divulgación de la existencia de mecanismos para la recepción de denuncias por acoso sexual o laboral en la empresa
  5. Presencia de prácticas de prevención del hostigamiento y del acoso sexual en el trabajo
  6. Existencia de un registro confidencial con las denuncias recibidas, por sexo.
- 

### Hostigamiento sexual y laboral: Preguntas complementarias

1. ¿Se ha asumido un compromiso documentado y difundido contra el hostigamiento laboral y el acoso sexual?
2. ¿Cuáles son las prácticas existentes para atender e investigar las denuncias y quejas por hostigamiento laboral o acoso sexual?
3. ¿Cuáles son las sanciones previstas para estos casos?
4. ¿Existe personal específicamente encargado con un protocolo claro de cómo proceder en estas situaciones?
5. ¿Se ha realizado algún tipo de catastro para detectar posibles situaciones de acoso, en sus variantes laborales, psicológicas o sexuales?



## II.11 Proyección de imagen no sexista/diversa de la empresa

---

**Objetivo:** Determinar si la empresa cuenta con procedimientos y prácticas para ofrecer imágenes, productos y servicios que representen a trabajadores y trabajadoras

---

### Indicadores ilustrativos

---

1. Existencia de una política de comunicación (o no) con un protocolo de lenguaje de género

---

2. Presencia (o no) de prácticas de análisis del contenido sexual de las imágenes de la empresa

---

3. Frecuencia con la que se realizan estudios de los posibles efectos sobre hombres y mujeres de los productos y los servicios ofrecidos por la empresa.

---

### Proyección de imagen no sexista/diversa: Preguntas complementarias

1. ¿Se ha incorporado dentro de la estrategia de comunicación de la empresa criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexistas?
  - Se analizan y eliminan imágenes sexistas o discriminatorias
  - Se analizan
  - No se analizan
  
2. ¿En caso de corresponder, ¿antes del lanzamiento al mercado de productos y servicios se analiza si son accesibles tanto para varones como para mujeres?
  - Se analiza la accesibilidad de ambos sexos
  - En algunos productos/servicios se analiza
  - No se analiza la accesibilidad de ambos sexos
  
3. ¿La comunicación institucional de la empresa, incluye un balance en las imágenes de trabajadores y trabajadoras?
  - Sí, en todos los casos
  - Sí, excepto en algunas áreas o niveles de la organización
  - No se analiza la existencia de balance/desbalance”.

# Anexo III.

## Posibles contenidos de los módulos de capacitación

### Módulo de capacitación, MEGA (Argentina)

---

<b>Módulo 1.</b>	La equidad de género en el desarrollo: la equidad de género como economía inteligente. Ejemplos nacionales e internacionales de la aplicación de este criterio como factor de éxito y calidad para las empresas. El Programa MEGA 2009: políticas de equidad de género en las organizaciones; los recursos humanos como estrategia clave para incrementar el rendimiento y la productividad dentro de la empresa: el aprendizaje organizacional.
<b>Módulo 2.</b>	Desarrollo profesional con equidad: desarrollo laboral y diferencias entre varones y mujeres. Segregación vertical y horizontal. La brecha salarial. La igualdad de oportunidades, como opuesto a la discriminación por razón de sexo; hombres y mujeres. Diferentes pero iguales. Qué son las políticas y los planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Acciones afirmativas. Metodologías que establezcan criterios claros y transparentes en la promoción basadas en las capacidades y habilidades en lugar de los sexos y los estereotipos.
<b>Módulo 3.</b>	Equidad en las políticas de conciliación vida familiar/vida laboral. El dilema trabajo-familia en el desarrollo de una carrera profesional. Manejo de conflictos personales. Identificación de situaciones más frecuentes ¿Qué aportan las mujeres a las organizaciones? Medidas de conciliación: distintas experiencias internacionales ¿Cómo empezar a implementar estrategias exitosas?
<b>Módulo 4.</b>	Políticas de recursos humanos con enfoque de género. Metodologías libres de discriminación en los procesos de contratación sobre la base de las necesidades de las competencias, talentos y capacidad de los candidatos. Métodos para garantizar las oportunidades de formación en equidad. Prevención de acoso sexual. Enfoque del problema y sus efectos negativos. Estrategias para identificar prácticas que puedan dar lugar al acoso.
<b>Módulo 5.</b>	La comunicación como herramienta para la equidad. El sexismo en la comunicación humana. Comunicación y cultura. Estereotipos sexistas en la comunicación dentro de la empresa. Desde lo interno a lo externo: ¿cómo influyen los estereotipos de género en la comunicación institucional? Diferencias comunicacionales por género y cómo integrarlas. Conflictos frecuentes. Identificación de situaciones en diferentes etapas. Cómo evitarlos. Alternativas para una comunicación verbal no sexista.

---

*Cada módulo dura tres horas y se desarrollan en forma secuencial.*

## Módulo de capacitación, SIGEG (Costa Rica)

---

<b>Unidad 1</b>	<p>Eso que llaman género: reconocer cómo la construcción de género marca las posibilidades reales de acceso, control de recursos, beneficios y oportunidades de hombres y mujeres de manera diferencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema sexo – género</li> <li>• Proceso de socialización: construyendo nuestra identidad de género</li> <li>• División sexual del trabajo.</li> </ul>
<b>Unidad 2</b>	<p>Igualdad formal – equidad real: conocer el marco jurídico que sustenta el derecho a la igualdad y a la equidad entre hombres y mujeres, y valorar la importancia del criterio de equidad de género en el abordaje de los procesos de gestión empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco jurídico de la igualdad y de la equidad de género</li> <li>• Acciones afirmativas: camino a la igualdad de género.</li> </ul>
<b>Unidad 3</b>	<p>Rompiendo los círculos de violencia: visibilizar las manifestaciones de violencia intrafamiliar de género y cómo ésta afecta a las personas en el ámbito laboral en cualquiera de sus manifestaciones (doméstica, acoso laboral y hostigamiento sexual); y conocer herramientas para enfrentar la violencia de género en el espacio de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia intrafamiliar</li> <li>• Hostigamiento sexual</li> <li>• Acoso laboral.</li> </ul>
<b>Unidad 4</b>	<p>Concretando la equidad de género: herramientas para el análisis de género en el contexto laboral, conocer el Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, y los requerimientos para su realización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-mirar el espacio laboral con perspectiva de género</li> <li>• Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG)</li> </ul>
<b>Unidad 5</b>	<p>Auditoría del SIGEG: comprender qué es y qué implica un Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género en una organización, conocer los principios que constituyen la base de desarrollo del Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género y algunos términos relevantes y comprender los requerimientos planteados por la Norma de Igualdad y Equidad de Género.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es una auditoría SIGEG?</li> <li>• Herramientas para una auditoría SIGEG</li> </ul>

*Las cinco unidades temáticas estarán conformadas por uno o más temas que pueden ser desarrollados en sesiones de 4 horas cada uno.*

## Talleres de sensibilización, MEG (México)

---

### Taller Construyendo la Equidad

---

**Objetivos:**

Fortalecer las capacidades de mujeres y hombres para favorecer la igualdad de oportunidades y la equidad de género, promover el cambio en la cultura de las empresas y organizaciones especialmente para las personas líderes de las mismas, facilitando y apoyando a las empresas y organizaciones en la implementación y desarrollo del Modelo de equidad de género MEG:2003.

**Temas:**

- ¿Qué es el MEG?
- ¿Qué es la perspectiva de género?
- ¿Qué es el género? De lo natural a lo construido
- Actividades femeninas/actividades masculinas
- La división sexual del trabajo

---

### Taller Mirar la esencia y no las apariencias

---

**Objetivos:**

Posicionar y revisar los conceptos de igualdad.

**Temas:**

- Derechos humanos de las mujeres, la diversidad (lo diferente), la inclusión y la no discriminación
- Legislación Federal sobre mujeres y derechos humanos
- Líneas del tiempo y evolución de los derechos humanos de las mujeres
- Definición de la violencia
- Tipos y modalidades de la violencia contra las mujeres
- La violencia en el centro laboral (la figura del hostigamiento)
- Revisión de conceptos básicos
- ¿Cómo podemos aplicar la categoría de género?
- Errores frecuentes en la aplicación de la categoría
- Nuestras actitudes frente al género
- ¿Cómo multiplicar este taller?
- Evaluación y cierre del taller

---

### Taller de sensibilización Masculinidad y Acciones Afirmativas

---

**Objetivos:**

Promover el cambio en la cultura de las empresas y organizaciones; dar a conocer diversos conceptos sobre la equidad y perspectiva de género, relacionándolos con el concepto de masculinidad, a través de ejemplos prácticos; incorporar la idea de adoptar medidas especiales (acciones afirmativas), de carácter temporal, encaminadas a acelerar la igualdad entre hombres y

mujeres; y apoyar en la detección de necesidades para el desarrollo de acciones afirmativas a favor de los hombres. Fortalecer las capacidades de mujeres y hombres para favorecer la igualdad de oportunidades y la equidad de género en sus organizaciones.

---

## Taller Interpretación e Implementación del Modelo de Equidad de Género, MEG: 2003, México

**Objetivo:** Conocer, identificar, e interpretar los requisitos de un SGEG, basado en el Modelo MEG: 2004, así como su aplicación dentro de sus organizaciones, además de desarrollar la dinámica para la realización de las evaluaciones internas para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la organización y conocer la metodología de la evaluación externa hacia el modelo de equidad de género.

Temas	Subtemas
1. Antecedentes y análisis del entorno	
2. Teoría de sistemas	Evolución de las formas de trabajar, teorías X, Y y Z, Evolución de las decisiones, Teoría de sistemas, Sistema de Gestión de Equidad de Género, Filosofía administrativa, Política de equidad de género, Acciones Afirmativas y A favor del personal.
3. Documentación y buenas prácticas	Documentación, buenas prácticas para el control de documentos.
4. Interpretación de los requisitos (4.3.1 al 4.3.8) e identificación de los 5 procedimientos.	Requisitos que busca asegurar el MEG y cláusulas del 4.3
5. Evaluación de sistemas y equipos de auditores	Como herramienta de administración, términos y definiciones, principios de evaluación, administración del programa, etc.
6. Evaluación, seguimiento y mejora continua	Evaluación de sistemas de gestión, indicadores género, áreas de oportunidad y mejora
7. Proceso para la obtención del distintivo	Auditorías de tercera parte y evaluaciones externas, ¿Quién puede obtener el distintivo?

## **Anexo IV.**

### **Indicadores de Equidad de Género / Checklist para la evaluación de la conformidad**

*En esta sección presentamos una serie de indicadores para darle seguimiento a la Política de Equidad la cual coincide con la lista de verificación para realizar la auditoría. Los indicadores deben estar relacionados con: a) los indicadores del diagnóstico organizacional con perspectiva de género y con b) las acciones impulsadas por la Política de Equidad.*

En gran medida, los indicadores están inspirados en los programas existentes y se ofrecen a modo de ejemplos. Tienen dos funciones: la primera es verificar la implementación del Sistema de Equidad de Género y de la Política de Equidad en todos sus ejes; la segunda es brindar guías para las auditorías externas.

## Indicadores

---

### Requisito 1. Planificación estratégica con perspectiva de género

---

**Objetivo:** determinar si existen procesos organizacionales (procedimientos y documentos) que estén orientados a instalar el Sistema de Gestión de Equidad de Género y verificar la instalación y el funcionamiento del Comité de Equidad de Género.

---

- Existencia de acciones orientadas a planificar metas y objetivos de la empresa con enfoque de género

---

- Existencia de medidas orientadas a instalar procedimientos para la implementación del Sistema de Gestión de Equidad de Género (por ejemplo: formalización de manuales, instalación de sistemas de monitoreo de diferencias de género, conformación de un observatorio de género, etc.)

---

- Grado de respaldo de la planificación estratégica con enfoque de género por parte de la alta gerencia

---

- Grado de difusión de la planificación estratégica en la organización

---

- Existencia de un documento que evidencia la planificación estratégica orientada a implementar el Sistema de Gestión de Equidad de Género

---

- Presencia de un organigrama actualizado con las responsabilidades claramente asignadas a las personas que darán seguimiento a la implementación del Sistema de Equidad de Género

---

- Evidencia relativa a la correcta implementación del Comité de Equidad: número de integrantes, recursos asignados para su funcionamiento, frecuencia de reuniones

---

- Presencia de medidas de difusión de los y las responsables por la implementación del Sistema de Equidad de Género y de los y las integrantes del Comité de Equidad

---

- Evidencia de que los resultados del diagnóstico organizacional fueron ampliamente difundidos y debatidos.

---

Complementando estos indicadores, podemos plantear guías empíricas para recopilar datos que sirvan para entender las dinámicas organizacionales en torno a la planificación estratégica y los Comités de Equidad más a fondo. Estas guías empíricas pueden incorporarse a cuestionarios y/o entrevistas a entablar con la alta gerencia, personal de la empresa e integrantes del Comité de Equidad de Género.

- ¿En qué medida la empresa cuenta con políticas de planificación estratégica regular? ¿Hasta qué punto el estado de avance de dichas políticas colabora o no con la incorporación de una mirada de género en la estrategia de la empresa?

- ¿Existe evidencia de que la alta gerencia haya asignado recursos para desarrollar una planificación estratégica con un enfoque de género?
- ¿Se ha difundido el Sistema de Gestión de Equidad de Género ampliamente en la empresa? ¿Cuáles han sido los resultados percibidos de dicha difusión?
- ¿Se percibe que el Comité de Equidad cuenta con suficiente respaldo para su labor por parte de la alta gerencia?
- ¿Hasta qué punto parecería haberse introducido en la planificación empresarial cuestiones relativas a la igualdad entre hombres y mujeres? ¿Qué procesos han favorecido o entorpecido dicha incorporación?
- ¿En qué medida se logra una real participación de la alta gerencia y una real autoridad de los Comités de Equidad? ¿Tiene el Comité la integración estipulada por la norma?
- ¿Está funcionando un procedimiento para recibir denuncias de discriminación por género, incluyendo situaciones de hostigamiento sexual en el trabajo? ¿Funciona bien, con la calidad?
- ¿El diagnóstico organizacional con perspectiva de género se realizó en forma comprensiva, tomando en cuenta los requisitos sugeridos por la norma del sistema?
- ¿Hasta qué punto fue exhaustivo el análisis de las fortalezas y las debilidades a partir del diagnóstico? ¿Se redactó y difundió un documento FODA?

## Indicadores

---

### Requisito 2. Política de Equidad de Género

---

#### Los tres tipos de indicadores son:

---

- Indicadores que buscan determinar si existe una Política de Equidad de Género adecuadamente formulada;
  - Indicadores para verificar la implementación de medidas en las áreas de trabajo de la norma;
  - Indicadores de reducción de brechas de género.
- 

Es importante señalar que estos tipos de indicadores están vinculados con el enfoque de la metodología de la certificación (sección 1.4, “La norma: los cimientos del sistema de equidad de género”). Los dos primeros indicadores son utilizados en el enfoque procedimental. Los indicadores de reducción de brechas de género son solamente necesarios en el abordaje de certificación basada en resultados.



## 2.1 Indicadores generales de Política de Equidad de Género

**Objetivo de los indicadores:** *identificar si la política ha sido adecuadamente formulada e implantada.*

### **Se examina la existencia de:**

- Una Política de Equidad de Género claramente formulada y documentada, elaborada a partir del diagnóstico organizacional con perspectiva de género.
- Un Manual matriz para guiar la implementación de la Política de Equidad de Género debidamente desarrollado.
- Mecanismos de difusión de la Política de Equidad de Género.
- Evidencia de que la Política de Equidad es comprendida por los participantes de la organización.
- Recursos humanos y financieros destinados a la implementación de la Política de Equidad de Género.
- Un cuerpo de selección profesional y capacitado en el enfoque de género.
- Evidencia de la claridad de la Política de Equidad de Género en cuanto a su contenido, respecto al acoso y hostigamiento sexual y a las brechas de género en salario, promoción, oportunidades de desarrollo, etc.

## 2.2 Indicadores de la implementación de medidas según la norma

### 2.2.1 Reclutamiento y la selección de personal

#### **Se examina la existencia de:**

- Un procedimiento formal y documentado para la búsqueda, selección y reclutamiento de personal con un enfoque de competencias y de género.
- Acciones de amplia difusión para el ingreso a la empresa y de acciones específicamente orientadas a reclutar personal femenino para áreas donde estén sub-representadas.
- Número de acciones afirmativas incorporadas en la selección de personal.
- Número de cargos solicitando el currículum ciego.
- Número de medidas adoptadas para la remoción de barreras al reclutamiento de mujeres y de hombres a ocupaciones masculinas y femeninas respectivamente.
- Mecanismos que revisen el contenido de género de los anuncios de vacante.
- Mecanismos discriminatorios que contravengan lo establecido en la Política de Equidad (sesgos en los avisos de reclutamientos, falta de profesionalidad en los cuerpos de selección de personal, pedido de exámenes de gravidez, etc.).



### 2.2.2

#### Desarrollo profesional

##### Se examina la existencia de:

- Una política de amplia difusión de las oportunidades de promoción
- Número de puestos llenados con procesos abiertos y competitivos
- Procedimientos que permitan rendir cuentas y de mecanismos de reclamo y de apelación para trabajadores y trabajadoras
- Prácticas de planificación de las promociones verticales, horizontales y geográficas tomando en cuenta las necesidades de trabajadores y trabajadoras
- Planes de carrera desarrollados entre supervisores y supervisoras y el personal, elaborados anualmente en función de las competencias del personal
- Número de acciones afirmativas empleadas para promover a puestos de alto nivel a mujeres y/o personas discapacitadas y minorías étnicas y raciales
- Número de personal gerencial que ha propuesto a mujeres y minorías para su sucesión
- Una estructura de perfiles de cargos revisada a la luz del enfoque de competencias y de género
- Aprobación, difusión y grado de aplicación de la nueva estructura para los cargos vigentes (en número de cargos para los cuales rigen las nuevas descripciones).

### 2.2.3

#### Capacitación

##### Se examina la existencia de:

- Una política de capacitación que efectúa relevamiento regulares de las necesidades de formación de trabajadores y trabajadoras, orientada a la mejora de las competencias.
- Una oferta abundante y abierta de talleres de formación adecuadamente diseminada y en horarios convenientes para trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares.
- Una oferta de talleres en género y hostigamiento sexual, ofrecidos en forma regular y número de horas.
- Número de personal (por nivel jerárquico) que ha tomado los talleres en género y hostigamiento sexual.
- Número de acciones positivas instrumentadas para la capacitación de trabajadoras a fin de ingresar en puestos tradicionalmente masculinos.
- Número de acciones positivas instrumentadas para la capacitación de trabajadores a fin de ingresar en puestos tradicionalmente femeninos.
- Talleres destinados a fortalecer el liderazgo de las mujeres y porcentaje de mujeres que participaron de ellos.

## 2.2.4

### Desempeño

#### Se examina la existencia de:

- Una política de desempeño con estándares de evaluación claramente estipulados y ampliamente difundidos en toda la empresa, y con énfasis en resultados tangibles o fáciles de observar y verificar
- Una política de desempeño con contenido que garantice la igualdad de género, revisada por el Comité de Equidad de Género a fin de asegurar la ausencia de principios androcéntricos, la sobre generalización, la invisibilidad de tareas de cargos de mujeres, el doble parámetro evaluativo y el “deber ser” culturalmente construido para los género
- Documentación con descripción actualizada y fehaciente de las tareas de trabajadores y trabajadoras, conocida por supervisores y supervisoras
- Entrenamiento en género de los comités de evaluación de personal y acompañamiento de los procesos de evaluación del Comité de Equidad de Género. (Número de personas capacitadas)
- Funcionamiento de mecanismos de rendición de cuentas para hacer la evaluación transparente y garantizar procesos de apelación por parte de trabajadores y trabajadoras
- Mecanismos específicos para la retroalimentación de ocupaciones predominantemente femeninas
- Puesta en marcha de una red de mentores
- Porcentaje de trabajadoras que se benefician de la red de mentores.

## 2.2.5

### Remuneración

#### Se examina la existencia de:

- Una política de remuneraciones con base en una estructura de compensaciones definidas de acuerdo con el enfoque de valor comparable/enfoque de competencias con perspectiva de género para los cargos de la empresa.
- Un método objetivo y verificable de cálculo de las compensaciones, acompañado de un procedimiento de revisión continua para determinar y corregir posibles diferencias de género.
- Un cuerpo de asesores capacitado en género responsable por supervisar la estructura de remuneraciones, con la participación del Comité de Equidad de Género.
- Número de acciones afirmativas impulsadas para promover mujeres y minorías en los cargos mejor remunerados de la empresa.
- Primas de remuneración a los gerentes/as que valoran la igualdad de género y el desarrollo profesional de trabajadores y trabajadoras.
- Canales de promoción y desarrollo profesional para los puestos de más baja remuneración.



## 2.2.6

### Vida familiar - laboral

#### Se examina la existencia de:

- Una política de conjugación de la vida familiar y laboral para trabajadores y trabajadoras de la empresa con un monitoreo para la identificación de las necesidades familiares y personales de trabajadores y trabajadoras.
- Servicios de guardería para los/las hijos/hijas de trabajadores y trabajadoras directos subvencionados. En este último caso, porcentaje de subvención respecto del costo total del servicio.
- Apoyo para el cuidado de otros familiares (subvenciones económicas, apoyo de verano para hijos/as en edad escolar, etc.)
- Licencia por maternidad y paternidad en nacimiento, adopción, situaciones de enfermedad, asuntos escolares, lactancia y gestación.
- Apoyos adicionales para trabajadores y trabajadoras en licencia por maternidad/paternidad
- Extensión de la licencia por maternidad de un mínimo de 14 semanas.
- Incentivos para la licencia por paternidad
- Puesta en funcionamiento de un esquema de trabajo de conteo horario anual
- La opción real de tele-trabajo
- Campaña de difusión de temáticas relativas a la conciliación del trabajo y la familia
- Planes de carrera que toman en cuenta las responsabilidades y necesidades familiares
- Presencia de premios a gerentes/as que estimulan la parentalidad.

## 2.2.7

### Ambiente de trabajo, salud ocupacional y de riesgo

#### Se examina la existencia de:

- Un programa de salud integral que incorpore cuestiones de salud sexual y salud reproductiva y violencia de género para trabajadores y trabajadoras, ampliamente difundido y documentado.
- Medidas orientadas a la integración social y recreativa de trabajadores y trabajadoras.
- Medidas orientadas a implantar un lenguaje de respeto y de cordialidad.
- Incentivos para la realización de exámenes médicos regulares para trabajadores y trabajadoras.
- Infraestructura adecuada (rampas, baños acondicionados, lactarios, etc.).
- Número de gerentes/as que fomentan que trabajadores y trabajadoras empleen los servicios del programa de salud integral.

## 2.2.8

### Hostigamiento sexual y laboral

#### Se examina la existencia de:

- Un programa de sensibilización en la empresa documentado que desaliente el hostigamiento sexual y la violencia sexual, de amplia difusión y conocimiento por parte del conjunto del personal.

- Procedimientos en funcionamiento (con manual de protocolo de trabajo) para la recepción e investigación de denuncias de violencia y hostigamiento con base al género.
- Un cuerpo de especialistas encargado de analizar y dar curso a las denuncias.
- Presencia de talleres de sensibilización en temáticas de violencia de género y hostigamiento en el trabajo.
- Número de gerentes capacitados en hostigamiento sexual y que adoptan las medidas de prevención establecidas en el programa.
- Número de trabajadores y trabajadoras con conocimiento del programa y de los mecanismos de denuncia disponibles.

### **2.2.9**

#### **Proyección de imagen no sexista/diversa de la empresa**

##### **Se examina la existencia de:**

- Una política de comunicación con un protocolo para el tratamiento del lenguaje de género y de las imágenes en los servicios y los productos de la empresa
- Personal capacitado y dedicado a la revisión del lenguaje empleado en las comunicaciones internas y externas de la empresa
- Mecanismos de análisis de impacto de género de los productos y servicios de la empresa
- Implementación de medidas de acción afirmativa para clientas/usuarios con mayores dificultades de acceso a los servicios y productos de la empresa (cambios en los circuitos de distribución, precios especiales por tipo de compradora, etc.).

## **2.3**

### **Indicadores de reducción en las brechas de género**

Los indicadores de reducción de brechas de género parten de las mediciones obtenidas en el diagnóstico organizacional, porque buscan medir el cambio (decremento o incremento) en la situación de hombres y mujeres luego de la introducción de la Política de Equidad de Género. Por lo tanto, es importante comenzar con un exhaustivo diagnóstico. Si no hay mediciones anteriores adecuadas, la información parcial obtenida será la línea de base de futuras mediciones.

#### **2.3.1**

##### **Reducción de brechas en el reclutamiento y la selección del personal**

- Porcentaje de hombres y mujeres postulados para las nuevas contrataciones, por perfil de puesto.
- Porcentaje de hombres y mujeres contratados, por tipo de contrato y perfil de puesto.



- Tasa de feminización de postulaciones y contrataciones.
- Grado de variación en el uso de lenguaje sexista en los anuncios de las vacantes (Se espera decremento).

### **2.3.2**

#### **Reducción de brechas en el desarrollo profesional**

- Indicadores de segregación ocupacional por sexo.
- Porcentaje de hombres y mujeres postulados para las promociones, por tipo de promoción y perfil de puesto.
- Porcentaje de hombres y mujeres promovidos, por perfil de puesto.
- Tasa de feminización de las postulaciones y las promociones efectivas.
- Grado de implementación del enfoque de competencias y género (como porcentaje de puestos para los que rigen los nuevos descriptivos en el total de la empresa).
- Variación en el porcentaje de mujeres propuestas como sucesoras de gerentes/as.

### **2.3.3**

#### **Reducción de brechas en la capacitación**

##### **Se examina la variación en:**

- El porcentaje de trabajadoras que han cursado talleres para mejorar competencias.
- La oferta de talleres ofertados en horarios convenientes para trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares.
- El número de personal de alta gerencia que concurre a talleres de capacitación en género.
- El número de trabajadores y trabajadoras que toman cursos de capacitación a fin de acceder a cargos en ocupaciones no tradicionales para su sexo.

### **2.3.4**

#### **Reducción de brechas en el desempeño**

##### **Se examina la variación en:**

- El promedio de evaluaciones de trabajadores y trabajadoras.
- Proporción de supervisores y supervisoras con conocimiento fehaciente de las tareas realizadas y esperadas de trabajadores y trabajadoras.
- El número de mujeres reconocidas en su desempeño.
- Los beneficios asignados a trabajadores y trabajadoras (se espera una participación mayor de las mujeres en el paquete de beneficios).

### 2.3.5

#### Reducción de brechas en el desempeño

- Indicadores de diferencias salariales promedio entre trabajadores y trabajadoras y variación.
- Indicadores de diferencias en la dispersión salarial entre trabajadores y trabajadoras y variación.
- Porcentaje de trabajadores y trabajadoras en los cargos de mayor remuneración y de menor remuneración respectivamente.
- Diferencias promedio en las primas de remuneración por sexo.

### 2.3.6

#### Reducción de brechas en la vida familiar-laboral

##### Se examina la variación en:

- El porcentaje de trabajadores y trabajadoras con horarios flexibles formalizados, permisos especiales concedidos y esquemas de tele-trabajo.
- El porcentaje de trabajadores y trabajadoras que emplean servicios de apoyo a la familia (guarderías, subvenciones económicas, para otros familiares, etc.).
- El número de días de licencia por maternidad/paternidad.
- El número de personas que se toman la licencia por maternidad y paternidad en forma completa.
- El índice de horas promedio trabajadas por hombres y mujeres en la oficina y por medio de tele-trabajo.

### 2.3.7

#### Reducción de brechas en el ambiente de trabajo, salud ocupacional y riesgo

##### Se examina la variación:

- Porcentual en el uso de los servicios del programa de salud integral.
- En la readecuación de la infraestructura disponible.
- En el número/tipo de accidentes laborales por sexo.
- En la relocalización física de trabajadores y trabajadoras.

### 2.3.8

#### Reducción en el hostigamiento sexual y laboral

Recomendamos cautela en la interpretación de este indicador puesto que el aumento de las denuncias por acoso sexual/hostigamiento puede estar relacionado no con una mayor incidencia del fenómeno sino con la mayor conciencia de ello y la mayor seguridad y confianza en los procedimientos de denuncias luego de la implementación de la Política de Equidad de Género en la empresa.



### **Se examina la variación en:**

- El número de denuncias recibidas y procesadas.
- La satisfacción de la resolución de conflictos por sexo.
- El porcentaje de resoluciones aplicadas y no recurridas.
- El porcentaje de trabajadores y trabajadoras que conocen las diversas formas de hostigamiento y acoso sexual.

### **2.3.9**

#### **Reducción de brechas en la proyección de imagen no sexista/diversa**

### **Se examina la variación en:**

- Las comunicaciones e imágenes con un lenguaje de género apropiado.
- El número de productos y servicios lanzados por la empresa con un análisis ex ante de impacto de género.

## **2.4**

### **Guías Empíricas**

A continuación ofrecemos guías empíricas para profundizar la información que servirá de base para las entrevistas de auditoría. Son preguntas abiertas, para profundizar la información relativa a los indicadores, entender las situaciones de contexto de implementación, e identificar oportunidades de mejora.

### **2.4.1**

#### **Reclutamiento y selección del personal**

- ¿Cuál es el impacto de la Política de reclutamiento y selección de personal con enfoque de género?
- ¿En qué medida ha habido un claro compromiso por parte de la alta gerencia para reclutar personal femenino a partir de la puesta en marcha de la Política de Equidad de Género?
- ¿Cuál es el grado de conocimiento del personal de selección de la Política de Equidad de Género? ¿Cómo ha sido la capacitación en género recibida (duración, relevancia de los contenidos de la capacitación, etc.).
- ¿Se han rediseñado los criterios de selección (exámenes, entrevistas, etc.) de acuerdo con criterios de igualdad de género?
- ¿Qué porcentaje de los puestos de trabajo de las nuevas vacantes responden a perfiles de competencia con enfoque de género?
- ¿Hasta qué punto han surgido factores o situaciones que han facilitado o inhibido la postulación y la selección de un mayor número de mujeres, especialmente para los puestos mejor pagos y con mayores posibilidades de carrera?



### 2.4.2

#### Desarrollo profesional

- ¿Ha sido posible difundir ampliamente las oportunidades de promoción? ¿Cuáles han sido los factores que han facilitado o obstaculizado dicha difusión?
- ¿En qué medida los Comités de Promoción reciben asesoramiento por parte del Comité de Equidad así como capacitación en género? ¿Podría afirmarse que, a pesar de lo establecido en la Política de Género, podrían subsistir formas de discriminación en las promociones para las mujeres?
- ¿Se han brindado apoyo y recursos adicionales para las movilidades geográficas?
- ¿Hasta qué punto se ha comprendido cabalmente el significado de un enfoque de competencias y de género? ¿Cuáles han sido las mayores fortalezas y debilidades al momento de su puesta en vigor en puestos específicos?
- ¿En qué medida han resultado útiles para la promoción de mujeres los planes de carrera? ¿Todos los supervisores y supervisoras se han comprometido con los mismos?
- ¿Ha sido posible instalar, entre el cuerpo gerencial, la iniciativa de identificar un porcentaje mínimo de mujeres y minorías como personas sucesoras de los cargos?
- ¿Cómo han sido implementadas las acciones afirmativas para la promoción de mujeres a cargos de mayor responsabilidad?

### 2.4.3

#### Capacitación

- ¿Cuál es el porcentaje de recursos destinado a la capacitación de trabajadores y trabajadoras? ¿Y cuál es el monto para capacitación en género?
- ¿Cómo funciona el mecanismo para la identificación de las necesidades de capacitación del personal? Por ejemplo, ¿se aplica regularmente? ¿Son relevadas las necesidades de todas las categorías ocupacionales?
- ¿Ha habido quejas por falta de oferta de cursos o baja incorporación de personas a los cursos?
- ¿Cuál ha sido el tipo de contenido ofrecido en los talleres de género? ¿Se han evaluado los cursos?
- ¿Se han instrumentado formas alternativas de ofertar la cursada, como por ejemplo por intranet?
- ¿Se han implementado cursos diseñados para quienes tengan necesidades más específicas?
- ¿En qué medida los cursos sirven como criterio para las promociones del personal?

### 2.4.4

#### Desempeño

- ¿Hasta qué punto trabajadores y trabajadoras reciben retroalimentación oportuna y adecuada por las tareas realizadas?



- ¿Cuáles son los factores que colaboran con la adecuada aplicación de los criterios de no androcentrismo, prevención de sobre generalización y doble parámetro evaluativo? ¿Cuáles serían los factores que interfieren con la puesta práctica de criterios de evaluación del desempeño más justos?
- ¿Ha sido posible introducir criterios de evaluación de desempeño más objetivos y contextualizados, es decir, que tomen en cuenta las responsabilidades familiares de trabajadores y trabajadoras?
- ¿Hay indicadores claros para medir la igualdad en la gestión de desempeño?
- ¿Cuál es el grado de funcionamiento de los mecanismos de rendición de cuenta? ¿Hay mecanismos que garantizan que no se pierdan puntos de evaluación pro maternidad? ¿Se han recibido y procesado adecuadamente demandas por desempeño?
- ¿Han tenido las ocupaciones predominantemente femeninas medidas especialmente diseñadas para recibir una retroalimentación que jerarquice sus cargos?
- ¿Cómo ha sido puesta en marcha la red de mentores y cuáles son los resultados percibidos hasta ahora?

### **2.4.5**

#### **Remuneraciones**

- ¿Cuáles han sido los factores que han facilitado la implementación de una estructura de remuneración a partir de la revisión de cargos por enfoque de competencias y género? ¿Cuáles han sido los factores que han dificultado dicha implementación?
- ¿Las personas que han revisado la estructura de remuneración están debidamente capacitadas en género?
- ¿Está presente el Comité de Equidad de Género en las estructuras de negociación salarial? ¿Cómo se garantiza la igualdad de remuneraciones en dicho ámbito?
- ¿Están en funcionamiento los procedimientos que permitan la recepción de denuncias por discriminación salarial con base en el sexo, etnia/raza o discapacidad? ¿Se le ha dado a estas denuncias su debido curso?
- ¿Se conoce la política de igualdad de pago por parte de trabajadores y trabajadoras?
- Los procedimientos para determinar diferencias por género en las remuneraciones, ¿están en adecuado funcionamiento y son manejados por personal capacitado?

### **2.4.6**

#### **Vida laboral-familiar**

- ¿Cuáles han sido los factores que han facilitado la implementación de mecanismos para conjugar la vida familiar y la laboral? ¿Cuáles han sido los factores que han dificultado dicha implementación?
- ¿Se comprende y conoce la política de conciliación de la empresa entre trabajadores y trabajadoras?
- ¿En qué medida han cambiado las percepciones respecto de trabajadores y trabajadoras con necesidades familiares?

- ¿Cuál es el grado de conciencia de gerentes/as que empleados y empleadas pueden tener necesidades familiares a atender?
- ¿Cómo han funcionado los incentivos para la licencia por paternidad?
- ¿Hay suficiente difusión y conocimiento de los apoyos disponibles para trabajadores y trabajadoras con necesidades familiares?
- ¿Cuentan dichos apoyos con la dotación de recursos adecuados por parte de la empresa?

#### **2.4.7**

##### **Ambiente de trabajo, salud ocupacional y riesgo**

- ¿Cuál es el porcentaje de recursos de la empresa destinado a la gestión del ambiente de trabajo, salud ocupacional y de riesgo? ¿En qué medida son suficientes dichos recursos o se evidencian áreas desatendidas?
- ¿Se han tomado en cuenta las necesidades del personal para redistribuirlos físicamente en la empresa? (Por ejemplo, mujeres que han sido cambiadas de espacio por posible riesgo durante lactancia o embarazo).
- Quienes están a cargo de inspeccionar y mantener las condiciones de trabajo, ¿han sido capacitados en género?
- ¿Se han registrado accidentes laborales? ¿De qué tipo? ¿Cómo han afectado dichos accidentes a hombres y mujeres?
- ¿En qué grado los trabajadores y las trabajadoras están satisfechos con el ambiente de trabajo?

#### **2.4.8**

##### **Hostigamiento sexual y laboral**

- ¿Cuál es el porcentaje de recursos que la empresa asigna al programa de prevención y erradicación del hostigamiento sexual y violencia de género?
- ¿Cómo han funcionado los mecanismos de confidencialidad para el tratamiento de las denuncias? ¿Son resolutivos y expeditivos los mecanismos de resolución de conflictos? ¿Se han presentado apelaciones?
- ¿Cuál ha sido el número de horas de los talleres orientados a la temática? ¿Han participado los diferentes niveles jerárquicos?
- ¿En qué medida existe plena conciencia de las diversas manifestaciones de la violencia de género y hostigamiento sexual?
- ¿Son percibidas por el personal las medidas de prevención tomadas para los casos de hostigamiento sexual?
- ¿Puede verificarse un clima general de respeto interpersonal entre los géneros o persisten áreas de mejora a tomar en cuenta?



### 2.4.9

#### Proyección de una imagen no sexista/diversa

- ¿Cuál es el porcentaje de recursos que la empresa asigna al programa de prevención y erradicación del hostigamiento sexual y violencia de género?
- ¿Se mantienen reuniones con la gente de publicidad de la empresa para verificar el uso de imágenes equitativas?
- ¿Se ha brindado suficiente entrenamiento para emplear lenguaje no sexista en las comunicaciones empresariales?
- ¿Conocen y aplican dicho lenguaje el conjunto de trabajadores y trabajadoras?
- ¿Se ha elaborado un manual de estilo de lenguaje no sexista que sirva como referencia?

### Requisito 3. Procedimientos de mejora continua

#### 3.1

##### Indicadores

- Un sistema documentado para el seguimiento y control de la implementación del Sistema de Gestión de Equidad de Género y de la Política de Equidad de Género de la empresa.
- Presencia de un sistema de registros que permite la recolección de datos desagregados por sexo, actualizado.
- Presencia de un equipo técnico capacitado específicamente dedicado al seguimiento y a la mejora y a la identificación de la evolución de las brechas de género.
- Existencia de realización de auditorías internas y/o de buenas prácticas de evaluación.
- Presencia de mecanismos de difusión y de discusión de los hallazgos identificados en las auditorías internas y auto evaluaciones.
- Número de acciones correctivas y preventivas instrumentadas a partir de las auditorías y auto evaluaciones.

#### 3.2

##### Guías empíricas

- ¿Se evidencia un ciclo de mejora y de introducción de acciones correctivas y preventivas eficaces?
- ¿Cuál es la frecuencia y el formato de las reuniones de auto evaluación?
- ¿Se han implementado encuestas de satisfacción del personal? ¿Son estos relevamientos tomados en cuenta para mejorar la implementación del Sistema?
- ¿Se han expandido las bases de datos y modernizados los sistemas para lograr un pronto procesamiento de la información, a efectos de monitorear en tiempo real la marcha del Sistema de Gestión de Equidad de Género?

# Anexo V.

## Glosario

*Este glosario ha sido posible gracias a la compilación de definiciones de las normas correspondientes a los programas de gestión de equidad de género de la región. Las definiciones siempre se enmarcan en la temática de este manual, o sea, procesos de certificación de equidad de género.*

### A

#### **Acción afirmativa / Acción positiva.**

Describe medidas de trato preferencial, orientadas a garantizar la igualdad de resultados entre hombres y mujeres, al compensar por las desventajas y las discriminaciones a las que han estado sujetas las segundas. Un ejemplo son las cuotas para la incorporación de mujeres a las listas electorales de los partidos políticos o la instrumentación de un cupo para mujeres en los altos cargos ejecutivos en algunas empresas.

#### **Acción a favor del personal.**

Son acciones que permiten promover la equidad de género, al mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres, con impacto positivo en el ámbito laboral, familiar, profesional, económico o cultural.

#### **Acción correctiva.**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseada.

#### **Acción preventiva.**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseada.

#### **Acoso laboral / Acoso moral.**

Para la OIT el acoso laboral es “cualquier incidente en el trabajo en el cual una persona es abusada o maltratada en circunstancias relacionadas con su trabajo. Estos comportamientos pueden ser originados por jefes, compañeros de trabajo y en cualquier nivel de organización”.

**Acoso sexual**

(Véase hostigamiento sexual).

**Alcance de la auditoría.**

Extensión y límites de una auditoría.

**Análisis de género.**

Es un proceso teórico y práctico de análisis orientado al cambio social, que examina de forma diferenciada la posición social y las condiciones de vida de hombres y mujeres, para examinar la construcción social adjudicada a cada uno, visualizándola en el marco de relaciones asimétricas de poder. Permite identificar la "política de las relaciones de género" y cómo mejorarla en términos de equidad.

**Androcentrismo.**

Es el principio por el cual la experiencia masculina es presentada como el parámetro estándar a tomarse en cuenta y como único criterio relevante.

**Áreas de oportunidad.**

Tiene dos acepciones: a) son actividades necesarias para completar o dar cumplimiento a un requisito establecido, el cual garantice la implementación total de un sistema de gestión, b) es la falta de cumplimiento de las actividades especificadas en un sistema de gestión.

**Auditoría de Sistema de Gestión.**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios establecidos de auditoría.

## B

**Brechas de género.**

Son aquellas diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a sus oportunidades, uso, acceso y control de recursos materiales y simbólicos, así como las diferencias en el disfrute de los beneficios del desarrollo. Estas diferencias se manifiestan como desigualdades, discriminaciones y desventajas, que limitan el pleno ejercicio de los derechos por parte de las mujeres.

**Brechas de género en el salario.**

Las brechas de género son aquellas diferencias porcentuales que le faltarían a las mujeres para tener el mismo ingreso que los hombres, aún tomando en cuenta los niveles educativos y el tipo de ocupación. Estas brechas son problemáticas porque no se explicarían, necesariamente, por las credenciales educativas o los años de trabajo, sino que están relacionadas con la presencia de prácticas de discriminación en la economía.

**Buen Gobierno Corporativo:**

El concepto de gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los Órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió en mayo de 1999 sus Principios de Gobierno Corporativos en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo. Los principios de la OCDE contemplan que el marco de GC debe:

- Proteger los derechos de accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

**C****Calidad.**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Certificación.**

La certificación de sistemas de gestión es una actividad de evaluación de conformidad de tercera parte. Los organismos que realizan esta actividad son organismos de evaluación de conformidad de tercera parte (ISO/IEC 17021: 2006).

**Comercio Justo:**

El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. Los principios que defiende el comercio justo son:



- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente.
- Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales
- Rechazo a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción sustentable.
- Cuidar del medio ambiente
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.
- El proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores.

### **Competencia laboral.**

Las competencias refieren a las capacidades complejas que las personas ponen en movimiento para resolver situaciones concretas de trabajo. El concepto de competencia laboral subraya el carácter social de la construcción individual de aprendizajes como resultado de un proceso de interacción entre personas, la experiencia individual, y las experiencias colectivas. Así visualizadas, las competencias son el conjunto de los saberes de una persona, a partir de su trayectoria en espacios laborales, sociales e incluso familiares.

### **Conclusiones de la auditoría.**

Resultado de una auditoría alcanzado por el equipo auditor, tras considerar los hallazgos de la auditoría.

### **Conformidad / No conformidad.**

Grado de cumplimiento con un requisito del sistema de gestión, lo cual se determina por medio de una auditoría. La no conformidad es un desvío de los requisitos establecidos en la norma del SGEG.

### **Conocimiento codificado.**

Es el conocimiento que se manifiesta en información, puesto que los saberes son reducidos y convertidos en mensajes que son fácilmente difundidos entre trabajadores y trabajadoras. Se expresa en forma estandarizada. La emergencia de las profesiones y las credenciales educativas es una manifestación de la codificación del conocimiento.

### **Conocimiento tácito.**

Es el conocimiento de los individuos que muchas veces permanece indefinido, pero que sirve para la acción cotidiana de la empresa. Difieren así de una persona a otra y entre grupos ocupacionales. Son conocimientos inseparables de las vivencias de trabajadores y trabajadoras, y de los contextos productivos y sociales que los generan, por lo cual están adheridos a las trayectorias personales.



**Corrección.**

Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

**Criterios de auditoría.**

Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

**D****Discriminación.**

Según el artículo 1 de la CEDAW será discriminación contra la mujer: “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio por parte de la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera”. Puede ser directa, interpersonal o indirecta, es decir, institucionalizada en prácticas, normas y procedimientos.

**División sexual del trabajo.**

Es una división social de tareas a partir de las construcciones culturales adjudicadas a hombres y mujeres. A partir de esta adjudicación diferencial, los hombres han tenido, primordialmente, el rol de proveedor de la familia y la mujer el rol de reproductora, responsable del hogar y de la crianza de los hijos.

**E****Eficacia.**

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia.**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Estereotipo de género.**

Son creencias arraigadas sobre los atributos de hombres y mujeres, usualmente acompañadas por valoraciones diferentes. Comúnmente, los atributos de grupos vulnerables están altamente desvalorizados y sus miembros son vistos de forma simplista y sesgada.

**Equidad.**

La equidad es un medio o un instrumento para la igualdad, por sobre las diferencias que puedan existir y crear desventajas para unas personas frente a otras. La equidad es posible cuando se da un trato justo: hay una consideración justa de las necesidades y de los intereses propios de la diferencia. Este trato justo asegura una



igualdad real, sustantiva o de hecho, aun cuando las personas expresen diferencias. Las medidas de acción afirmativa o acción positiva (establecidas en el Artículo 4, párrafo 1, CEDAW) son un ejemplo de la aplicación del principio de equidad.

**Equipo de auditoría.**

Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

**Evaluación ex post.**

Una evaluación ex post es una valoración de los logros de un programa en ejecución, muchas veces al final de un ciclo de implementación. Las evaluaciones ex ante se realizan antes de comenzar el programa. Toda evaluación supone la recolección de información y la construcción de indicadores de resultados y de impacto.

**Evidencia de la auditoría.**

Registros, declaraciones de hechos, o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

## G

**Género.**

Es la organización social de las relaciones entre los sexos. El género es una construcción socio-cultural. La creación social de ideas produce expectativas de conducta “apropiadas” para hombres y mujeres, determina identidades y mecanismos de distribución de recursos y reconocimiento. En esta perspectiva, el género es una categoría social impuesta sobre un cuerpo sexuado. La asignación social de funciones y de actividades naturaliza los roles que desempeñan hombres y mujeres y condiciona su visión del mundo y proyecto de vida.

**Gestión.**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión del conocimiento.**

En la empresa la gestión del conocimiento consiste en desarrollar conocimiento colectivo en los procesos de trabajo que descansan en el conocimiento tácito de las personas y transformarlo en conocimiento explícito para el aprendizaje organizacional. Por otra parte, el conocimiento formalizado o codificado se transforma en un saber hacer concreto para la práctica cotidiana de la organización.

## H

**Hallazgos de la auditoría.**

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

**Hostigamiento sexual.**

Es un requerimiento sexual indebido e indeseado por quien la recibe. Se caracteriza por ser reiterado y con consecuencias negativas sobre las condiciones materiales de empleo y de acceso a y uso de recursos y servicios, afectando el desempeño laboral y el bienestar personal. Puede manifestarse por medio del uso de ciertas palabras y gestos de naturaleza sexual que sean hostiles, ofensivos e incluso humillantes para quien las recibe.

**Igualdad de oportunidades.**

El principio de igualdad de oportunidades supone la equiparación de las condiciones de partida entre hombres y mujeres, que garantiza que puedan, en las mismas condiciones, gozar de los derechos que establece la ley. Es la igualdad en el acceso al inicio de algún proceso, y supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía. Es necesaria pero insuficiente para el pleno disfrute de los derechos

**Igualdad de derecho o de jure.**

Es la igualdad ante la ley de hombres y de mujeres. Si bien es un paso necesario, la igualdad de jure, por sí misma, es insuficiente para garantizar la igualdad sustantiva o de resultados entre hombres y mujeres.

**Igualdad sustantiva o de facto.**

Igualdad sustantiva es la igualdad de resultados entre hombres y mujeres, la cual supone la vigencia de la igualdad de oportunidades y la corrección de desigualdades por medio de acciones de equidad.

**Indicador sensible al género.**

Es una medición de cambios en la situación de hombres y mujeres en una organización a través del tiempo.

**Innovación.**

Es el proceso de incorporación de nuevos o mejores productos o servicios, nuevas o mejores formas de organizar el trabajo en la empresa, o incluso en la logística y en la comercialización.

**Innovación en organización.**

Es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, en la organización y administración del proceso productivo, la incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente, e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.



## M

### **Mecanismos de Igualdad:**

En casi todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas se han creado mecanismos nacionales para el avance de las mujeres orientados entre otras cosas, a diseñar, fomentar, aplicar, ejecutar, vigilar, evaluar, estimular y movilizar el apoyo de políticas que promuevan el avance de las mujeres. Los mecanismos nacionales para el avance de las mujeres son los organismos centrales de coordinación de políticas de los Gobiernos. Su tarea principal es prestar apoyo en la incorporación del concepto de igualdad entre mujeres y hombres en todas las esferas de la política y a todos los niveles de gobierno. (<http://www.parlamento.gub.uy/htmlstat/externos/derechosmujer/beijing13.pdf>)

### **Mejora continua.**

Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.

## N

### **Norma ISO.**

Las normas ISO son directrices internacionales para la implementación de sistemas de gestión de calidad impartidas por la Organización Internacional de Normalización, desde 1987.

## P

### **Patriarcado.**

Es un modo de dominación masculino institucionalizado en una sociedad, donde priman los intereses de los hombres sobre las mujeres a lo largo de su ciclo de vida y se establecen relaciones sociales no equitativas entre los géneros. Se asegura el monopolio de poderes de dominio a los hombres.

### **Plan de auditoría.**

Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

### **Plan de equidad de género.**

Es la orientación, documentada, de la política de la organización hacia la igualdad entre trabajadores y trabajadoras, apoyada por la alta dirección. Proporciona un marco de referencia para impulsar acciones de igualdad.

### **Perspectiva o enfoque de género.**

Es una forma de examinar la realidad que revela los papeles culturales que han sido asignados para hombres y para mujeres y que dictan el comportamiento esperado de ambos géneros. Estos papeles se edifican a partir de relaciones de

poder desiguales, colocando a las mujeres en desventaja frente a los hombres. La mirada crítica de la perspectiva de género permite, entre otras cuestiones: a) develar estándares de androcentrismo, b) identificar la presencia de un doble estándar para evaluar, en las mismas condiciones, a mujeres y hombres en detrimento de las primeras, y c) detectar la invisibilización del género femenino y de los atributos propios de las mujeres en la sociedad.

#### **Programa de Certificación de SGEG.**

Es una política pública impulsada por los mecanismos de igualdad, destinada a premiar con un sello, distintivo o logotipo, a las empresas que hayan adoptado un Sistema de Gestión de Equidad de Género, siguiendo los requisitos establecidos en una norma y de acuerdo con una evaluación independiente de lo implementado en la empresa.

## **R**

#### **Requisito.**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

#### **Responsabilidad Social Empresarial.**

Son las actividades de una empresa orientadas a desarrollar a sus empleados, sus comunidades y su entorno laboral, bajo el supuesto de que las acciones corporativas revisten una trascendencia pública fundamental.

#### **Roles de género.**

Son roles socialmente aprendidos a partir de patrones culturales dominantes en un momento histórico. De esta forma, hombres y mujeres están condicionados a percibir ciertos comportamientos, conductas y actividades como femeninas o masculinas, siendo las masculinas apropiadas casi exclusivamente para hombres y las femeninas casi exclusivamente para mujeres. Los roles de género están atravesados por otros clivajes como la raza, la étnica y la clase social.

## **S**

#### **Segregación por sexo.**

La segregación por sexo, en particular en el mundo del trabajo, es la concentración demográfica de hombres y mujeres en ciertas ocupaciones, labores e incluso tipos de empresa. La segregación no es una mera diferencia sino que pone de manifiesto profundas desigualdades: las ocupaciones demográficamente femeninas tienden a recibir más bajas remuneraciones, contar con una menor cobertura social, y disponer de pocas oportunidades de desarrollo profesional. Al contrario, los cargos de mayor responsabilidad y remuneración de la economía están reservados para hombres.

**Sello.**

La certificación se expresa en un Sello de Equidad de Género, es decir, en un logotipo o un distintivo especialmente diseñado para reconocer que la empresa ha cumplido con los requisitos del Sistema de Gestión de Equidad de Género, según lo establecido en la norma correspondiente. Testifica la adecuada adopción de objetivos, metas y medidas organizacionales concretas que el Sistema de Gestión de Equidad establece como requisitos para la introducción de mayores grados de igualdad y equidad y, por ende, la reducción de brechas de género en el empleo. El logotipo podrá utilizarse en los productos y servicios de la empresa así como en su imagen institucional o cualquier otra aplicación que le permita la difusión de su compromiso con la igualdad de género en el mundo del trabajo.

**Sexo.**

Es una categoría biológica y física que nos clasifica en hombres y en mujeres. Socialmente, se nos define como hombre o mujer, según nuestras características físicas.

**Sistema.**

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistemas de Género.**

Es el conjunto de estructuras sociales, económicas y políticas que mantiene y perpetúa los roles tradicionales de lo masculino y lo femenino y los roles atribuidos a hombres y a mujeres, a quienes se les asignan distintos trabajos con diferente valor, obligaciones y responsabilidades.

**Sistema de Gestión.**

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de Equidad de Género.**

El Sistema de Gestión de Equidad de Género es un conjunto de procedimientos y medidas adoptadas por las empresas para reducir las brechas de género, de acuerdo con los requisitos establecidos en una norma donde se estipula el protocolo de trabajo de dicho sistema.

**T****Techo de cristal.**

Es una metáfora utilizada para describir la baja presencia de mujeres en los cargos más altos de la pirámide ocupacional, incluso cuando ostentan las credenciales educativas, el compromiso con el trabajo, y los años de experiencia en términos análogos al de los hombres. Hay entonces barreras invisibles, usualmente relacionadas con la discriminación, que se transforman en un impedimento para el ascenso de las mujeres en las organizaciones.

### **Transversalización o mainstreaming de género.**

Acuñado por los organismos internacionales en la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer (Nairobi, 1985), se instala como estrategia en la Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Beijing, 1995). Según el PNUD (2000) observa que: "... tiene como propósito integrar el interés en la igualdad de género en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización. Más específicamente es una estrategia para asegurar que:

1) la igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización,

2) y que el producto o resultado de las decisiones que se hayan tomado sea sistemática monitoreado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros (...)

Una iniciativa efectiva de género en el mainstream requiere la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo integrado para tal fin".

## **V**

### **Valor comparable/Equidad de pago.**

Es un esfuerzo por corregir los sesgos de género reflejados en las diferencias salariales entre hombres y mujeres (en detrimento de estas últimas) que surgen a partir de una economía fuertemente segregada por sexo. Según el principio de valor comparable, los trabajos diferentes pero con valor equivalente para la empresa deben recibir el mismo pago. Implantar una estructura de cargos y salarios desde la perspectiva del valor comparable implica examinar en qué grado el trabajo realizado principalmente por mujeres está sistemáticamente desvalorizado y subvaluado precisamente porque ellas son quienes mayoritariamente cumplen dicha función. La desvalorización sistemática significa que los salarios pagados a quienes han desempeñado trabajos históricamente asociados con tareas femeninas reciben una paga menor de lo que se obtendría por la misma tarea si ésta fuese desarrollada por hombres. Así, el principio de valor comparable apunta a remover la "feminidad" asociada con el desempeño de una tarea como un factor de decremento salarial.

### **Violencia de género.**

Es cualquier comportamiento, palabra o gesto que pueda atentar contra la dignidad y la integridad física o emocional de una persona en razón de su género. La violencia de género ha sido ejercida, mayoritariamente, contra el sexo femenino, y es la que resulte o pueda resultar en el daño y el sufrimiento físico, sexual, psicológico e incluso la muerte de la mujer. Las amenazas, la coacción y la privación de la libertad en la vida pública y privada son formas de violencia de género. Por ello se habla de violencia de género en la pareja, en la familia, en lo laboral, y violencia de género institucional. La violencia laboral e institucional cobra particular relevancia porque pone en peligro el empleo de las mujeres y degrada el clima laboral.

