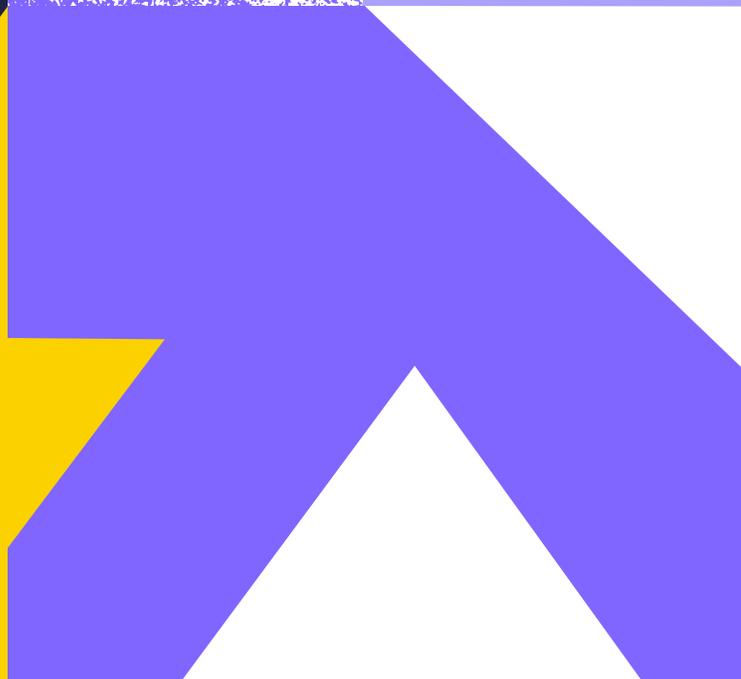
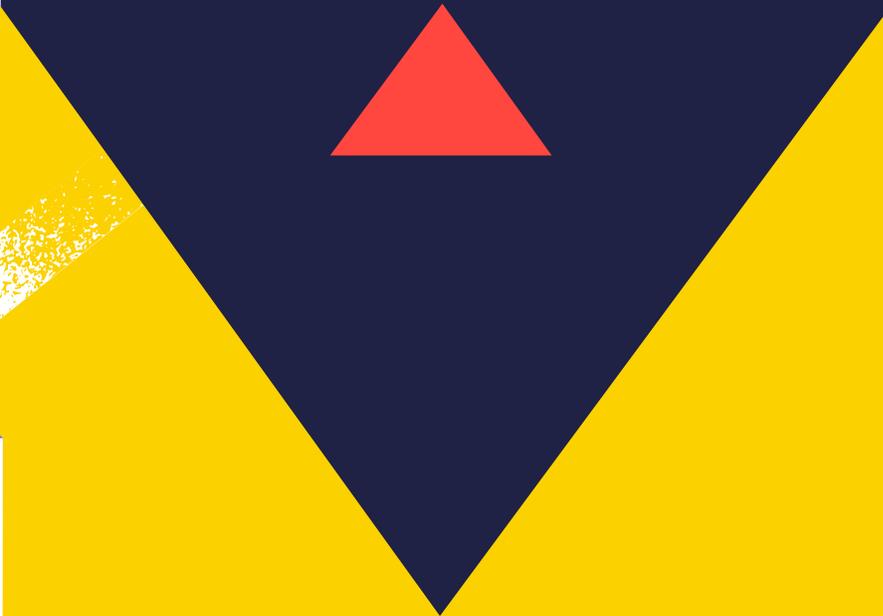
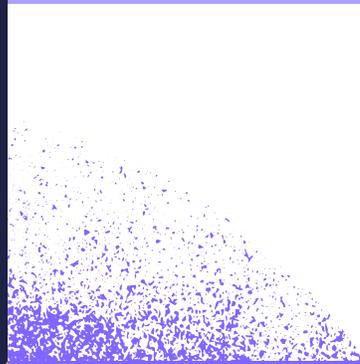
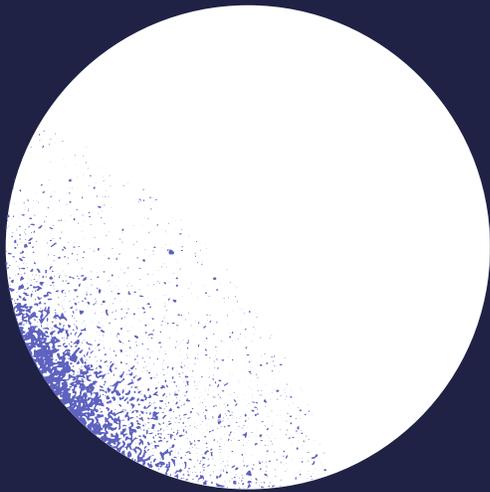
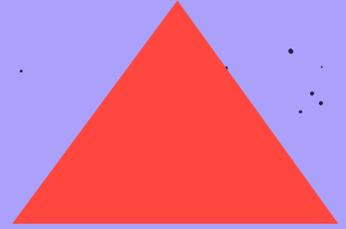


Manual de implementación para fomentar la igualdad sustantiva en centros de trabajo







Introducción

El presente Manual forma parte de un estudio realizado con empresas jaliscienses respecto a las políticas y prácticas que fomentan el ingreso, desarrollo y permanencia de las madres trabajadoras en el ámbito laboral remunerado. Además de conocer la diversidad de estilos, funciones y procesos, se identificó que para la mayoría de empresas la perspectiva de género no sólo no conforma un elemento regente en sus políticas, sino que cuando tienen integradas buenas prácticas en el tema no sistematizan, y corren el riesgo de perderse o deformarse en la cotidianeidad de la vida laboral, dejando a las mujeres en situación de riesgo. Adoptar medidas apropiadas para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo no solo afianza la igualdad laboral para las mujeres, sino que también les asegura el mantenimiento de un ingreso que a menudo es vital para el bienestar de toda su familia.

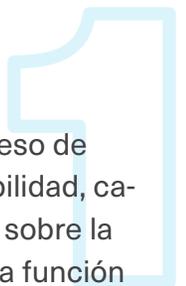
Para que las trabajadoras que son madres y quienes tienen personas a su cuidado puedan gozar de un trabajo digno con pleno acceso a sus derechos, es fundamental que las empresas y organizaciones establezcan buenas prácticas que fomenten la igualdad de oportunidades que no sólo estén implícitas, sino que se garanticen mediante la documentación de procedimientos claros y formales.

Al realizar un diagnóstico de género es posible plantear intervenciones oportunas a la medida de la organización que promuevan la igualdad de oportunidades laborales. A través de este documento se dan a conocer acciones específicas a implementar para superar las barreras que impiden alcanzar la igualdad sustantiva y generar una transición hacia centros de trabajo con apertura a la diversidad, enfocados en asegurar el acceso al empleo en condiciones de libertad, igualdad y seguridad para todas las personas, libres de estereotipos y que fomenten acciones para el balance de la vida familiar y laboral.

Primeros Pasos

Antes de comenzar se definirá a las personas que se involucrarán en el proceso de implementación del modelo. Es importante elegir representantes con responsabilidad, capacidad de decisión de cada área que compone la empresa y con conocimiento sobre la realidad de la organización; ellas y ellos constituirán el Consejo de Igualdad, cuya función principal será el seguimiento y validación del proceso de transversalización de género.

Dicho Consejo se definirá de acuerdo a los recursos, alcances y objetivos de la empresa, pero deberá tener una representación diversa entre todas las áreas de la empresa:



trabajadoras/es, representantes sindicales, personal de recursos humanos y alta dirección, con una integración de tres a ocho personas y que cuente con una presencia equilibrada de mujeres y hombres. En caso de ser necesario y contar con la suficiencia presupuestaria, se puede integrar un equipo consultor externo.

La función principal del Consejo consiste en vigilar el cumplimiento del proceso de implementación y sus labores pueden incluir pero no limitarse a:

- **Formalizar** la responsabilidad de las y los actores estratégicos para la coordinación y desarrollo de las estrategias a implementar.
- **Realizar** un diagnóstico de género al interior de la empresa.
- **Tomar** decisiones sobre las acciones afirmativas y acciones a favor del personal relacionadas al seguimiento de los objetivos de igualdad.
- **Atender** los asuntos relacionados con la prevención, atención y canalización de los casos de hostigamiento sexual, discriminación, violencia de género y laboral.
- **Comprometer** a los mandos medios y altos con la implementación del sistema.
- **Implicar** a la representación sindical de la plantilla en el desempeño de las estrategias de difusión y promoción de las medidas adoptadas.

Este Consejo debe contar con suficiente autoridad y recursos para conducir las actividades que demanda un Programa de Igualdad. Con el fin de desempeñar sus labores adecuadamente, sus integrantes deben recibir capacitación y sensibilización en temas de género y derechos humanos. Para decidir mejor sobre la composición del Consejo, se recomienda determinar los recursos y necesidades de la empresa a partir de la lectura y análisis del presente manual. En caso de que la empresa no cuente con los recursos necesarios para conformar el Consejo, dichas responsabilidades se delegarán al departamento de Recursos Humanos.

El compromiso de la empresa es un requisito indispensable para garantizar el cumplimiento de los objetivos de igualdad y tiene que ser liderado y asumido explícitamente por la dirección, formalizando su postura mediante la elaboración y firma de documentos que avalen este compromiso como básico y al mismo nivel que cualquier otro, como la seguridad en el trabajo o la protección al medio ambiente y a la salud. Esta formalización también constituye una garantía de la empresa de disponer de los recursos materiales y humanos para implementar un programa de igualdad de oportunidades.

La comunicación del interés y las medidas adoptadas por la empresa para trabajar por la igualdad de oportunidades deberá realizarse tanto a nivel interno, hacia el conjunto del personal de la empresa, como a nivel externo, de cara a la clientela, otras empresas, en foros de difusión e intercambios empresariales, etc. Esta posición mejora la integración de las estrategias y las decisiones acordadas y coloca al personal responsable de implementarlas en una actitud favorable y receptiva, lo que contribuye a mejorar los resultados esperados.

La implementación en la empresa

Un diagnóstico de género es el paso previo a la elaboración e implementación de una estrategia de género para la organización, ya que permite identificar junto con el personal no solamente los problemas sino también sus soluciones, es decir, las líneas estratégicas prioritarias por áreas (ver Diagnóstico de género en Modelo). Su dimensión participativa facilita un proceso de reflexión y sensibilización que favorece la apropiación del proceso por parte de todas y todos y, por lo tanto, la responsabilidad colectiva en torno al tema de la transversalidad del enfoque de género.

Una vez realizado el análisis del diagnóstico de género se tomarán decisiones acerca de las prioridades para cada área en que se quiera incidir. Estas acciones derivadas del diagnóstico forman parte de un Plan de acción, y se pueden llevar a cabo como estrategias autónomas, integrarse a un modelo de gestión de calidad si ya se cuenta con él, o incluso agregarlo al convenio colectivo de trabajo, en caso de que exista representación sindical dentro de la empresa.

A continuación se presenta un compendio para la implementación de buenas prácticas, que busca ser un punto de partida para la integración de estrategias que proponga la organización. Para cada apartado, que representan las áreas de análisis más frecuentes al generar un diagnóstico de género (reclutamiento y selección, permanencia, crecimiento y transversalidad), se sugieren núcleos de acción que se pueden adoptar tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros de la empresa. De esta forma se contará con una línea base que puede ser evaluada periódicamente con miras a la mejora continua.

Las áreas de implementación

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal desde la óptica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, además de cumplir con la ley vigente, contribuye a garantizar que la empresa cuenta con perfiles competentes, potencia su capital humano, y transmite una imagen pública como organización socialmente responsable.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Ofertas de empleo neutrales / Lenguaje incluyente y no sexista en todas las publicaciones corporativas / Conceptos claros y objetivos en las convocatorias /
- CV anonimizados en la etapa de recepción de solicitudes / Horarios y modalidades flexibles para la primera entrevista / Entrevistas estructuradas y con el mismo contenido para todas y todos / Evaluación de candidaturas basada en habilidades y competencias / Paridad en contrataciones y cuotas de género / Prohibición explícita de pruebas de ingravidez / Modelos de contratación de proveedores con perspectiva de género / Existencia de manual de procedimientos con enfoque de género y no discriminación

OFERTAS DE EMPLEO NEUTRALES

- La redacción de convocatorias o postesos de vacantes se deben realizar pensando que a la organización le interesa que las mujeres se sientan tan invitadas y bienvenidas como los hombres.
- Eliminar calificativos sobre el perfil que se busca (“competitivo”, “determinado”, “formal”, “servicial”) ligados a estereotipos de género.
- Es útil especificar en las ofertas de empleo que se trata de una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, utilizando un lenguaje no sexista, sin añadir exigencias que no abonen a determinar la elegibilidad de la persona candidata en la primera etapa del reclutamiento (ver punto dos del apartado HORARIOS Y MODALIDADES FLEXIBLES PARA LA PRIMERA ENTREVISTA).
- Cuando además de redactar de forma neutra se le da mayor importancia a la solicitud de competencias y experiencia que a la formación, aumenta la probabilidad de encontrar a la persona adecuada y diversificar la plantilla.
- Establecer equivalencias para admitir solicitudes por el desempeño práctico, ocupacional, trabajo voluntario, trabajo doméstico, etc., afirma que lo importante es seleccionar a una persona que posea determinados conocimientos y habilidades, y que, en muchos casos, la titulación poseída no refleja las capacidades que las y los candidatos pueden haber adquirido de manera informal.

LENGUAJE INCLUYENTE Y NO SEXISTA EN TODAS LAS PUBLICACIONES CORPORATIVAS

Para la redacción pueden tomarse en cuenta los siguientes puntos:

En las convocatorias abiertas se contempla y hace referencia a ambos sexos, de manera que se dirija a toda la población interesada.

Los requisitos para el trabajo de limpiadora, son:

Los requisitos de trabajo para personal de limpieza, son:
Los requisitos para el trabajo de limpiador/limpiadora, son:

El orden de las palabras es importante, debiéndose evitar la constante precesión del masculino al femenino.

Buscamos hombres y mujeres con habilidades en...

Buscamos mujeres y hombres con habilidades en...

Usar la palabra “persona”, cualquier palabra genérica no masculinizada o sustantivos colectivos.

Los trabajadores de esta asociación

Las personas trabajadoras de esta asociación

Los solicitantes

El grupo de solicitantes /
El colectivo de solicitantes /
La totalidad de solicitantes

Usar “quien” o “cualquiera” para referirse a grupos de personas.

Aquellos que presenten la documentación completa

Quienes presenten la documentación completa

Evitar hacer referencia a los cargos como si todas las personas que los ocupan fueran hombres, invisibilizando a las mujeres; para corregir esto se recomienda utilizar nombres abstractos.

Enviar los documentos al coordinador

Enviar los documentos a la coordinación

Se solicita a los jefes de departamento

Se solicita a las jefaturas de departamento

No utilizar la arroba –@–, la “e” o la “x” para designar de manera indistinta a hombres y/o mujeres; en términos de un lenguaje incluyente nuestro idioma es rico en vocablos para nombrar la igualdad entre las personas.

L@s emplead@s

Las empleadas y los empleados
Las empleadas/os
Las empleadas(os)
Las personas empleadas
El personal

Hacer visibles a las mujeres al nombrar las profesiones y cargos.

El cargo de presidente

El cargo de presidente/presidenta

Se buscan ingenieros

Se buscan ingenieras e ingenieros

CONCEPTOS CLAROS Y OBJETIVOS EN LAS CONVOCATORIAS

- La oferta, ya sea para un puesto existente o de nueva creación, deberá estar basada únicamente en la ficha del perfil que fija los criterios objetivos que se deben tener en cuenta para la selección (sistema de selección, funciones que debe desempeñar, experiencia, etc.) y contratación (tipo de contrato, modalidad de trabajo, salario, etc.).
- Asegurar la igualdad de oportunidades ofertando la posición paralelamente dentro de la plantilla.
- Al especificar los requisitos básicos, grado de habilidad, medida de responsabilidad, tipo y condiciones del trabajo en términos de lugar, necesidad de viajar, horario, se asegura que quien muestre interés en la oferta está demostrando su disponibilidad. La decisión de aceptar las condiciones recae en el candidato o candidata, y no deben ser discriminadas a priori.
- Para tener mayor claridad, revisar si la descripción cumple con los requisitos básicos, preguntando: **“¿la persona interesada entenderá con claridad su trabajo cuando lea la descripción del puesto?”**

CV ANONIMIZADOS EN LA ETAPA DE RECEPCIÓN DE SOLICITUDES

- Cuando el puesto a cubrir pertenezca a un departamento equilibrado en representación por sexo, se pedirá que se omitan los datos de identificación personal de las candidaturas, únicamente haciendo constar un teléfono de contacto, de tal forma que no sean conocidos durante el proceso de preselección y no condicionen criterios subjetivos.
- Si el puesto a cubrir es perteneciente a un departamento desequilibrado en sexo, sí se pedirán datos de identificación personal a fin de priorizar la contratación del sexo subrepresentado.
- Cuando el reclutamiento y selección de personal se lleve a cabo a través de un departamento interno de la empresa, hay dos opciones para anonimizar el proceso:

OPCIÓN 1

- 1 La solicitud no deberá incluir fotografía, estado civil, nombres o apellidos ni datos de contacto. Ésta puede estar disponible en la página web de la empresa o a petición de parte vía correo electrónico.
- 2 Una vez enviada dicha solicitud, a las(os) participantes se les otorgará un número de folio y con este deberán llenar otro formato con sus datos personales, que permanecerá a resguardo de una persona de la empresa que no participará en las etapas de entrevista o aplicación de exámenes.
- 3 La persona o personas encargadas de las siguientes etapas de selección previas a la entrevista o exámenes psicométricos sólo tendrán acceso al formato con número de folio, es decir, sin datos personales. En caso de que deseen concretar una cita con algún(una) candidato(a), deberá hacerlo a través de la persona encargada de resguardar los datos personales.

OPCIÓN 2

- 1 Las(os) participantes llenarán un formato estándar que incluya datos personales en la carátula. Dichos datos serán resguardados y la(s) persona(s) que tuvieron acceso a ellos no participarán en las etapas de entrevista o aplicación de exámenes.
- 2 Los formatos sin carátula deberán ser enviados a la persona encargada de la siguiente etapa de reclutamiento. En caso de que deseen concretar una cita con algún(una) candidato(a), deberá hacerlo a través de la persona encargada de resguardar los datos personales.

HORARIOS Y MODALIDADES FLEXIBLES PARA LA PRIMERA ENTREVISTA

- Al realizar el proceso de reclutamiento con perspectiva de género, se debe cuidar que tanto quien entrevista como quien es entrevistada/o eviten algunas situaciones que les puedan causar problemas, atendiendo a las circunstancias de desventaja en que se encuentran comúnmente las trabajadoras que son madres debido, entre otras cosas, a la división sexual del trabajo. Se recomienda abrir la opción de que el primer encuentro sea en horarios flexibles, en línea o vía telefónica, así como tomar en cuenta que las posibilidades económicas de las candidatas/os podrían impedirles recabar algunos insumos como documentación o certificados.
- No pedir cartas de recomendación o de motivos durante la primera etapa del proceso. Sólo hacerlo con candidatas(os) que tienen alguna posibilidad real de llenar la vacante.

ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS Y CON EL MISMO CONTENIDO PARA TODAS Y TODOS

- No serán entrevistas abiertas, sino que se estructurarán mediante pautas previamente elaboradas por la dirección y el mando inmediato en cuestión (si lo hubiera), que eviten las improvisaciones, centrándose en las cuestiones relacionadas con el desempeño del puesto, evitando así las preguntas de índole personal y del ámbito privado que pudieran ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria. Se cuidará no sobrevalorar las habilidades y rasgos identificados socialmente como características propias de un sexo u otro.
- Al realizar entrevistas estructuradas, con el mismo contenido para todas las personas participantes, se promueve la valoración simultánea de perfiles al contrastar horizontalmente una respuesta con otra, lo que aminora el sesgo por sexo, afinidad u otro factor presente.
- Las entrevistas se centran fundamentalmente en la preparación y trayectoria profesional del candidato o candidata, en las capacidades y competencias relacionadas al puesto de trabajo, las aspiraciones, así como en la presentación de la entidad y la valoración de la integración de la persona candidata con sus valores.
- El trato a las personas candidatas también deberá mantenerse igual. Se evitará en toda ocasión el sexismo hostil, palabras o miradas inadecuadas, comentarios sobre la ropa o apariencia, así como el benevolente, que se caracteriza por fomentar el rol dependiente y la debilidad de la mujer, y justifica el proteccionismo por parte del hombre hacia la mujer con actitudes tradicionalistas e idealizadoras de las “cualidades femeninas”. Las candidatas que sufren sexismo benevolente durante una entrevista de trabajo podrían correr el riesgo de ser vistas como incompetentes y débiles, lo que aumenta las posibilidades de que no se les considere para funciones gerenciales.

EVALUACIÓN DE CANDIDATURAS BASADA EN HABILIDADES Y COMPETENCIAS

- La evaluación de las candidaturas a un puesto se basará únicamente en razones técnicas: cualificaciones, competencias, conocimientos y experiencia, y no presuponer mayor o menor capacidad, disponibilidad, implicación e idoneidad según el sexo de la persona.
- La estructura básica para una entrevista por competencias tiene cuatro puntos clave donde se determina: una situación, una tarea, la acción y los resultados. Es importante que las preguntas contengan situaciones en función de las competencias que se pretenden evaluar; es decir, las que son indispensables para el puesto para el que se está aplicando.

- Operacionalizar las variables que se requieren del puesto, es decir, convertir un concepto abstracto en uno práctico y concreto, susceptible de ser evaluado. Por ejemplo, especificar qué conductas incluyen la “disponibilidad”, el “empuje” o el “alto sentido de responsabilidad”.

PARIDAD EN CONTRATACIONES Y CUOTAS DE GÉNERO

- En el proceso de contratación se deben evitar las prácticas discriminatorias basadas en sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión o afiliación política, origen social o étnico, entre otros.
- No priorizar ni especificar un sexo requerido para un puesto (sólo mujeres enfermeras, sólo hombres choferes, etc.).
- Es recomendable documentar cada fase del proceso de contratación para evitar cualquier duda sobre la imparcialidad y equidad del proceso.
- Las cuotas de género, más conocidas como cuotas de participación por sexo o cuotas de participación de mujeres, son una herramienta de equidad cuyo objetivo es garantizar integración de mujeres en cargos de decisión.

Puede ser paritario, 50% hombres - 50% mujeres, o bien establecer un mínimo de contrataciones de mujeres, preferiblemente del 30 al 40% para todos los puestos en los que se detecte una subrepresentación de mujeres.

- Las cuotas se pueden aplicar como una medida temporal, es decir, hasta que las barreras que impiden el acceso de las mujeres a los espacios de poder sean eliminadas.
- En caso de que no haya equilibrio por sexo en algún puesto, se deben tomar medidas para favorecer la representación paritaria.

PROHIBICIÓN EXPLÍCITA DE PRUEBAS DE INGRAVIDEZ

- La solicitud de pruebas de embarazo o VIH, y las acciones resultantes (descarte de candidato, despido o divulgación de estados serológicos) son discriminación laboral. En México, el artículo 149 del Código Penal Federal establece sanciones penales y administrativas para quien niegue o restrinja derechos laborales por razón de embarazo o diagnóstico positivo al VIH.

PROVEEDORES DE SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO Y RRHH CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

- En caso de contratar los servicios de una empresa de reclutamiento y selección, el área de Recursos Humanos proporcionará la ficha del puesto, de la cual únicamente se deben extraer los términos para producir la selección y publicación de ofertas de empleo, sin preferencia por uno u otro sexo.
- Se debe acordar con la empresa contratada para el reclutamiento que se garantice un proceso en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, asegurando que lo entienda y lo lleva a cabo desde la perspectiva de género.

BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Una gestión con enfoque de género es un gran reto para las empresas, pero alcanzar la igualdad de género también comprende importantes beneficios. Cuando una empresa recluta personas con base en su experiencia y formación, independientemente de si son hombres o mujeres, abre la oportunidad de seleccionar a las personas más adecuadas para el puesto, fortaleciendo así la competitividad y eficiencia de la organización. Simultáneamente, la igualdad de oportunidades en el reclutamiento y la selección permite a la empresa potenciar su capital humano pues le da acceso a personal diverso, que le aporta flexibilidad y capacidad de adaptación a los posibles cambios del entorno.

La igualdad de género es un ingrediente de rentabilidad para las empresas, ya que permite la entrada a las personas más calificadas para los puestos de trabajo. En la mayoría de los países de AL las mujeres tienen más años de estudio que los hombres. Este es el caso de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

En un estudio realizado con 500 de las empresas más grandes del mundo (OIT, 2016), se concluyó que aquellas con una alta representación continua de mujeres en las juntas directivas (tres o más en al menos cuatro de cinco años) tuvieron resultados significativamente mayores en su rendimiento financiero que aquellas con baja representación (ninguna en al menos cuatro de cinco años).

Diferentes antecedentes y perspectivas dan lugar a una variedad de ideas, conocimientos y formas de hacer las cosas. Cuando un equipo de trabajo es demasiado homogéneo, pueden emprender acciones basadas en una gama limitada de experiencias. Al asegurarse de que el equipo incluya personal de distintos sexos, orígenes sociales y culturales, se amplía la gama de perspectivas, conocimientos y enfoques desde los que se toman las decisiones.

Asimismo, al construir una reputación por valorar las diferencias, se pueden atraer candidatas y candidatos talentosos que saben que serán apreciados, así como las habilidades, antecedentes, percepciones y conocimientos que aporten. Esto conduce a un mayor compromiso y una mayor productividad por parte de las personas empleadas.

Además de proporcionar nuevas experiencias y visiones a la empresa, el compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres repercute también en su volumen de negocio. Progresivamente, consumidoras y consumidores valoran más la responsabilidad social corporativa que, en el ámbito interno, significa la introducción de valores y principios éticos, como la igualdad de oportunidades. Por el contrario, las prácticas de una organización que no tenga en cuenta la responsabilidad social empresarial pueden generar críticas, afectando negativamente su imagen.

PERMANENCIA



LISTA DE VERIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Licencia de paternidad progresiva / Horarios laborales amigables para personas cuidadoras / Modalidades de trabajo flexibles / Acuerdos de conciliación entre la vida laboral y familiar / Apoyos para trabajadoras que son madres/cuidadoras principales / Correcta aplicación de licencias de maternidad y paternidad / Salas de lactancia adecuadas / Programas de salud ocupacional / Respeto y seguimiento al marco normativo laboral

LICENCIA DE PATERNIDAD PROGRESIVA

- Promover y extender licencias por paternidad para el nacimiento, adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación, inspirados en la Recomendación 191 de la OIT, entre otras.
- Impulsar las licencias por paternidad remuneradas y con una duración que no sea meramente simbólica.

HORARIOS LABORALES AMIGABLES PARA PERSONAS CUIDADORAS

- Realizar entrevistas para detectar las complicaciones de conciliación de la vida familiar, laboral y personal con el fin de ofrecer alternativas en función de cada puesto (por ejemplo: trabajo en casa, computadora portátil, flexibilidad de horarios, ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes, reducción de jornada, periodo de menor responsabilidad, entre otras).
- Promocionar el derecho a la asistencia a cursos durante periodos de excedencia por motivos de cuidado de personas dependientes.

MODALIDADES DE TRABAJO FLEXIBLES

- Existencia de sistemas de jornada reducida, horarios flexibles y trabajo a distancia para trabajadoras y trabajadores (por ejemplo: semana reducida, flexibilidad de horario, jornada coincidente con horario escolar, entre otros).
- Realización de capacitaciones y/o eventos empresariales dentro de la jornada laboral y que además cuenten con horarios flexibles que permitan el acceso a todas las personas de la plantilla, incluidas aquellas que tienen responsabilidades familiares.
- Ofrecer días económicos o permisos especiales en caso de enfermedad de algún familiar, tanto para hombres como para mujeres.
- Aplicar encuestas regularmente sobre las horas semanales dedicadas al trabajo remunerado y al no remunerado, para establecer horas mensuales o anuales que se puedan destinar a trámites personales o familiares.

ACUERDOS DE CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

- Campaña de difusión de temáticas relativas a la conciliación del trabajo y la familia.
- Alentar el suministro de recursos de apoyo necesarios para permitir que las madres y padres combinen las obligaciones de 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 (por ejemplo: guardería, subvenciones para el cuidado, cursos de verano, entre otros).
- Promover y permitir a los hombres el uso de beneficios asociados con las responsabilidades familiares.
- Generar convenios con instituciones públicas o privadas que desarrollen servicios sociales de atención psicológica para las trabajadoras y trabajadores.

APOYOS PARA TRABAJADORAS QUE SON MADRES/CAIDADORAS PRINCIPALES

- Servicio de guardería y de cuidado a otros miembros dependientes.
- Otorgar permisos especiales para facilitar la conciliación de sus responsabilidades laborales con las maternas y de cuidado.
- Protección de la maternidad:
 - Se les otorga un periodo de descanso después del parto de al menos 14 semanas con posibilidad de ampliarse hasta al menos 18 semanas; esto con el derecho a recibir prestaciones monetarias.
 - Prohibición del despido de las mujeres durante el embarazo y un periodo después de incorporarse al trabajo.

CORRECTA APLICACIÓN DE LICENCIAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD

- Otorgar licencia por maternidad y paternidad en nacimiento, adopción, situaciones de enfermedad, asuntos escolares, lactancia y gestación.
- Asegurar que el personal no pierda su nivel, posición, beneficios sociales y/o antigüedad, a causa de las licencias por maternidad o paternidad.
- Otorgar licencia de maternidad remunerada en caso de aborto, muerte del feto u otras complicaciones. Esta licencia podrá ser de dos o cuatro semanas (según lo determine el médico) y será remunerada con el salario que percibía en el momento de iniciarse el descanso.
- Extender las licencias de maternidad y paternidad en caso de nacimiento múltiple y adopción.

SALAS DE LACTANCIA ADECUADAS

- Instalación de una sala de lactancia que incluya como mínimo una puerta con seguro, un sillón, un refrigerador dentro o cercano para guardar la leche, un lavabo y un sistema de reservación o indicador de “disponible” y “ocupado”.

PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL

- Crear un directorio de referencia con contactos internos o instituciones externas para la atención de necesidades médicas y psicológicas.
- Establecer convenios con órganos públicos o privados que atiendan las necesidades médicas y/o psicológicas de las trabajadoras y trabajadores.
- Crear campañas de promoción de la salud física, mental y emocional de las y los trabajadores de la empresa.
- Modelos de cuidado para las personas que trabajan desde casa. Ejemplo: Apoyar con el material necesario (computadora portátil, accesorios, acceso web), promover un diálogo abierto y recurrente con su superior, crear campañas que fomenten buenas prácticas del trabajo desde casa (ergonomía, descansos, comunicación con compañeras y compañeros, estiramientos físicos, acuerdos con familiares o personas que viven y conviven en el mismo espacio, entre otros), ofrecer flexibilidad a aquellas trabajadoras y trabajadores que tengan hijas, hijos o alguien a su cuidado (ejemplo: reducir horas, ofrecer distintas horas de trabajo y flexibilizar las fechas límites de entrega).
- Que se mantengan las facilidades y prestaciones que ofrece la empresa en todas las circunstancias laborales (trabajo en oficina, en casa, jornadas reducidas, entre otras).

SEGUIMIENTO Y RESPETO AL MARCO NORMATIVO LABORAL

- Se deberá cumplir con los principios mínimos que rigen las relaciones de trabajo de acuerdo al Marco Normativo Laboral de la Ley Federal del Trabajo.

BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Las trabajadoras y los trabajadores se encuentran atraídos hacia empresas y puestos de trabajo que les permitan un desarrollo profesional que no interfiera con su desarrollo personal y familiar. Cada vez está más lejos considerar como un empleo de calidad aquél que no tome en cuenta estos aspectos, y que continúe con un modelo de organización del trabajo que omita una conciliación laboral, familiar y personal.

De esta manera, se ve una amplia rotación de personal en los espacios que no están cumpliendo con tales consideraciones y por ende, se tienen que asumir cada vez mayores costes de selección y cualificación de personal, con la consiguiente pérdida de competitividad. Las necesidades de adaptarse a un mercado globalizado determina que no siempre una concepción rígida de la distribución del tiempo y el espacio de trabajo sea la que mejor se ajusta a las nuevas necesidades de producción. Esta estricta separación de roles de género y espacios entre mujeres y hombres ya no corresponde con la evolución social. Se vuelve necesario contar con una perspectiva de género que permita poner a la luz las desigualdades en la administración del tiempo y cargas de trabajo entre hombres y mujeres.

La flexibilidad en la organización del trabajo genera beneficios para las empresas e igualdad de oportunidades. Para lograrlo, es necesario comprender que las prioridades laborales de cada persona cambian en diferentes etapas de la vida, reconocer que el modelo de carrera lineal ininterrumpida ya no es aplicable, habilitar los caminos para llegar a los puestos gerenciales y directivos, tratar la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral como un asunto colectivo, y medir el desempeño de acuerdo con los resultados, no con las horas invertidas. El potencial de este tipo de medidas contribuyen al mejoramiento de las oportunidades de empleo y la participación laboral de las mujeres.

CRECIMIENTO

LISTA DE VERIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

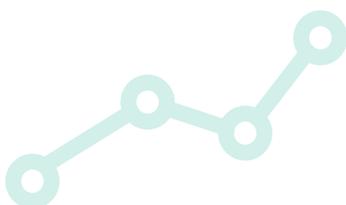
Transparencia salarial / Claridad en los criterios para la definición de escalas salariales / **Eliminación de la brecha salarial** / Sistemas de desarrollo y plan de carrera al alcance de todo el personal / **Evaluaciones de desempeño justas y equitativas** / Transparencia en los criterios de evaluación / **Respaldo a mujeres y minorías para potenciar su desarrollo profesional**

TRANSPARENCIA SALARIAL

- Establecer escalas salariales mediante métodos de evaluación no sexista (independientemente de la persona que ocupe el puesto, su salario estará definido en una escala).
- En el caso de los salarios compuestos (suma de salario base y comisión por rendimiento), el componente fijo del salario será de acuerdo a la escala salarial y el componente variable se fijará en función del resultado de su desempeño (dicha información deberá estar disponible para toda la plantilla).

CLARIDAD EN LOS CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE ESCALAS SALARIALES

- Establecer el principio de “Equidad de pago” que indica que los trabajos diferentes pero con valor equivalente para la empresa deben recibir el mismo pago.
- Definir una escala de valoración libre de todo sesgo en materia de género, según la guía “Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos OIT” (2008):



Asignar puntos a los empleos con base en la valoración de factores (calificaciones, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo) y subfactores (ejemplo: destrezas manuales, esfuerzos físicos o aptitudes para relaciones interpersonales) y determinar cuáles son los empleos de igual valor.

Calcular el total de puntos atribuidos a cada empleo.

Agrupar los empleos en intervalos precisos.

ELIMINACIÓN DE LA BRECHA SALARIAL

- Realizar análisis periódicos de la igualdad de remuneración:
 - 1 Hacer una lista de todos los puestos existentes en cada nivel o puestos de igual valor e identificar el salario bruto (incluyendo los beneficios) para cada uno.
 - 2 Identificar el sexo de la persona que actualmente ocupa cada puesto en cada nivel o estrato ocupacional.
 - 3 Identificar y comparar los respectivos ingresos promedio de hombres y mujeres que trabajan en la empresa en cada nivel o puesto de igual valor y verificar si cada salario se encuentra en el rango establecido para el nivel.
 - 4 En caso de encontrar diferencias, identificar si se originan por los resultados de la evaluación individual de cada persona o por su antigüedad.
- Crear un sistema de compensaciones justo: establecer un umbral, una meta y un nivel máximo de incrementos o gratificaciones para que la distribución de compensaciones entre mujeres y hombres sea justa y de acuerdo a los méritos.

SISTEMAS DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA AL ALCANCE DE TODO EL PERSONAL

- Impartición de cursos de formación durante el horario laboral.
- Realizar dos ediciones de los cursos para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral cuando resulta imposible su desarrollo en la jornada laboral.
- Capacitaciones virtuales para facilitar el acceso a la formación a través de Internet a las trabajadoras que estén en periodo de baja por maternidad.
- Sistema de promoción objetivo con base en los criterios de formación y experiencia.
- Publicación de todos los puestos vacantes disponibles.

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO JUSTAS Y EQUITATIVAS

- Establecer evaluaciones por objetivos.
- Establecer evaluaciones por competencias en donde se diagnostica cómo el potencial individual coincide con las actividades y proyectos de la empresa.

TRANSPARENCIA EN LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Establecer los objetivos de las evaluaciones conjuntamente entre jefatura y trabajadora o trabajador.
- Establecer indicadores de rendimiento para que la trabajadora o trabajador conozca los resultados esperados de su desempeño.
- Participación del Consejo de Igualdad en caso de existir disputas en las evaluaciones de las trabajadoras.

RESPALDO A MUJERES Y MINORÍAS PARA POTENCIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL

- Formación sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dirigida a la dirección y las personas responsables de todos los departamentos de las empresas.
- Promover el desarrollo profesional de mujeres con alto potencial. Acceso de un mayor número de mujeres a posiciones directivas.
- Sistema de mentorías que promueva el desarrollo del potencial de las trabajadoras y las minorías. Esto implica que:

Las relaciones de trabajo se transversalicen con el objetivo de fomentar la relación entre todas las empleadas y empleados de los distintos escalafones.

Las o los mentores deberán estar consolidados en el área o tema que mentorearán.

Se establezcan objetivos o expectativas claras tanto de la persona que mentorea como de quien será mentoreada/o.

Se procure una relación de confianza que permita el diálogo abierto para comunicar cualquier situación de inconformidad.

Se ofrezcan oportunidades atractivas que promuevan el desarrollo profesional de las mujeres y minorías que serán mentoreadas.

BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

El factor humano es una de las principales fuentes de ventaja sostenible para las organizaciones, de ahí la importancia de generar planes de desarrollo y carrera para las y los empleados que aporten al logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo humano.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo son determinantes para la permanencia, comodidad y sentido de pertenencia de las trabajadoras y trabajadores. Contar con metodologías de tomas de decisión (en evaluaciones, planes de desarrollo y escalas salariales) claras, objetivas y públicas generan una cultura de transparencia en la empresa. Ahora, si éstas incluyen perspectiva de género, ofrecen la garantía de que el personal reciba formación que responda a sus necesidades de desarrollo profesional en la empresa y que se cuente con medidas para garantizar la igualdad de oportunidades.

Cuando hay remuneraciones variables dentro de una escala, y la productividad es un criterio para acercarse al máximo de la escala, se corre el riesgo de que las mujeres, y en particular las madres, salgan mal evaluadas, por lo que la empresa debe tomar medidas para que esto no sea así y se beneficie tanto a la trabajadora como a la empresa, porque incentiva la productividad de sus trabajadoras. Aplicar métodos de evaluación no sexista propicia el trabajo por objetivos y disminuye la posibilidad de que los prejuicios y sesgos de género incidan en las evaluaciones del trabajo y el rendimiento. Así se tiene mayor claridad sobre los criterios de

evaluación y sobre las retribuciones salariales y extrasalariales y se garantiza mayor satisfacción laboral y orgullo de pertenencia, lo que conlleva la retención en los puestos de trabajo y disminución de separaciones de estos.

TRANSVERSALIDAD



LISTA DE VERIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Espacios para promover la red de contactos / Capacitaciones en género y derechos humanos / Manual de uso lenguaje incluyente y no sexista / Manual de procedimientos de RRHH con enfoque de género y no discriminación / Políticas y acuerdos a favor de la igualdad sustantiva / Establecimiento de un comité / comisión de género / Registro y seguimiento de quejas por temas de género y/o discriminación / Acciones a favor de la paternidad/maternidad y el bienestar de la familia / Plan de acción a favor de la igualdad sustantiva / Protocolo para atender violencia sexual y laboral

ESPACIOS PARA PROMOVER LA RED DE CONTACTOS Y VISIBILIDAD DE LAS MUJERES

- Facilitar a través de la tecnología el intercambio de información y de experiencias –incluso con colegas de diferentes partes de la organización– ayuda a reducir el aislamiento y contribuye a una cultura de empresa que se beneficia de la diversidad y del intercambio de conocimientos.
- Fomentar las redes sociales y empresariales para las mujeres, que ayudan a aumentar su confianza, proporcionan una sensación de esfuerzo colectivo y fomentan el intercambio de experiencias en una empresa o industria.
- Usar modelos de conducta que ayuden a atraer y retener al personal, y que posicionen a la empresa como líder del mercado en el desarrollo de talento. Para ello, se presentan historias de éxito individuales en los canales de comunicación para reconocer los logros de las mujeres y destacar las buenas políticas y prácticas de sus organizaciones.

CAPACITACIONES EN GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS

- La gestión del desarrollo debe fundamentarse en una política de inclusión de la perspectiva de género e igualdad de oportunidades, y considerar el equilibrio de género y la diversidad no como un asunto de mujeres, sino como un imperativo empresarial. La capacitación que reciba la empresa en temas de género, ya sea de la Comisión de igualdad o bien por personas expertas acreditadas por ésta, deberá:

Asegurarse de que las personas facilitadoras del proceso de enseñanza-aprendizaje formen en actitudes favorables a la igualdad de género.

Emplear materiales didácticos sin estereotipos sexistas, que fomenten el desarrollo de competencias personales y sociales en los ámbitos público y privado.

Recuperar la experiencia y el conocimiento práctico de los participantes y proponer reflexionar y analizar su realidad laboral.

Reconocer que existe una diversidad de historias personales con saberes, creencias, mitos, estereotipos y aspectos culturales arraigados que pueden generar resistencias para conocer el tema, participar activamente y construir alternativas.

Partir de las necesidades y las características de las empresas pero sin perder sus objetivos, e involucrar a las mujeres y minorías en elección de temas prioritarios de capacitación.

Las intervenciones que desalientan que la gente preste atención a categorías sociales (categorías en común de una población determinada, tales como sexo, raza, etcétera) podrían ser particularmente efectivas para reducir los estereotipos automáticos.

Mantener registro de quiénes toman las capacitaciones, quiénes siguen interesadas/os, y, con esta información, hacer campañas de reconocimiento y enfocar mejor las convocatorias posteriores.

Brindar herramientas para la transformación organizacional e involucrar a direcciones, gerencias y supervisiones como agentes de cambio.

Las capacitaciones de género más exitosas ocurren cuando la gente empieza a cuestionarse sus actuales creencias y empieza a sentir curiosidad por posibles alternativas.

MANUAL DE USO LENGUAJE INCLUYENTE Y NO SEXISTA

- La existencia de un manual para el uso del lenguaje incluyente es una herramienta valiosa para cambiar un lenguaje sexista, excluyente y discriminatorio, al explicar la base ideológica en que se sustenta y al mismo tiempo ofrecer alternativas concretas y viables de cambio que coadyuven a la equidad de género.
- El manual deberá estar adaptado a las formas y características de la organización, usando ejemplos precisos y reales de imágenes, documentos, y material existente, como credenciales, anuncios, circulares o carteles.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RRHH CON ENFOQUE DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN

- La perspectiva de género ayuda a comprender más profundamente tanto la vida de las mujeres como la de los hombres, y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género. Además de las buenas prácticas que ya hemos revisado, algunas de las acciones para garantizar procesos con enfoque de género en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, son:

Recordar que cualquier procedimiento que se utilice en la selección, además de ser ético, debe también ajustarse a la ley.

Contar con personal capacitado en perspectiva de género para la evaluación de pruebas psicométricas, de manera que se eviten interpretaciones sexistas y/o discriminatorias y los resultados cuenten con fiabilidad y validez.

Al utilizar pruebas psicométricas u otras, verificar que midan lo requerido para el puesto y que se hayan probado en el país a fin de eliminar sesgos en la aplicación y medición de habilidades y aptitudes.

Evaluar todos los perfiles simultáneamente, bajo las mismas condiciones y en igualdad de criterios, pregunta por pregunta. De ahí que sea importante que se hagan todas las preguntas de la entrevista en orden.

Cuando se lee el CV de una mujer y se detectan años sin laborar, carreras truncas, o saltos entre trabajos, la perspectiva de género ayuda a analizar estos datos y cuestionar si es que la carga de trabajo en casa, las labores de cuidado o la maternidad son las razones, y no la falta de competencia o interés.

Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.

Negociar con sindicatos -si existieran en el centro de trabajo- que se le dé prioridad a las trabajadoras que son madres en la asignación de cuotas.

Utilizar un lenguaje inclusivo no solo en la redacción de las convocatorias, sino a lo largo de todo el proceso de selección y en la cotidianeidad del trato con las personas.

Evitar diferencias sustanciales de tareas y responsabilidades asignadas a mujeres y hombres en la empresa.

Alentar a los hombres a dejar hablar a las mujeres en cualquier reunión, y reconocer sus ideas cuando éstas sean expuestas.

Evitar la segregación por sexo para cualquier actividad de oficina, perfil laboral o asignación de funciones.

Preguntas que **no** deben realizarse en una entrevista: **¿Cuál es su estado civil? ¿Está usted casado/a? ¿Piensa casarse pronto? ¿Tiene usted hijos, cuántos, qué edades tienen, quién cuida de ellos? ¿Piensa tener hijos pronto? ¿Quién le cuidará sus hijos si tiene que viajar dentro o fuera del país? ¿Está usted embarazada? Ninguna de estas cuestiones tiene que ver con el nivel de habilidad para desempeñar una tarea dentro de la organización.**

Para puestos con exigencias físicas como la agudeza visual o auditiva, destreza manual, etc., especificar claramente que se trata de requisitos esenciales para realizar las tareas asignadas al puesto y establecer evaluaciones objetivas.

Formar parte de ferias de empleo para mujeres, o asistir a eventos ofertando únicamente vacantes para mujeres y minorías e invitar a managers a participar en el proceso. Esto incluye realizar alianzas con organizaciones especializadas en la capacitación de mujeres para unirse a la fuerza laboral.

POLÍTICAS Y ACUERDOS A FAVOR DE LA IGUALDAD SUSTANTIVA

- La dirección de la empresa debe liderar y asumir expresamente el objetivo de la igualdad de género. Para ello, debe contar con documentos de política interna que lo incluyan como un principio básico y generar compromisos a favor del cambio.
- La empresa debe dejar claro su compromiso interna y externamente; es decir, tanto al personal de la compañía como a la clientela y demás empresas. Cuando este compromiso con la igualdad de género se asume como compañía, los responsables de concretar las acciones lo sentirán parte de su propio compromiso.

- Todo el personal de la empresa debe conocer los detalles de las acciones afirmativas y medidas que está tomando la empresa para avanzar hacia la igualdad de género. En la medida que las y los trabajadores conozcan sobre la estrategia, podrán ir interiorizando los objetivos y en la misma medida, se fomentará el sentido de pertenencia al reconocer el valor diferencial de la empresa.
- Dar a conocer hacia fuera de la compañía de los avances conseguidos es una forma de generar valor añadido a la empresa. Se puede hacer uso de informes de sostenibilidad, foros, reuniones o intercambios empresariales y canales de comunicación externa.

ESTABLECIMIENTO DE UN COMITÉ/COMISIÓN DE GÉNERO

- El Comité/Comisión constituirá el grupo encargado de que se lleve a cabo la transformación en el sistema organizacional y tendrá suficiente autoridad y recursos para promoverla. Significa que estará dispuesto a realizar las acciones correctivas frente a las brechas de género detectadas en el diagnóstico. Asimismo, el Comité deberá acceder a la información necesaria para las distintas dimensiones del diagnóstico y plan de acción, guardando estricta confidencialidad.
- Es preciso que el Comité/Comisión realice un seguimiento y una evaluación de las políticas y las medidas empleadas a través de indicadores sensibles al género, a fin de asegurar su buen funcionamiento y la conformidad con las normas en materia de igualdad.

ACCIONES A FAVOR DE LA PATERNIDAD/MATERNIDAD Y EL BIENESTAR DE LA FAMILIA

- Es esencial que las empresas operen siempre bajo el supuesto de que quienes ocupan los puestos que hacen funcionar la compañía son personas, con vidas y responsabilidades que caen fuera de la entrega a la misión empresarial.
- Realizar eventos y actividades dirigidas al personal y su familia, como estrategias de sensibilización que promuevan una cultura laboral en apoyo a la igualdad y no discriminación (conferencias, cin debates, exposiciones de arte, obras de teatro).
- Al contar con una cultura empresarial que facilita la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral se reduce la rotación del personal y el ausentismo, lo que reduce costos en la empresa.
- Las empresas pueden elaborar políticas que permitan combinar las responsabilidades familiares con las laborales, como por ejemplo:

Horarios de trabajo

Semanas laborales reducidas para quienes trabajen tiempo completo	Horarios flexibles de trabajo y listas de turnos	Contratos en función del calendario escolar
Cambio de tiempo parcial a tiempo completo de forma permanente o temporal	Esquemas de trabajo compartido	Trabajo desde el hogar o teletrabajo

Cuidado de los hijos, las hijas o de personas mayores

Establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo o vinculadas a él	Disponer de salones familiares para llevar a los hijos e hijas al trabajo	Apoyo financiero o subsidio a los padres para el pago de guarderías
Facilidades para la lactancia	Asistencia en el lugar de trabajo para apoyar a los empleados y empleadas con el cuidado de los hijos, las hijas o de personas mayores	

Permisos y licencias

Permisos de emergencia para atender responsabilidades familiares	Permisos con goce de salario	Permisos sin goce de salario
Incapacidades	Licencias por embarazo	Licencias por maternidad o paternidad
Permisos parentales	Permisos para el cuidado de parientes mayores	Recesos en la carrera
	Permisos por duelo	

PLAN DE ACCIÓN A FAVOR DE LA IGUALDAD SUSTANTIVA

- Un Plan de acción es un documento estratégico dirigido a posicionar favorablemente a una organización en materia de igualdad de género, y debe responder a los resultados del diagnóstico de género.
- Contiene las acciones afirmativas y acciones a favor del personal en materia de género, y permite a la organización:

Corregir desigualdades, desequilibrios o discriminaciones respecto a la presencia de mujeres y hombres en la empresa.

Cubrir las necesidades del personal que se hayan identificado equilibrando la participación de mujeres y hombres en las prácticas de gestión de recursos humanos.

Introducir la perspectiva de género en la Planeación estratégica para que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se incluya como principio básico de la organización.

PROTOCOLO PARA ATENDER VIOLENCIA SEXUAL Y LABORAL

- La existencia de una política diseñada a medida de la organización que regule la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual en su interior es esencial para que se cumplan los objetivos de igualdad y no discriminación.

- Una política organizacional destinada a la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual da cuenta del compromiso asumido por la organización de rechazar este tipo de prácticas y cumple de manera formal con la legislación vigente.

BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

En la actualidad, las mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos y organización empresarial introducen como elementos fundamentales, entre otros, la formación continua, la motivación, el desarrollo de un buen clima laboral o la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, factores básicos para mejorar la productividad de la plantilla, mantener a personal cualificado y atraer talentos nuevos a las organizaciones.

Integrar la perspectiva de género en los procesos de la organización y asegurar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres se traduce en una mejor gestión empresarial, ya que las personas son las principales responsables del mantenimiento, mejora y desarrollo de los sistemas en una empresa. La integración de la igualdad de oportunidades permite centrarse en las aptitudes y actitudes de las personas e identificar necesidades y dificultades particulares, sobre todo de las mujeres, derivadas en buena parte de estereotipos que han obstaculizado su desarrollo.

Comprender las necesidades personales, familiares y laborales de las trabajadoras y trabajadores es un paso importante para ofrecer un ambiente, políticas y prácticas con perspectiva de género que sean flexibles y que realmente ofrezcan un beneficio sustentable. Contar con ello trae múltiples beneficios, como el aumento de la satisfacción y rendimiento de las trabajadoras y trabajadores con su trabajo, la reducción del ausentismo y la rotación del personal. Asimismo se genera más motivación, se disminuye el estrés laboral (causado por violencia laboral o por conflictos entre las responsabilidades familiares y laborales) y, por ende, hay mayor productividad e innovación.

Breviario de buenas prácticas

El siguiente cuadro reúne las situaciones más comunes que comprenden obstáculos en las organizaciones para la integración de la igualdad de oportunidades, así como las buenas prácticas y oportunidades de mejora que conlleva la adecuación de estrategias con perspectiva de género.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

POSIBLE PROBLEMA

<p>Uso de lenguaje excluyente en los perfiles, descripción de vacante o información del puesto/ empresa</p>	<p>La redacción de las convocatorias muestra sesgos por género, edad o imagen (por ejemplo, que inviten sólo a hombres o mujeres de cierto tipo, ya sea por el lenguaje o las características deseadas para la vacante)</p>	<p>Las personas interesadas no acuden a entrevista por dificultades con el horario, o dificultades relacionadas a las personas a su cargo.</p> <p>Demasiados requisitos iniciales para la aplicación a la vacante, como cartas de recomendación, cartas de motivos, referencias, etc., que desincentivan la participación.</p>	<p>Se oculta el rango salarial en la convocatoria y se tienen que procesar solicitudes de personas que, de haberlo sabido, no habrían aplicado a la vacante.</p>
---	---	--	--

BUENAS PRÁCTICAS

<p>Que las convocatorias alienen de igual forma a candidatos y candidatas a postular a todos los puestos.</p> <p>Usar pronombres femeninos abiertamente en las convocatorias y lenguaje neutro, sin calificativos.</p> <p>Corroborar que las exigencias descritas en el perfil del puesto no discriminen, ni reproduzcan estereotipos o desigualdades de género.</p> <p>Elaboración de un manual para la realización de un proceso de selección no discriminatorio.</p>	<p>Eliminar los rangos de edad, estado civil, salud/enfermedad, la imagen y el sexo como factores de sesgo.</p> <p>Verificar que el proceso de selección de personal esté basado en las competencias definidas para los puestos.</p>	<p>Brindar opción para que el primer filtro sea por teléfono o videollamada, así como brindar flexibilidad para establecer un horario.</p> <p>Evitar pedir cartas de recomendación o de motivos durante la primera etapa del proceso.</p>	<p>Transparentar rango salarial de la oferta desde la convocatoria. Aclarar, de ser posible, el tipo de prestaciones y otros bonos o ingresos asegurados.</p>
---	--	---	---

BENEFICIOS

<p>Las convocatorias con perspectiva de género expresan la intención de la organización de brindar igualdad de oportunidades a mujeres y hombres para acceder a todos los puestos de la compañía. Cuando se anuncian empleos que podrían calificarse como “masculinos”, es menos probable que las mujeres aspiren a ellos, y puede perderse una valiosa oportunidad para atraer talento a la empresa.</p>	<p>Cuando una empresa recluta personas con base en su experiencia y formación, independientemente de otras características como su sexo, edad u origen, abre la oportunidad de seleccionar a las personas más adecuadas para el puesto, fortaleciendo la competitividad y eficiencia de la organización.</p>	<p>Al permitir que las entrevistas se realicen de forma remota y en horarios flexibles, se incentiva la participación de madres que por no tener en ese momento acceso al cuidado infantil, les es difícil desplazarse para una entrevista.</p> <p>Cuando se establecen requisitos de participación que requieren una gran inversión de tiempo, se desincentiva la participación de mujeres y personas cuidadoras, y no agrega algún valor real a la primera etapa del proceso.</p>	<p>Transparentar el rango salarial en la convocatoria incentiva la participación de madres trabajadoras en la convocatoria y descarta a los perfiles cuyo rango salarial esperado no coincide con la oferta. Las personas que respondan a la convocatoria evaluarán de antemano su idoneidad para el puesto, sus posibilidades de acceso, el interés en el salario, etc., y se realizará un primer filtro natural.</p>
---	--	---	--

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

POSIBLE PROBLEMA

<p>Las solicitudes y evaluaciones no se analizan con perspectiva de género. Se descartan arbitrariamente candidatas/os que podrían ser una buena adición a la organización.</p>	<p>Falta de criterios verificados y validados para evaluar a las personas candidatas.</p>	<p>Distribución desigual por sexos en los ingresos del último año para todos los puestos de la organización.</p>
---	---	--

BUENAS PRÁCTICAS

<p>Realizar entrevistas estructuradas, asegurándose de hacerlas siempre en el mismo orden para que las respuestas sean comparables y se puedan revisar a la par entre varias aplicaciones.</p> <p>Evaluar las aplicaciones simultáneamente, con el mismo orden de preguntas y criterios de selección definidos con anterioridad.</p> <p>Verificar que las competencias requeridas para el puesto hayan sido definidas con perspectiva de género.</p>	<p>Asegurar que las personas a cargo del reclutamiento y selección de personal cuenten con perspectiva de género a la hora de calificar y filtrar la información derivada de las entrevistas y evaluaciones realizadas a las personas candidatas.</p> <p>Las pruebas y filtros que se realicen deben centrarse en las actividades y los requerimientos del puesto y la capacidad y competencias relacionadas con el trabajo, no en características como el sexo, número de hijas/os, aficiones, vida en pareja, etc.</p>	<p>Asegurarse que las estrategias y medios para la publicación de la vacante incluyan e inviten a mujeres y hombres por igual.</p> <p>Porcentualizar el número de mujeres y hombres que se postulan para ingresar a la organización para su comparabilidad, y establecer estrategias para asegurar la igualdad sustantiva en las oportunidades de ingreso y permanencia en el puesto. Se puede establecer un sistema paritario o de representación proporcional.</p>
--	--	--

BENEFICIOS

<p>Cuando se evalúa de manera comparativa a las candidatas y candidatos, no sólo desaparece por completo la brecha de género, sino que facilita que quienes evalúan y toman las decisiones puedan elegir a la persona con el mejor desempeño.</p>	<p>Para que una evaluación pueda ser efectiva y mostrar datos relevantes a la selección, la puntuación debe realizarse con base en criterios objetivos que realmente midan la idoneidad de la persona en relación al puesto vacante para garantizar un proceso imparcial en cuanto al sexo de las personas candidatas.</p>	<p>Las cuotas de género aseguran contar con equipos de trabajo diversos y funcionales. Cuando un equipo de trabajo es demasiado homogéneo, pueden emprender acciones basadas en una gama limitada de experiencias. Al asegurarse de que el equipo incluya personal de distintos sexos, orígenes sociales y culturales, se amplía la gama de perspectivas, conocimientos y enfoques desde los que se toman las decisiones.</p>
---	--	---

PERMANENCIA

POSIBLE PROBLEMA

Horarios y actividades laborales que no favorecen la conciliación laboral y familiar.	No existen manuales administrativos o no están disponibles para que el personal los consulte.	Infrautilización del ejercicio de los derechos como licencias o permisos.	No se reconocen las necesidades que las madres trabajadoras presentan en horarios laborales.
---	---	---	--

BUENAS PRÁCTICAS

<p>Permitir la opción de horarios flexibles y acorde al mayor beneficio y productividad de las personas trabajadoras.</p> <p>Que las capacitaciones se realicen preferentemente dentro del horario laboral, y que haya opción a realizarlas de forma remota.</p> <p>Realizar la programación de juntas y reuniones tomando en cuenta las circunstancias de quienes tienen personas bajo su cuidado (por ejemplo, que no sean en horarios de comida, o salida de escuelas).</p>	<p>Que la empresa cuente con medidas de transparencia sobre las políticas de conciliación, prestaciones, salarios y resolución de conflictos, las cuales deben estar debidamente documentadas.</p> <p>Que haya manuales administrativos que puedan consultarse y servir de respaldo para las personas trabajadoras.</p>	<p>Realizar campañas para que los hombres hagan valer su derecho a licencia de paternidad.</p> <p>Vigilar la correcta aplicación y cumplimiento de las licencias de maternidad y paternidad.</p> <p>Ampliar licencias de paternidad de forma progresiva y tender a su intransferibilidad.</p>	<p>Fomentar la lactancia materna y la conciliación de la maternidad con las responsabilidades laborales.</p> <p>Existencia de salas de lactancia en condiciones adecuadas.</p> <p>Otorgar espacios y oportunidades para poder llevar a las hijas e hijos al lugar de trabajo cuando así se requiera</p>
--	---	---	---

BENEFICIOS

<p>Los horarios y la organización del trabajo flexible tienden a crear un desempeño laboral más eficiente, ya que si el personal puede incorporarse a su trabajo con sus necesidades personales y familiares ya cubiertas, está probado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> –mejora la productividad y la competitividad de las empresas –se reducen los costos del absentismo laboral –se reduce la rotación de personal y por tanto, los costos de selección, formación y capacitación –se beneficia de todo el potencial de sus recursos humanos: hombres y mujeres –permite una mejor adaptación a los cambios –si se hace una práctica común, se deja de castigar a quienes pidan mayor flexibilidad, es decir, principalmente a las mujeres 	<p>Tener medidas transparentes y manuales administrativos ayudan a hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones y normas de la empresa, evitan discusiones y malentendidos, y aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos.</p>	<p>Al contar con una distribución más equilibrada de la licencia parental entre hombres y mujeres, la productividad y rentabilidad aumentan.</p> <p>Se impulsa la equidad de género con políticas internas para el beneficio de las y los empleados.</p> <p>Se incentiva la convivencia y el bienestar familiar.</p>	<p>Cuando hay lactarios adecuados, las mujeres que se reintegran a su actividad laboral luego del parto no ven interrumpida la lactancia y mejora su nivel de salud y bienestar.</p> <p>Cuando la empresa ve por los intereses del personal, mantiene un equipo y ambiente de trabajo estable y genera motivación y sentido de pertenencia.</p>
---	---	--	---

CRECIMIENTO

POSIBLE PROBLEMA

Desigualdades que obstaculicen la formación y desarrollo de mujeres.	Existencia de desigualdades en salarios, incentivos, prestaciones y beneficios entre trabajadoras y trabajadores.	Sesgos que no permitan el acceso a personas competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.	Falta de programas enfocados al desarrollo humano, especialmente dirigidos a mujeres y minorías.	Criterios de evaluación sesgados, subjetivos y desconocidos por los empleados.
--	---	--	--	--

BUENAS PRÁCTICAS

<p>Diseño de capacitaciones y entrenamientos orientados a facilitar que las trabajadoras de la empresa accedan a posiciones ocupadas mayoritariamente por hombres.</p> <p>Oportunidad para generar planes de carrera y desarrollo con perspectiva de género, acorde a las circunstancias e intereses de las mujeres.</p>	<p>Escalas salariales transparentes con criterios claros sobre cómo se deciden, estableciendo un mínimo, máximo y promedio salarial.</p> <p>Desarrollo de estrategias para la eliminación de la brecha salarial, análisis de causa-raíz.</p> <p>Transparencia en los criterios para obtener ascensos, bonos y aumentos.</p>	<p>Transparencia en el proceso de evaluaciones, registros claros y detallados sobre la toma de decisiones para ascensos y bonos.</p> <p>Programación de capacitaciones tomando en cuenta las necesidades y características de todo el personal, hombres y mujeres.</p>	<p>Instaurar programas de mentorías, en especial con mujeres y minorías, que contrarresten las desigualdades en el acceso a oportunidades</p>	<p>Evaluaciones de desempeño justas y equitativas. Eliminar autoevaluaciones. Instaurar evaluaciones neutrales basadas en competencias. Hacer análisis periódicos sobre las estadísticas de evaluaciones de desempeño.</p>
--	---	--	---	--

BENEFICIOS

<p>Diferentes antecedentes y perspectivas dan lugar a una variedad de ideas y formas de hacer las cosas dentro de un equipo de trabajo. Al tener una mayor diversidad de perfiles, se obtienen nuevos puntos de vista que pueden hacer todo más eficiente. Permitir la plena participación de las mujeres en toda la estructura de la empresa, garantiza una plantilla calificada en igualdad de condiciones independientemente del sexo, hecho que hace que se aumente la productividad.</p>	<p>La transparencia salarial disminuye las desigualdades laborales por motivos de género. La transparencia evita los rumores, las especulaciones y las falsas informaciones dentro de la empresa. Respecto al ambiente laboral, ayuda a incrementar el desempeño laboral y la productividad de todo el equipo, ya que existe mayor bienestar y compañerismo entre las y los trabajadores.</p>	<p>Al asegurar la igualdad de oportunidades para obtener ascensos, bonos y capacitaciones, se fomenta la lealtad del personal y disminuye la rotación laboral.</p> <p>Se potencia el desarrollo de carreras profesionales de las trabajadoras y trabajadores eliminando el encasillamiento en determinados puestos de trabajo (feminizados o masculinizados), y en determinadas categorías profesionales.</p>	<p>Quienes otorgan la mentoría pueden ayudar a conceder espacios para que sus mentoreadas/os se desarrollen en la empresa, así como apoyarles para obtener la capacitación y las asignaciones clave en su crecimiento profesional, lo cual beneficiaría especialmente a las mujeres y minorías, quienes con mayor frecuencia encuentran dificultades para ser reconocidas. Contar con un programa que facilite el encuentro de ambas partes es esencial para abrir las oportunidades a este sector.</p>	<p>Los procesos de gestión del rendimiento que garantizan la objetividad disminuyen la posibilidad de que los prejuicios y sesgos de género incidan en las evaluaciones del trabajo y el rendimiento, asegurando así que el desarrollo de las capacidades y potenciales del factor humano aporte al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
---	---	---	---	--

TRANSVERSALIDAD

POSIBLE PROBLEMA

<p>Desconocimiento de la perspectiva de género en la gestión y cultura organizacional.</p>	<p>Falta de interés, compromiso y sensibilidad en temas de género al interior de la organización.</p> <p>Fallas en el compromiso para gestionar y atender asuntos de género.</p>	<p>Presencia de actitudes sexistas en el ambiente laboral.</p> <p>A pesar de las medidas implementadas, se siguen reproduciendo modelos de discriminación y/o desigualdad</p>
--	--	---

BUENAS PRÁCTICAS

<p>Realizar un diagnóstico de género al interior de la empresa que permita conocer la situación real de la organización, para develar y corregir problemas existentes y potenciar áreas de mejora en todo lo referente a la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres a través de todos sus procesos, desde la gestión de su personal, hasta la gestión de productos.</p> <p>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 esenciales.</p>	<p>Elaborar un plan de acción, que dé respuesta a los resultados del diagnóstico de género.</p> <p>Que las personas en puestos directivos firmen un compromiso con la igualdad de género.</p> <p>El compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades se tiene que explicitar a nivel interno, hacia el personal de la empresa, y a nivel externo de cara a la clientela, empresas proveedoras, en foros de difusión e intercambio empresariales, etc.</p> <p>Formalización de un órgano o espacio interno y específico, un comité o comisión de género, donde el personal pueda asesorarse y/o informarse sobre las medidas adoptadas.</p> <p>Implicar a la representación sindical de la plantilla en el desarrollo de las medidas adoptadas, para su difusión, promoción y aplicación.</p>	<p>Acciones de seguimiento y evaluación para verificar el cumplimiento del plan de acción.</p> <p>Impulsar la equidad en la realización de tareas como preparar el café para las juntas, organizar las comidas o cumpleaños, sacar copias, etc.</p> <p>Alentar a los hombres a dejar hablar a las mujeres y reconocer sus ideas.</p> <p>Campañas corporativas de información y sensibilización que incidan en la igualdad como valor diferencial de la organización</p> <p>Involucrar a los hombres en los cambios e implementaciones para alcanzar la igualdad sustantiva.</p> <p>Consultar con empleadas sobre temas prioritarios de capacitación.</p> <p>Puesta en funcionamiento de un mecanismo de participación que permita a la plantilla devolver feedback sobre los efectos reales de las medidas adoptadas, como buzones virtuales, encuestas.</p>
--	--	--

BENEFICIOS

<p>Un diagnóstico sobre igualdad de género sirve para conocer, detectar e intervenir en situaciones de discriminación por razón de género. Una empresa u organización que lo realiza demuestra estar interesada en resolver los obstáculos que afectan sus resultados y en mejorar la gestión de sus recursos humanos y su funcionamiento empresarial en general, considerando el potencial de toda la plantilla.</p> <p>La posibilidad de iniciar transformaciones culturales al incorporar la perspectiva de género a partir de estrategias como la capacitación y sensibilización es infinita: comenzando con la concientización de un grupo de personas en lo particular, se transmiten ideas y valores a las familias, a las instituciones y a la sociedad en general.</p>	<p>Cuando las personas en puestos directivos apoyan e implementan la transversalización de perspectiva de género, influye en que los demás escalafones repliquen las buenas prácticas.</p> <p>Además de promover la rendición de cuentas, los comités de trabajo involucran a miembros con interés y afinidad con los proyectos de diversidad y aumentan el contacto entre las mujeres, las minorías y los hombres que participan.</p> <p>Las empresas que integran comités de trabajo de diversidad ven aumentos en la representación de mujeres y minorías en la administración.</p>	<p>Establecer sistemas de seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas garantiza el control de los efectos que deben proporcionar de cara a la eliminación de las brechas de género detectadas en la organización. Adoptar estos sistemas, mejorará los resultados y permitirá a la organización los ajustes precisos y la corrección de fallas que se puedan producir en la implementación de las medidas.</p>
---	--	--

TRANSVERSALIDAD

POSIBLE PROBLEMA

Ausencia de metodologías adecuadas para abordar la violencia de género.	Desconocimiento o impunidad en casos de inequidad de género. Invisibilizar las brechas y violencias de género.
---	---

BUENAS PRÁCTICAS

<p>Crear un protocolo de actuación para la atención de violencia de género que establezca líneas de acción específicas y especializadas para la empresa.</p> <p>Designar a una persona o comité que garantice la aplicación del protocolo de manera imparcial.</p> <p>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.</p>	<p>Contabilizar y analizar los casos de desigualdad que se presentan, con perspectiva de género.</p> <p>Identificar valores, normas y prácticas culturales de la organización que reproduzcan estereotipos de género o generen violencia de género a fin de trabajar para su transformación.</p> <p>En caso de no poder generar un comité de trabajo, crear una figura clave para el desarrollo de la igualdad de oportunidades en la empresa, que pueda por ejemplo asesorar en casos de posibles situaciones de discriminación, y canalizar adecuadamente los posibles casos de acoso sexual.</p>
---	---

BENEFICIOS

<p>Contar con las herramienta metodológicas correctas que garanticen la atención de casos de violencia que se presenten en la empresa contribuye también a la prevención de la violencia.</p> <p>En ocasiones se considera que en un centro de trabajo no hay este tipo de problemas, pero esto se debe a que no existen incentivos para reportar los casos de violencia. Contar con un protocolo aseguraría que los casos que existan, se reporten y se resuelvan, así como mantener evidencia y respaldo del proceso.</p>	<p>Al incorporar medidas de igualdad de oportunidades se consigue una mejora significativa del clima laboral y un mayor compromiso de las personas con la organización.</p> <p>En la medida en que la igualdad de oportunidades se convierte en un proyecto participativo común en el que intervienen todas las áreas de la organización se consigue aumentar la motivación del equipo.</p> <p>Revela el interés de la organización en conocer la existencia de brechas de género en su gestión.</p>
---	--

Glosario

ACCIÓN AFIRMATIVA

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.

ACOSO LABORAL

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.

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.

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.

COMPETENCIA LABORAL

Las competencias se 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.

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.

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 son un ejemplo de la aplicación del principio de equidad.

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.

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.

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 mujeres y hombres 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.

MEJORA CONTINUA

Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.

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.

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 otras segmentaciones como la raza, la etnia y la clase social.

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.

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.

TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

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 la transversalización requiere la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo integrado para tal fin.

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.

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.

Referencias

- Castro**, R., Universidad Nacional Autónoma de México., Instituto Nacional de las Mujeres, & Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. (2019). *De parejas, hogares, instituciones y espacios comunitarios. Violencia contra las mujeres en México. (endireh, 2016)* (1. a ed.). Universidad Nacional Autónoma de México. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/ENDIREH%202016%20web.pdf
- Chamorro**, M.J., & Peláez, L. (2016). Aprovechar el talento de hombres y mujeres Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género. Organización internacional del trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/ro-lima/sro-san_jos_e/documents/publication/wcms_548651.pdf
- Chicha**, M. T. (2008). *PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD SALARIAL POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN NO SEXISTA DE LOS EMPLEOS: GUÍA DETALLADA* (1.a ed.) [Libro electrónico]. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-declaration/document_s/publication/wcms_101326.pdf
- Fundación MUJERES**. (2008). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA INTEGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS* (2. a ed.) [Libro electrónico]. Fundación MUJERES. <http://www.fundacionmujeres.es/img/Documento/15025/documento.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]** (2016). Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2016/>
- IZAITE**. (s.f.). *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas* (N.o 1). Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad. <http://www.izaite.net/pdf/Guia%20para%20la%20incorporacion%20de%20la%20perspectiva%20de%20genero%20en%20las%20empresas.pdf>
- López Alvarez**, M. L. (2010, diciembre). *Guía para el desarrollo de procesos para la igualdad en ambiente laboral*. Secretaría de Salud Pública y Servicios de Salud de Sonora. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Sonora/sonmeta14_2.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo**. (2011). *La igualdad en el trabajo: un objetivo que sigue pendiente de cumplirse Informe del Director General Informe Global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo* (I). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_154780.pdf
- Oficina Internacional del Trabajo**. (2013). *LA HORA DE LA IGUALDAD EN EL TRABAJO* (I). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_publ_9223128714_sp.pdf
- Organización Internacional del Trabajo**. (2011). *La transversalidad de género: Módulo para la formación de hombres y mujeres sindicalistas*. Centro Internacional de Formación de la Organización internacional del trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-safework/documents/instructionalmaterial/wcms_329173.pdf
- Pablos Teijeiro**, J. M., & Biedma Ferrer, J. M. (2014). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, 5 (10), 6-23. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i10.10115>
- Rodriguez Gustá**, A. L. (2010). *Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género*. PNUD. http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf

Manual de implementación para fomentar la igualdad sustantiva
en centros de trabajo

©**Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres
SISEMH**

Francisco de Quevedo 169, Col. Arcos Vallarta.
Guadalajara, Jalisco, CP. 44130

<https://igualdad.jalisco.gob.mx>

Autoras: Ana Farías Calderón, Brenda Medrano Muñoz, Samantha Santana
Acosta, Victoria Montserrat Rodríguez Huerta

Diseño editorial: Isabel De Lara Arista

Primera edición: noviembre 2020.

“Este producto es generado con recursos del Programa de Asociaciones por la
Igualdad. Empero la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres
no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los)
autoras(es) del presente trabajo”.

EJEMPLAR GRATUITO. PROHIBIDA SU VENTA.





Este programa se realiza con recurso público de los programas de:



Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social.