

Modelo para fomentar la igualdad sustantiva en centros de trabajo



**MATERNIDAD, TRABAJO Y FAMILIA: UN MODELO PARA ABATIR LA DOBLE
JORNADA Y GENERAR EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES**





Contenido

I. Introducción

II. Método

III. Diagnóstico de Género

IV. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

V. PERMANENCIA

VI. CRECIMIENTO

VII. TRANSVERSALIDAD

VIII. Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación

I. Introducción

La cultura organizacional es la manera en que la gente se relaciona y determina los valores y creencias dominantes dentro de una organización. Las concepciones sobre lo femenino y lo masculino forman parte de la cultura organizacional e inciden en la toma de decisiones, las prácticas y políticas generadas al interior de los centros de trabajo. Algunas veces pueden pasar desapercibidas y otras veces hay circunstancias que las ponen en evidencia y obligan a realizar una revisión a profundidad.

Actualmente, las medidas de contingencia derivadas de la pandemia por Sars-Cov2 han obligado a las organizaciones a modificar sus procesos para permitir el trabajo desde casa, con horarios y modalidades flexibles. En este caso, el riesgo por la situación sanitaria constituyó una gran oportunidad para conocer el potencial del trabajo a distancia, probando ser una medida adecuada y eficaz. Sin embargo, con estas nuevas circunstancias se han visibilizado necesidades como el balance entre vida personal y laboral, y el apoyo para mitigar la doble jornada de las trabajadoras que son madres, así como de quienes tienen a otras personas a su cuidado.

A partir de un estudio documental y entrevistas realizadas en el ámbito laboral de Jalisco, se observa

que la transversalidad de género es un tema pendiente. A pesar de que existen leyes y convenios internacionales que buscan salvaguardar el ejercicio pleno de los derechos y el acceso a la igualdad laboral, en muchas ocasiones no se garantiza que existan las condiciones para que esto suceda. En este manual se presentan las bases para la implementación de un modelo que, partiendo de un adecuado diagnóstico, consolide las buenas prácticas de género al interior de las organizaciones, favoreciendo el desarrollo integral de las y los trabajadores, a la vez que proteja y promueva los derechos de las madres trabajadoras y quienes tengan personas a su cuidado.

II. Método

El presente modelo se realizó a partir de una investigación documental y entrevistas a personas clave en cámaras de comercio, trabajadoras y empresas, revisión de literatura y buenas prácticas.

III. Diagnóstico de género

Un diagnóstico organizacional de género es el primer paso para conocer la situación real de la organización en un momento dado, y comprende un proceso analítico estratégico y preventivo que permite revelar y corregir problemas existentes, y potenciar áreas de oportunidad en lo correspondiente a la

igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Busca generar un marco propicio para el desarrollo integral –personal, familiar y profesional– de las y los trabajadores, en el entendido de que esta filosofía es un mandato en términos de justicia social y al mismo tiempo una condición para construir organizaciones más eficaces y exitosas.

De acuerdo a las necesidades y recursos humanos, materiales y financieros de la organización, el diagnóstico será diseñado, ejecutado y analizado por el Consejo de Igualdad, el área de Recursos Humanos o se contratará el servicio de una persona o grupo asesor externo (ver Primeros pasos en [Manual de Implementación](#)). La responsabilidad de su desarrollo recae no sólo en la figura del Consejo o persona asesora, sino que es compartida con el personal de cada área, que son quienes participan activamente en todos los momentos del proceso otorgando información sobre su experiencia y perspectiva al interior de la organización, así como de las personas en puestos gerenciales y estratégicos, al fungir como modelo de compromiso y validación de las estrategias.

El diagnóstico es un instrumento y no un fin en sí mismo, es el primer paso para transversalizar la perspectiva de género en la organización, ya que se vuelve una herramienta para la acción. Si no se usa para la toma de decisiones es una pérdida de recursos y esfuerzos.

Para su elaboración se toman en cuenta las siguientes etapas:



PLANIFICACIÓN DE TAREAS Y COMUNICACIÓN AL PERSONAL.

Se trata de identificar al personal para cada tarea (p.ej. recopilar datos estadísticos, realizar entrevistas, elaborar propuestas, coordinar la realización del diagnóstico, etc.), qué recursos se necesitan, qué técnicas utilizar, cuándo se prevé llevar a cabo cada tarea, qué tareas se han realizado y cuáles quedan por hacer, así como hacer saber a la plantilla de la organización el objetivo y alcances del diagnóstico.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. La organización diseñará una estrategia para recopilar la información cuantitativa y cualitativa sobre la empresa y su situación respecto a la equidad de género, que puede provenir de distintas fuentes: registros documentales (como manuales administrativos, perfiles de puestos, protocolos, etc.), entrevistas al personal clave, grupos focales, aplicación de instrumentos de análisis, registros administrativos, etc., dependiendo de los alcances y recursos con que se cuente.

Se deben fijar dos niveles para la recolección: interno, relacionado con los recursos humanos de la organización, y externo, enfocado en los servicios que desarrolla y los productos relacionados con sus clientes, proveedores, personas beneficiarias de su actividad y la red de colaboraciones y relaciones con los que trabaja la organización.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN. Este paso se centra en el análisis de toda la información recogida desde una perspectiva de género, de manera que se formulen conclusiones sobre las oportunidades (potenciales y posibilidades) y amenazas (obstáculos y riesgos) relevantes para la transversalización del enfoque de género en el quehacer de la institución. A partir de esta información se realiza un informe del diagnóstico.

DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN. Una vez que la alta dirección, en conjunto con el Consejo de igualdad (o figura existente dedicada a la implementación del modelo en la organización) ha realizado la revisión de los resultados e indicadores encontrados en el diagnóstico, se plantean y definen compromisos y metas con respecto a la igualdad de género. La planificación ordena el diseño 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.

Los diagnósticos organizacionales con perspectiva de género permiten revelar los sesgos, barreras culturales y las prácticas organizacionales que producen inequidades de género en la organización, y examina las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que existen en relación a este tema para:

- Identificar ámbitos prioritarios de acción y necesidades del personal.
- Diseñar un plan de acción 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 las estrategias diseñadas para la igualdad de oportunidades.

De manera general, la elaboración de un diagnóstico organizacional de género puede abarcar las siguientes áreas de análisis:



IV. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Involucra todo el proceso de selección de personal, desde la publicación de una vacante, contacto, entrevistas y evaluaciones, hasta la integración al nuevo puesto de trabajo.

El propósito del reclutamiento y selección de recursos humanos es elegir a las personas mejor calificadas para desempeñar una labor al interior de una organización, e introducir las al sistema para lograr los niveles óptimos de eficiencia requeridos.

El ciclo comprende una serie de pasos para el establecimiento de criterios de selección con base en los requerimientos y la planeación organizacional al interior de la empresa, tomando en cuenta las necesidades y características de las personas que se postulan a un puesto y las de la propia empresa. De esta manera, el proceso de selección tiene gran importancia para la empresa pues la persona seleccionada proporciona a la organización sus conocimientos, capacidades, aptitudes y experiencia para aportar a su desarrollo.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2003), la eliminación de la discriminación es importante para el funcionamiento eficaz de los mercados de trabajo y para la competitividad de las empresas. Un grupo de empleadas/os que no sea representativo de la diversidad de la sociedad en

cuanto a edades, sexos, religiones o capacidades/ discapacidades tiene menos posibilidades de atender las necesidades de una cartera de clientes que se está volviendo cada vez más diversa.

V. PERMANENCIA

Incluye todas las políticas, usos y costumbres de la empresa que promueven la estabilidad y seguridad laboral: el manejo de horarios, modalidades de trabajo, prestaciones, licencias, entre otros.

La necesidad de velar por el interés de las personas trabajadoras dentro del ámbito laboral es importante para mantener una plantilla y un ambiente de trabajo estable, por lo que es necesario generar estrategias que minimicen el abandono laboral, y que las personas encuentren en la organización la motivación necesaria para tener un sentido de pertenencia.

Aunque en apariencia las condiciones para acceder a puestos de alta gerencia son neutras y, por tanto, justas, la realidad es distinta: se adecuan fácilmente a las condiciones de los hombres en general y, difícilmente, a la situación de la mayoría de las mujeres. Por ejemplo, hay estudios que revelan que el involucramiento de los hombres en tareas de cuidado y en responsabilidades familiares es hasta dos veces menor en tiempo que el de las mujeres. Esto significa que tienen mayores posibilidades de hacer compati-



ble su vida personal con los horarios de trabajo, aunque estos sean cambiantes. El tiempo de las mujeres, sin embargo, suele estar condicionado por los horarios de sus hijos e hijas u otras personas dependientes. Además, las mujeres profesionales suelen tener menos acceso a las redes –principalmente masculinas– necesarias para progresar. Por todo ello, si bien formalmente los requerimientos son los mismos, no se adecuan a la realidad de muchas mujeres.

El tiempo que las mujeres invierten en las tareas de cuidado y del hogar claramente condiciona y limita sus posibilidades laborales, excluyéndolas del mercado laboral o restringiendo sus opciones a trabajos por horas o de medio tiempo, usualmente más precarios y peor remunerados. Los varones, en cambio, en ningún contexto social ven sus actividades laborales amenazadas o condicionadas a las demandas del trabajo doméstico; sus horas de posible participación en tareas familiares están siempre subordinadas a sus actividades laborales y extra domésticas.

La integración de políticas de igualdad es una mejora al perfil de la compañía. Cuando existe un fracaso en la gestión del capital humano, la empresa queda expuesta al mismo tipo y escala de riesgo que el fracaso en la administración de otros recursos, como los financieros.

VI. CRECIMIENTO

Se refiere a las estrategias y recursos para el desarrollo humano y profesional de las personas al interior de una organización, como evaluaciones, capacitaciones, criterios para aumentos salariales o ascensos, apoyos internos y externos.

La fuente principal de ventaja competitiva para la organización se encuentra en sus recursos humanos y en la forma en que estos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades y habilidades, de ahí la importancia de generar planes de desarrollo y carrera para las y los empleados que aporten al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Implementar medidas y programas para la gestión del desarrollo estimula el crecimiento profesional de acuerdo con el potencial de las trabajadoras y trabajadores, estructura los procesos por medio de los cuales las personas progresan y fomenta que obtengan los aprendizajes necesarios para su desarrollo de carrera, los cuales se conjugan con los objetivos de la organización.

Asimismo, establecer criterios de promoción permite llevar a cabo las promociones y ascensos del personal de manera clara y transparente, lo que que impacta en la disminución de la brecha salarial. Esto

sucede también en la gestión del rendimiento de las personas, en donde fijar criterios claros que garanticen la no discriminación de hombres y mujeres en sus evaluaciones de desempeño, ofrece oportunidades accesibles e igualitarias para la asignación de ocupaciones, desarrollo profesional y retribuciones.

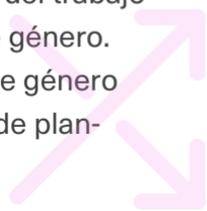
La vida familiar y personal implica compromisos que necesitan atención y cuidado. Si laboralmente las políticas de horarios, los planes de carrera y las evaluaciones son rígidas e inconsistentes con el ciclo de vida de una persona y sus responsabilidades, puede ocasionar dificultades en la integración adecuada de trabajadoras y trabajadores a la organización, provocando alta rotación, pérdida de productividad, absentismo y con esto, la desmotivación del talento para formar parte de la fuerza laboral. De aquí la importancia de establecer programas de crecimiento compatibles con las responsabilidades familiares y personales.

VII. TRANSVERSALIDAD

La transversalidad de la perspectiva de género es un método para promover la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, transformando las estructuras y dinámicas laborales para lograr la igualdad sustantiva entre ambos sexos. Incluye políticas, compromisos, instauración de redes, comités, capacitaciones, acciones afirmativas, entre otros.

En la actualidad, proporcionar empleos de calidad que estén ligados a la protección social y al respeto de los derechos laborales es una parte primordial del desarrollo organizacional, a fin de alcanzar un crecimiento económico sostenible e inclusivo. En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo acuñó la noción de trabajo decente, que supone que hombres y mujeres tienen la oportunidad de un empleo productivo en libertad, equidad, seguridad y con dignidad. El trabajo decente está constituido por cuatro pilares estratégicos que lo sostienen, y un pilar transversal que atraviesa a los otros cuatro.

Sus cuatro pilares son la creación de empleo, los derechos en el trabajo, el diálogo social, y la protección social. El quinto pilar transversal a todos los anteriores es la igualdad de género y la lucha contra la discriminación. Esto implica que la igualdad de género es un objetivo de trabajo decente y que cualquier acción que se emprenda en el marco del trabajo decente lo hará partiendo de un análisis de género. Hoy por hoy, la integración de la igualdad de género se concibe como un proceso que sólo puede plan-
tearse desde un enfoque transversal.



La transversalidad de género hace referencia a la forma en que se incorpora la dimensión de género

a las estrategias y políticas que se desarrollan tanto desde los gobiernos como desde los organismos internacionales y el sector privado. Para lograr transversalizar el enfoque de género dentro de una organización, es necesario partir de las diferencias que puedan existir entre hombres y mujeres, así como de las diversas formas de discriminación que se presentan con frecuencia en la gestión de recursos humanos, y que se traducen en remuneraciones, espacios de decisión y poder, entre otros temas.

A través de este enfoque, se vigilará que todas las acciones a favor del personal estén ideadas, ejecutadas y evaluadas teniendo en cuenta su impacto diferenciado en mujeres y hombres, y que cualquier acción o programa que se plantee favorecerá la participación efectiva de unas y otros, a través de los mecanismos correctores convenientes.

VIII. Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación

La NOM-025 en igualdad laboral y no discriminación es un mecanismo de adopción voluntaria que reconoce a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, con el fin de favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores.

Este instrumento establece requisitos, expresados en prácticas e indicadores, que comprueban que las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad sindical y la accesibilidad laboral entre mujeres y hombres.

La certificación está dirigida a todos los centros de trabajo públicos, privados y sociales establecidos en la República Mexicana, sin importar su tamaño o actividad. Para obtenerlo, los centros de trabajo deberán recibir una auditoría de tercera parte, para verificar que sus políticas y prácticas cumplen con los requerimientos de igualdad laboral y no discriminación.

A continuación se muestra una tabla que contiene los requisitos que establece la Norma, en correspondencia con las categorías que se abordan en el **Manual de Implementación**, de manera que sirva como guía en caso de solicitar la certificación.

NOM 025**MODELO DE IMPLEMENTACIÓN**

	REQUISITO	CATEGORÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN
1 CRÍTICO	Contar con una Política de igualdad laboral y no discriminación en el centro de trabajo o equivalente	TRANSVERSALIDAD	Políticas y acuerdos a favor de la igualdad sustantiva
2 CRÍTICO	Contar con un grupo, comisión o Comité encargado de la vigilancia del desarrollo e implementación de prácticas de igualdad laboral y no discriminación en el centro de trabajo.	TRANSVERSALIDAD	Establecimiento de un comité/comisión de género

NOM 025

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN

	REQUISITO	CATEGORÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN	
3	CRÍTICO	Contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal sin discriminación y con igualdad de oportunidades.	TRANSVERSALIDAD	Manual de procedimientos de RRHH con enfoque de género y no discriminación
4	CRÍTICO	Realizar una auditoría interna		
5	CRÍTICO	Medir el clima laboral y no discriminación en el centro de trabajo	TRANSVERSALIDAD	Plan de acción a favor de la igualdad sustantiva
6	NO CRÍTICO	Existencia de un código de ética o equivalente.		
7	NO CRÍTICO	Garantizar la igualdad salarial y otorgamiento de prestaciones y compensaciones al personal.	CRECIMIENTO	Eliminación de la brecha salarial
8	NO CRÍTICO	Contar con procesos de ascenso y permanencia con igualdad de oportunidades.	CRECIMIENTO	Evaluaciones de desempeño justas y equitativas
9	NO CRÍTICO	Contar con procesos de formación, capacitación, adiestramiento y con igualdad de oportunidades.	CRECIMIENTO	Sistemas de desarrollo y plan de carrera al alcance de todo el personal
10	NO CRÍTICO	Contar con un plan de capacitación y sensibilización en igualdad laboral y no discriminación para el personal del centro de trabajo.	TRANSVERSALIDAD	Capacitaciones en género y derechos humanos
11	NO CRÍTICO	Utilizar lenguaje incluyente, no sexista y accesible.	TRANSVERSALIDAD	Manual de uso lenguaje incluyente y no sexista
12	NO CRÍTICO	Realizar acciones para la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal con igualdad de oportunidades.	TRANSVERSALIDAD	Acciones a favor de la paternidad/maternidad y el bienestar de la familia
13	NO CRÍTICO	Contar con accesibilidad en los centros de trabajo.		

NOM 025

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN

	REQUISITO	CATEGORÍA	LISTA DE VERIFICACIÓN
14 NO CRÍTICO	Mecanismos y regulaciones para prevenir, atender y sancionar las prácticas de discriminación y violencia laboral en el centro de trabajo.	TRANSVERSALIDAD	Protocolo para atender violencia sexual y laboral
1 NIVELACIÓN	Integración de la plantilla de personal con al menos el 40 % de un mismo sexo.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Paridad en contrataciones y cuotas de género
2 NIVELACIÓN	Existencia de un 40 % de mujeres en el total de la plantilla de puestos directivos.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Paridad en contrataciones y cuotas de género
3 NIVELACIÓN	Contar con personal con discapacidad en una proporción del 5 % cuando menos de la totalidad de su personal.		
4 NIVELACIÓN	Contar con una figura mediadora u ombudsman dentro del mecanismo para prevenir, atender y sancionar las prácticas de discriminación y violencia laboral dentro del centro de trabajo.	TRANSVERSALIDAD	Establecimiento de un comité/comisión de género
5 NIVELACIÓN	Llevar a cabo actividades o eventos enfocados exclusivamente a fomentar la igualdad y no discriminación y que sean dirigidos al personal del centro de trabajo y sus familias.	TRANSVERSALIDAD	Acciones a favor de la paternidad/maternidad y el bienestar de la familia

Modelo 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.