

Organización
Internacional
del Trabajo

Aprovechar el talento de hombres y mujeres

Guía de gestión de Recursos Humanos
con enfoque de género

ACT/EMP
Oficina de
Actividades con
los Empleadores

Aprovechar el talento de hombres y mujeres

Guía de gestión
de Recursos Humanos con
enfoque de género

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2016
Primera edición 2016

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Organización Internacional del Trabajo, OIT

Aprovechar el talento de hombres y mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género. 154 p.

978-92-2-330928-2 (print)

978-92-2-330929-9 (web pdf)

Recursos Humanos / Gestión de Recursos Humanos / Administración de personal / Capital Humano / Género / Igualdad de Derechos / Igualdad de géneros / Género y desarrollo / Negocios / Empresa

12.05.1

Datos de catalogación de la OIT

La autoría original de este documento es de Milena Gómez, Ana Cecilia Escalante, Keisy Rodríguez y María José Chamorro. Asimismo, participaron en su elaboración Martha Benavides, Goretti Dañobeitia y Larraitz Lexartza; y la coordinación y supervisión estuvo a cargo de Lorenzo Peláez y María José Chamorro.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escribanos a: ilopubs@ilo.org.

Esta publicación se ha realizado gracias al apoyo del Gobierno de Noruega.
Impreso en Costa Rica

Presentación

De la buena gestión del área de Recursos Humanos dependen en gran medida los resultados de una empresa. Y eso las compañías lo saben. Contar con un personal que comprenda y sea capaz de responder a las necesidades tan variadas y cambiantes del mercado es imprescindible. De ahí lo estratégico de contar con el talento más diverso de hombres y mujeres, siendo tarea de la gerencia de Recursos Humanos desarrollar su potencial y carrera, lo cual redundará en la productividad de la empresa.

En su objetivo de promover oportunidades para que mujeres y hombres obtengan un trabajo decente en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, la Oficina Internacional del Trabajo ha desarrollado esta guía para acompañar a la gerencia de Recursos Humanos de las empresas en el camino hacia la incorporación del enfoque de género en su gestión.

El documento pone a disposición herramientas y sugerencias concretas para alcanzar esta meta. Se trata de acciones sencillas y, al mismo tiempo, decididas, que demuestran el compromiso de la empresa en lograr la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres y en desmarcarse de un mercado de trabajo sexista.

La guía también recoge buenas prácticas y experiencias concretas de empresas que han apostado por la inclusión y la igualdad. América Latina y el Caribe está representada con ejemplos interesantes e inspiradores de compañías que han hecho suya esta apuesta y han logrado que más mujeres ocupen cargos directivos.

En un mundo del trabajo de cambios incesantes, la gestión de Recursos Humanos se encuentra continuamente en proceso de adaptación. Por ello, este documento es un instrumento abierto, en constante evolución. Desde la OIT, hemos concebido la *Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género* como una herramienta al servicio de la empresa; y confiamos en que su área de Recursos Humanos la adopte para su trabajo diario, para hacer de la compañía un lugar en el que hombres y mujeres por igual sientan que es el lugar en el que desean aportar todo su conocimiento y crecer.

Carmen Moreno González

Directora de la Oficina de la OIT para América Central, Haití,
Panamá y República Dominicana

Deborah France-Massin

Directora de ACT/EMP

Contenido

Introducción.....	7
Antes de comenzar.....	9
Cómo emplear la guía.....	11
Sección I.....	15
Capítulo 1. Darle una oportunidad al talento: Argumentos económicos en favor de la igualdad de género....	17
1.1 Panorama general.....	19
1.2 La igualdad de género es un buen negocio.....	20
1.3 Seis excelentes razones para promover una mayor igualdad de género en las empresas.....	23
Capítulo 2. Persistencia de las brechas y los estereotipos de género en el mercado laboral.....	27
2.1 El mercado laboral, discriminación y roles de género	29
2.2 La situación actual en América Latina y el Caribe.....	30
2.3 Marco jurídico internacional y regional sobre igualdad de género.....	40
Sección II. Introducción de buenas prácticas para promover la igualdad de género en las empresas.....	45
Capítulo 1. Gestión de Recursos Humanos con igualdad de género.....	47
1.1 La igualdad de género en todos los niveles de la gestión de Recursos Humanos.....	49
1.2 Las buenas prácticas laborales para la igualdad de género.....	50
Capítulo 2. Modelo de gestión de Recursos Humanos.....	51
2.1 La planificación de Recursos Humanos.....	55
2.2 La organización del trabajo.....	65
2.3 La gestión del empleo.....	75
2.4 La gestión del rendimiento.....	91
2.5 La gestión de la compensación.....	103
2.6 La gestión del desarrollo.....	113
2.7 La gestión de las relaciones humanas y sociales.....	125
Estrategia para integrar en la empresa la igualdad de género.....	143
Glosario.....	146
Bibliografía.....	148

Introducción

La *Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género* presenta principios, conceptos y herramientas dirigidas a empresas para desarrollar una gestión de recursos humanos que promueva la igualdad de género en el empleo para generar de esta forma ambientes laborales cada vez más justos.

El documento es una respuesta a las transformaciones que se han producido en el ámbito laboral y que afectan a hombres y a mujeres a partir de los cambios acelerados generados por la globalización y las variaciones económicas¹.

Estudios de caso² constatan la existencia de la dimensión de género en los cambios producidos en el mercado de trabajo. A pesar de las importantes transformaciones en el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, las desigualdades entre los géneros persisten y en muchos casos se acrecientan.

En este contexto, las buenas prácticas de igualdad de género en materia de recursos humanos se desarrollan en un marco de respeto y atención a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, definidos por la constitución de cada país y los convenios de la OIT suscritos por los países.

Esta guía es una herramienta muy apropiada para generar un conjunto de políticas y procedimientos que apoyen y desarrollen las relaciones de equidad entre hombres y mujeres.

Las tendencias mundiales de buenas prácticas laborales se refieren, entre otras, a la protección de los trabajadores y trabajadoras, la conciliación de la vida laboral con la vida familiar, la igualdad entre sexos para buscar, desarrollar y mantenerse en un trabajo, la remuneración justa y equitativa y el apoyo a las trabajadoras víctimas de violencia intrafamiliar.

Un sondeo respondido por 30 trabajadores³ de empresas privadas de América Latina fue la base para determinar situaciones de desigualdad que ayudaron a elaborar esta guía. Las empresas provenían de los siguientes sectores: agricultura, ganadería, caza y actividades conexas (1); explotación de minas y canteras (1); industria manufacturera: fabricación de productos textiles (3), fabricación de productos de caucho y plástico (3); construcción (2); reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos (3); transporte, almacenamiento y comunicaciones (2); otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (1); organizaciones y órganos extraterritoriales (2) y; otro sector laboral (12).

Otro insumo importante han sido las experiencias recolectadas por la OIT en seminarios y actividades empresariales y de género realizadas en diferentes países de América Latina.

¹ Astelarra (2009), pág. XII.

² *Ibid.*, pág. XIII.

³ De Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Venezuela.

Una parte importante de esta guía tomó como base el documento de la OIT *Rompe con los estereotipos de género y da una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos*. Ese documento fue elaborado en el marco del contrato “Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes” (Incrementando la concienciación de las empresas sobre el combate contra los estereotipos de género), encargado por la Comisión Europea al Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF) con la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (Eurochambers)⁴.

Este documento⁵ destaca la gestión de la diversidad o el reconocimiento de una empresa como promotora de la igualdad de oportunidades como elementos relevantes tanto para los equipos gerenciales como para los clientes.

En un taller realizado por la OIT en Nicaragua con personal de las organizaciones empresariales y empresas de la región centroamericana se analizaron las herramientas y se recogieron las inquietudes, preocupaciones y propuestas del empresariado para elaborar una herramienta adaptada a la situación, necesidades y condiciones de las empresas. Este documento presenta herramientas prácticas que guían a los gestores de recursos humanos para promover la igualdad de género en los procesos de contratación, durante la permanencia en el puesto de trabajo e incluso en los procesos de desvinculación.

⁴ Los países incluidos en esta acción son: Bulgaria, República checa, Estonia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Malta, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia y España. Puede encontrarse más información y recursos en 14 idiomas de la Unión Europea en: www.businessandgender.eu.

⁵ Tinoco, E. En: OIT (2011), pág. 9.

Antes de comenzar a utilizar la guía, es importante conocer cuál es la diferencia entre igualdad de género y equidad entre los géneros. En este documento, trataremos sobre las medidas para alcanzar la igualdad de género.

Al hablar de **igualdad**, con frecuencia surgen confusiones sobre el significado real de este concepto. Según la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW), **el derecho humano a la igualdad siempre va aparejado al de no discriminación**⁶; es decir, sabemos que hay igualdad cuando constatamos que no hay discriminación por razones de género.

El derecho a la igualdad, además, va más allá de la igualdad formal e implica que se tomen acciones concretas y específicas para eliminar la discriminación real: no basta con declarar la igualdad en leyes o políticas, sino que se debe constatar en resultados concretos.

De igual forma, para garantizar un trato no discriminatorio en sus resultados, a **veces se requiere dar un tratamiento idéntico a hombres y mujeres, y en otras ocasiones, distinto**⁷. Por ejemplo, la CEDAW plantea en su Artículo 4 “la adopción por los Estados Partes de medidas especiales de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad. Muchos países han adoptado este tipo de medidas que buscan corregir una desventaja histórica contra las mujeres, por ejemplo, adoptando cuotas de participación en los puestos políticos o en otros ámbitos”.

⁶ Facio, A. (s.f.).

⁷ *Ibid.*

Cómo emplear la guía

La **Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género** pretende ser una herramienta práctica y de fácil uso para introducir el enfoque de género en la gestión de Recursos Humanos de las empresas, cualquiera que sea su tamaño. La guía cuenta con sugerencias concretas para aplicarse en los distintos subsistemas de la gestión de Recursos Humanos.

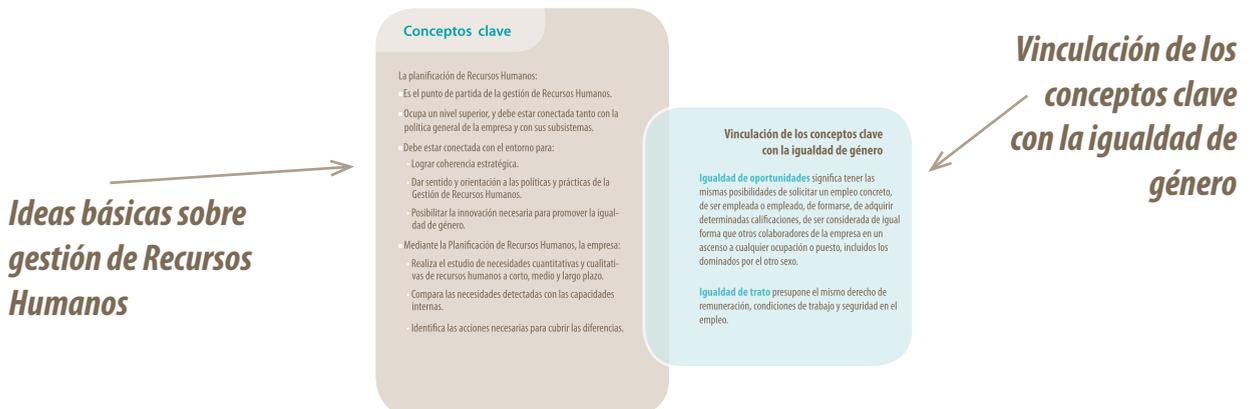
Los subsistemas que se consideran en este manual son los siguientes: la planificación de recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo y la gestión de las relaciones humanas y sociales.

El enfoque de género se puede introducir en cada subsistema de gestión de Recursos Humanos de forma independiente. Es decir, la guía se puede aplicar en cada subsistema por separado; para aplicar las sugerencias en un subsistema no es condición imprescindible haberlo hecho en los demás. Esta decisión dependerá de cada empresa.

Incorporar el enfoque de género no significa una inversión mayor para las empresas, dado que consiste en adecuar las herramientas existentes para la selección del personal y la movilidad. Se trata de que estas herramientas tengan en cuenta aspectos no considerados hasta el momento, y que han supuesto la exclusión de las mujeres. Cambios sencillos y planteados de manera gradual —con metas a corto, medio y largo plazo— pueden generar cambios.

La guía se divide en dos secciones. La primera describe un panorama general sobre la igualdad de género en las empresas, la situación en América Latina y el Caribe y las ventajas de incluir la igualdad de género en las empresas; y la segunda aborda la forma de introducir buenas prácticas para promover la igualdad de género en la gestión de Recursos Humanos.

En esta segunda sección se presenta la información práctica para las empresas. La uniformidad gráfica de todos los apartados pretende facilitar su uso, que se organiza de la siguiente manera:



Ideas para aplicar el enfoque de género en la fase correspondiente de la gestión de Recursos Humanos



La política de género es un pronunciamiento público del compromiso de una empresa, de tomar seriamente los asuntos de género; define el significado de este compromiso en el contexto del trabajo de la organización.

Una política de género conlleva:

- Compromiso de la alta dirección con la igualdad de género.
- Diseño de la política de igualdad de género o inclusión de la igualdad de género en otras políticas de la empresa.
- Determinación de los aspectos que se deben mejorar para alcanzar la igualdad de género.
- Elaboración del Plan de acción para realizar las mejoras.



Qué sucede en su empresa

- ¿Existe en su empresa una política de igualdad de género en oportunidades debidamente documentada y comunicada?
- ¿Está la alta dirección de la empresa consciente de la importancia de la igualdad de género en el trabajo?
- ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres que trabajan en la empresa según su nivel?
- ¿Se aplican en los procesos del Sistema de Recursos Humanos compromisos y acciones de igualdad de género que tengan en cuenta las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres?
- ¿Existen en la empresa instancias para denunciar y atender casos de discriminación?



Reflexiones sobre la situación actual de la igualdad de género en la empresa

Ejemplos para el análisis

Casos para reflexionar

Estudio de caso

En la empresa B, la media de edad de hombres y mujeres difiere por varias razones. Una política de recursos humanos con enfoque de género exigirá que la gerencia de recursos humanos diseñe estrategias diferenciadas de desarrollo personal-profesional para atender necesidades diversas teniendo en cuenta que las y los colaboradores pasan por distintas etapas de vida. En el periodo de vigencia del Plan estratégico de recursos humanos quedarán vacantes la Gerencia de producción y la Jefatura de contabilidad. Entre otros requisitos, el primer cargo exigirá cinco años de experiencia, y el segundo, tres. En la empresa B, los hombres tienen siete años más de antigüedad que las mujeres. En consecuencia, las mujeres se encuentran con una limitación: están más rezagadas en el acceso al poder y a los recursos simbólicos y materiales, así como a las redes formales e informales de toma de decisiones.

Aspectos para considerar y discutir

Discusión en grupo

Al analizar la situación de la empresa B:

- ¿Se explica este hecho en términos sensibles desde el punto de vista de género?
- ¿Cómo se describirían las estrategias diferenciadas de desarrollo profesional tomando en consideración los ciclos de vida y necesidades de las y los colaboradores de la empresa?
- ¿Qué estrategias de gestión de empleo serán necesarias para ocupar las vacantes desde el punto de vista de género?

Al analizar el proceso de planificación de recursos humanos:

- ¿Quién toma la decisión de cambiar el Sistema de Recursos Humanos de la empresa hacia el enfoque de género?
- ¿Qué implica para la Gerencia de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles herramientas serán necesarias para modificar o introducir el Plan de Recursos Humanos con enfoque de género?

Mecanismos básicos para incluir el enfoque de género

Herramientas para la gerencia

Para detectar las brechas de género, la empresa debe realizar un diagnóstico centrado en los siguientes ejes:

- Distribución socio-demográfica.
- Nivel de entrada a la organización.
- Cargos, funciones y competencias.
- Sistema de remuneraciones.
- Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad.
- Oportunidades de formación y desarrollo.
- Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género.
- Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional.

Ejemplos

Ejemplo 3

Los Sistemas de Certificación de Gestión en Equidad de Género buscan cerrar las brechas de género en el ámbito laboral al transformar la gestión de recursos humanos en procesos más justos y equitativos.

Países que han puesto en marcha este proyecto en la iniciativa privada:

- Costa Rica (2002): Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGEG).
- México (2003): Modelo de Equidad de Género (MEG).
- Brasil (2005): Sello Pro Equidad de Género.
- Chile (2009): Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género - "Sello Igualada".
- Argentina (2009): Modelo de Equidad de Género para la Argentina (MEGA 2009).
- Uruguay (2009): Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género.

En los países que cuenten con el sello de equidad de género, las empresas se pueden suscribir como se aprecia en los ejemplos siguientes, y pueden buscar apoyo financiero en organismos internacionales.

Cómo fortalecer la igualdad de género



Problemas encontrados



Problemas más frecuentes relacionados con la igualdad de género que se presentan en las prácticas de recursos humanos en las empresas.

Buenas prácticas



Prácticas que pueden desarrollar las empresas para promover la igualdad de género.

Sugerencias concretas



Propuestas específicas sobre la forma de integrar la igualdad de género en cada uno de los procesos de recursos humanos.

Ventajas



Ventajas para las empresas al incorporar prácticas de recursos humanos con igualdad de género.

Sección I

Capítulo 1

Darle una oportunidad al talento: Argumentos económicos en favor de la igualdad de género

1.1 Panorama general

Actualmente, las y los interlocutores clave en las finanzas y la política subrayan el peso fundamental de las mujeres como actores económicos. Su papel y estatus como ciudadanas, consumidoras, dirigentes y empleadas es un indicador de bienestar, madurez y viabilidad económica.

En América Latina, se ha dado en la última década una creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, pero en condiciones desiguales con respecto a los hombres. En todos los países, las tasas de participación de las mujeres están muy por debajo de las de los hombres.

El mundo empresarial, aun cuando es más consciente de la importancia creciente de las mujeres en la fuerza laboral, tiene todavía muy arraigada la idea de que las mujeres generan costos más altos a la empresa: por la licencia por maternidad y por el supuesto ausentismo más alto para atender asuntos familiares⁸.

De igual forma, el mundo empresarial atribuye a las mujeres la responsabilidad de no acceder a puestos ejecutivos y de toma de decisiones. Nuevamente, el problema se focaliza en las mujeres de forma individual: además de creer que no hay mujeres con el perfil idóneo para ocupar un puesto de dirección o responsabilidad, también se cree que las mujeres no tienen interés por este tipo de puestos ya que se sienten más cómodas en cargos intermedios con horarios y demandas más predecibles⁹.

En este capítulo se presenta la evidencia que demuestra que la igualdad de género en las empresas puede conllevar importantes beneficios económicos. Al mismo tiempo, aporta argumentos que demuestran que una mayor diversificación de hombres y mujeres en las ocupaciones y un mejor equilibrio de género en la toma de decisiones puede aportar a las empresas ventajas competitivas, mejorar la productividad y creatividad del personal y atraer más clientela.

⁸ Especial Estrategia & Negocios (2011). "Empresas Siglo XXI. En ruta hacia la igualdad de género".

⁹ *Ibid.*

La igualdad de género es un buen negocio

La igualdad de género: implicaciones económicas y beneficios para las empresas

La integración del enfoque de género en el mundo empresarial es vital dado que la competitividad de las empresas está en juego.

Cada vez son más las mujeres que se insertan al mundo laboral y las que logran acceder a empleos en el sector formal de la economía. La inserción laboral de las mujeres se traduce, en primer lugar, en crecimiento económico y desarrollo social para los países. Además, implica aumentar las utilidades del sector empresarial, pues cuando las mujeres no trabajan de manera remunerada, los países y las empresas están perdiendo buena parte del talento disponible. Como se verá en el capítulo dos de esta sección, que las mujeres estén inactivas o que trabajen a tiempo parcial se relaciona en gran medida con el hecho de que aún asumen en solitario la mayor parte del trabajo doméstico no remunerado¹⁰.

En la gestión de Recursos Humanos, incorporar mujeres a las empresas significa ampliar y diversificar los recursos disponibles. Para lograrlo se deben definir políticas empresariales de Recursos Humanos con enfoque de género. Una gestión con enfoque de género es un gran reto para las empresas; pero alcanzar la igualdad de género también comporta importantes beneficios¹¹:

- **La igualdad de género como ingrediente de la rentabilidad.** Las compañías con mejor equilibrio de género en su dirección obtienen mejores resultados que aquellas con menos mujeres en los puestos superiores.
- **La mayoría del talento.** La mayoría de los promedios nacionales y regionales muestra que las mujeres han igualado o superado los niveles educativos de los hombres.

En la mayoría de los países de la región 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 Venezuela¹². En este último país la brecha a favor de las mujeres es mayor: tienen 11,3 años de estudio frente a los 9,3 de ellos¹³.

¹⁰ Restrepo, T. y Ramírez, G. (2005).

¹¹ OIT (2008). *Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de Recursos Humanos.* Comunidades Europeas.

¹² Cepal (2014).

¹³ Cepal (2014).

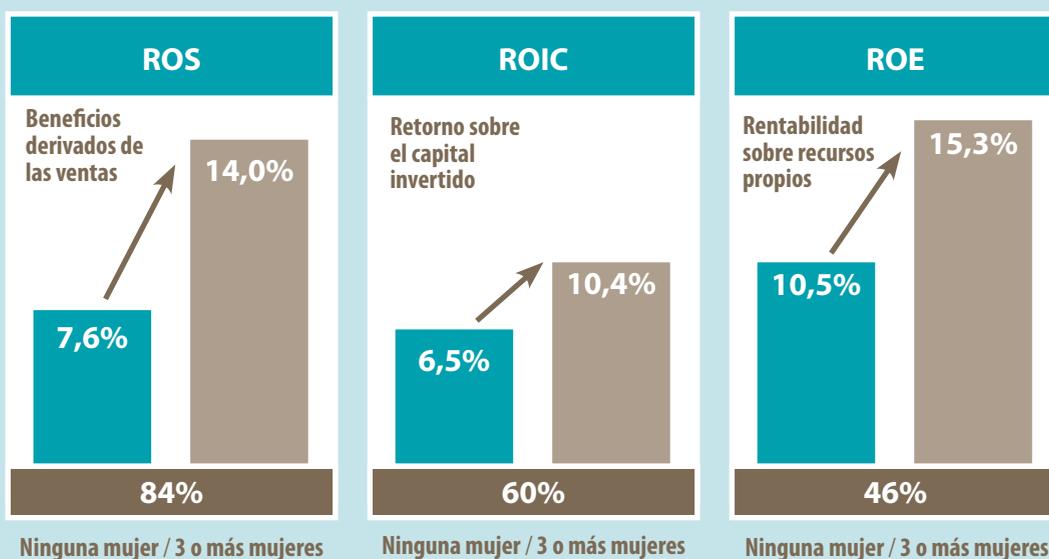
Ejemplo 1

Un estudio realizado en 500 de las compañías más grandes del mundo sobre la relación entre la participación de las mujeres y el desempeño económico de estas empresas concluye que más mujeres significa mejores resultados económicos. Se compararon los rendimientos entre empresas sin mujeres en sus equipos directivos y otras con tres o más mujeres en puestos de dirección. Con respecto a la rentabilidad sobre recursos propios (ROE, por sus siglas en inglés), las empresas con participación femenina obtuvieron una rentabilidad 46% superior. En cuanto a los beneficios derivados de las ventas (ROS, por sus siglas en inglés), la brecha fue del 84%, también en este caso a favor de las empresas con mujeres. Finalmente, la diferencia en el retorno sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), el desempeño de las empresas con mujeres fue 60% superior.

Fuente: Catalyst (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)*.

Rendimiento financiero de las compañías con tres o más mujeres en las juntas directivas frente a las que no contaban con ninguna

Las empresas 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 que aquellas con baja representación (ninguna en al menos cuatro de cinco años)



Por otro lado, se encuentran los países como Bolivia, Brasil, El Salvador, Guatemala y Perú, en los que las mujeres tienen menos años de estudio. En Brasil, por ejemplo, la brecha es de solo 1,1 años¹⁴.

- **La mayoría del mercado.** Las mujeres toman hasta el 80% de las decisiones de compra de bienes de consumo en hogares y organizaciones; controlan hasta el 70% de las compras a nivel mundial¹⁵, y anualmente gastan más de 100.000 millones de dólares en todo el mundo.

En México, por ejemplo, las mujeres encabezan más del 30% de los hogares; y hasta una cuarta parte de los negocios mexicanos tienen a una mujer al mando. Este segmento mayoritario del mercado se caracteriza por:

- **Dar más valor a los beneficios de un producto o servicio.** Para las mujeres, una compra es un vehículo para recibir algo de valor para ellas y sus familias, por lo que buscan maximizar el rendimiento.
- **Están más dispuestas a pagar más por algo de mayor calidad.** Más que fijarse en el precio, las mujeres se concentran en el valor obtenido con respecto al costo. Por eso responden tanto a las promociones y ofertas.
- **Generan mayor recomendación de boca en boca.** Las mujeres recomiendan empresas buenas y eficientes. Además, responden mejor a estas referencias porque valoran recomendaciones.
- **Ven en las compras una labor de responsabilidad.** Generalmente, su consumo va encaminado a satisfacer las necesidades de sus familias. De hecho, gran parte del consumo diario de los hombres está mediado por las decisiones de las mujeres.
- **Con mayor frecuencia, asumen la decisión de las compras clave de las familias.** Por ejemplo, la inversión en educación, en vivienda o en vehículos.

¹⁴ Cepal (2014).

¹⁵ Betech Rophie, E. (2009). Estas cifras son el resultado de diversas investigaciones realizadas en México, Estados Unidos de América, Japón y Canadá, y muestran algunos patrones de consumo de este enorme mercado: las mujeres consumidoras.

Seis excelentes razones para promover una mayor igualdad de género en las empresas¹⁶

Razón 1. Acceso a toda la reserva de talento

¿Cómo ganar la feroz competencia para atraer personal con talento? Diversos estudios sobre liderazgo han demostrado que a pesar de algunas diferencias en los estilos y prácticas de dirección entre hombres y mujeres en los puestos ejecutivos, las diferencias de género no tienen un impacto en las capacidades generales de eficiencia del liderazgo¹⁷.

Por consiguiente, aprovechar la reserva infrautilizada de mujeres cualificadas puede desempeñar un papel importante en la “batalla por el talento”. Contratar mujeres como gerentes o en puestos no tradicionales permite a las empresas aprovechar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de toda la población, en lugar de solo la mitad de ella.

Razón 2. La igualdad de género es una inversión

La falta de comprensión de la diversidad entre hombres y mujeres es un riesgo demasiado caro para las empresas. Con frecuencia, se han pasado por alto los beneficios de la diversidad.

En el mundo de los negocios es necesario planificar cuidadosamente antes de realizar inversiones, y posteriormente supervisar y evaluar el rendimiento. Las empresas que quieren sacar provecho a sus inversiones en “capital humano” intentarán establecer culturas empresariales que valoren y aprecien las diferencias de género.

Valorar las diferencias significa reconocer que hombres y mujeres desempeñan distintos roles sociales y trabajan en diferentes áreas sociales y puestos; y, por lo tanto, tienen diferentes experiencias, valores y perspectivas que pueden beneficiar a la empresa. Al mismo tiempo, significa ser capaces de ver y valorar sus capacidades y habilidades individuales, más allá de los estereotipos de género.

Razón 3. Conocer la perspectiva del cliente

Actualmente, las mujeres son parte de muchos segmentos del mercado. En las últimas décadas, la situación de las mujeres en algunas regiones del mundo ha variado de manera significativa: han pasado de ser un segmento único y homogéneo –el del tradicional de ama de casa– a diversificar sus perfiles, intereses y actividades.

¹⁶ Esta clasificación procede de los resultados del proyecto Women to the Top (W2T) (Mujeres hacia la cima), financiado por la Comisión Europea en el marco del Programa de acción comunitaria sobre la estrategia marco comunitaria en materia de igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005).

¹⁷ Peters y Kabakoff (2002).

A la hora de diseñar campañas, las empresas deben considerar el perfil heterogéneo actual de las mujeres. Para ello, es esencial dejar atrás los estereotipos de género con los que una buena parte de las mujeres no se sienten aludidas.

Razón 4. Reducir riesgos y costos

La falta de igualdad puede verse como parte del perfil del riesgo de la compañía. El fracaso en la gestión del capital humano expone a la empresa al mismo tipo y escala de riesgo que el fracaso en la administración de otros recursos como los financieros¹⁸.

Las principales áreas de riesgo y costo para los negocios son:

- Daño a la reputación, que implica:
 - Pérdida de confianza de las y los inversionistas o accionistas.
 - Pérdida de la base de consumidores.
- Posible litigio por un salario distinto o prácticas injustas de empleo.
- Incapacidad de contratar empleados y empleadas altamente cualificados por la mala reputación como empleador.

La capacidad de las empresas de obtener apoyo de las instituciones financieras y atraer inversiones es fundamental para sobrevivir y crecer. En este contexto, la igualdad de género puede convertirse en una gran ventaja—especialmente, para la mediana empresa—, dado que muchos mercados de capitales e inversionistas están prestando gran atención al resultado de las empresas en diversidad de género. Por ejemplo, fondos de inversión como Calpers en los Estados Unidos de América o Amazon en Europa incluyen este indicador entre sus criterios de inversión. Asimismo, agencias de calificación crediticia como Core Rating, Innovest o Vigeo están desarrollando herramientas para medir la diversidad de género.

Razón 5. Ser la mejor opción como lugar de trabajo, “la empresa escogida”

Lograr el reconocimiento de ser una empresa que asegura la igualdad de oportunidades puede atraer la principal fuente de ventajas competitivas: las personas. Para ser competitiva, la empresa debe contratar personal adecuado desde el comienzo y ser capaz de retenerlo.

Las empresas que se adaptan a las necesidades de las personas y las hacen sentir realmente bienvenidas podrán beneficiarse de la más amplia reserva de talentos. Para lograrlo, necesitan:

¹⁸ Kingsmill, D. (2001).

- 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.
- Ampliar los posibles itinerarios para llegar a los puestos gerenciales y directivos.
- Abolir los límites de edad para encontrar y desarrollar personas de gran potencial.
- Tratar la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral como un asunto de todos.
- Medir el desempeño de acuerdo con los resultados, no con las horas invertidas.

Razón 6. La rentabilidad que conlleva el liderazgo femenino

La discriminación laboral no es solo un problema para las mujeres: también afecta negativamente a la economía y a las unidades productivas. Existen evidencias de que el rendimiento de las empresas con mujeres en puestos de dirección es mayor que en las empresas dirigidas exclusivamente por hombres¹⁹.

¹⁹ Astelarra (2009), págs. 121-122.

Ejemplo 2

La Agencia de Desarrollo Comercial Sueca NUTEK elaboró un modelo regresivo para determinar el impacto de determinados factores en la productividad y rentabilidad de una empresa. Entre estos factores, incluyó la igualdad de género.

Para el análisis estadístico, NUTEK incluyó el índice de igualdad de género entre las variables independientes de las ecuaciones de regresión para evaluar el impacto de la igualdad de género en la productividad y la rentabilidad²⁰.

De esta forma, se encontró una correlación positiva entre igualdad y productividad y rentabilidad. Se demostró que en las empresas con una representación más equilibrada entre hombres y mujeres, la productividad y rentabilidad era mayor que en otras cuyo balance era menor. Asimismo, se evidenció que en las compañías con una distribución más equilibrada de la licencia parental entre hombres y mujeres, la productividad y rentabilidad también eran más altas.

²⁰ Para aplicar la metodología, revisar: http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/Themen/Gleichstellung_in_Unternehmen/gender_and_profit.pdf

Capítulo 2
**Persistencia de las brechas y los estereotipos
de género en el mercado laboral**

En este capítulo se analizan las brechas entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, y se evidencia la manera en que los roles y los estereotipos de género impiden el desarrollo del potencial y el talento real de trabajadoras y trabajadores.

2.1

El mercado laboral, discriminación y roles de género

La inserción de las mujeres en el mercado de trabajo está marcada por la división social de roles diferenciados para hombres y mujeres. Históricamente, el trabajo de las mujeres ha estado ligado a la familia y al espacio doméstico. Dentro del ámbito de lo privado su valor productivo ha sido invisibilizado, de manera que no contaban con ingresos propios y dependían de los recursos provistos por los hombres al núcleo familiar. Por otra parte, el trabajo asignado a los hombres ha sido el productivo y en el ámbito público. Por lo tanto, ellos proveían mientras ellas cuidaban.

Durante la primera mitad del siglo XX, diferentes aspectos de orden social, político y económico favorecieron un acceso cada vez más generalizado de las mujeres al mercado laboral. Esta incursión al mundo productivo, sin embargo, no estuvo acompañada de un involucramiento similar de los hombres en el ámbito doméstico y reproductivo. De esta forma, las mujeres ingresaron al trabajo remunerado en condiciones de desventaja: cargando con las responsabilidades de lo doméstico en solitario y en un contexto social en el que se mantenían los roles diferenciados.

En este capítulo se revisarán datos que dan cuenta de la vigencia de estas normas. A continuación se resumen algunos de los aspectos principales:

- **Los hombres mantienen su rol de proveedores y el trabajo femenino se considera secundario o complementario.** Esto ha significado que desde su incorporación al mercado laboral las mujeres han recibido salarios inferiores por trabajos iguales. Asimismo, las mujeres han enfrentado y enfrentan mayores dificultades para encontrar empleo. Por eso las tasas de desempleo son mayores para ellas.
- **Los roles diferenciados siguen vigentes.** Como se ha señalado, el trabajo femenino aún se vincula a lo doméstico y el masculino a lo productivo. Esto ha implicado que, aunque ambos realicen empleo remunerado, hay ciertas actividades consideradas más adecuadas para hombres –en áreas técnicas y profesionales–; y otras, para mujeres –docencia u otras actividades vinculadas al cuidado como la enfermería–.

Esta división del trabajo está reforzada en gran medida por estereotipos. Por ejemplo, cuando un hombre trabaja en un área tradicionalmente femenina es frecuente que su opción se asocie con una orientación sexual determinada, o que se excluya a las mujeres de ciertas actividades por considerar que no tienen fuerza suficiente.

Si bien esta división dificulta el ingreso a áreas no tradicionales para su sexo, sus efectos no son simétricos: las mujeres quedan excluidas de áreas de mayor productividad y de puestos de mayor responsabilidad.

- **Pocas mujeres logran llegar a puestos de alta gerencia.** El liderazgo también está socialmente vinculado a lo masculino. Los estereotipos refuerzan la idea de que los hombres cuentan con mayor capacidad para asumir puestos de dirección; y esto limita a las mujeres la posibilidad de acceder a ellos. Además de las consecuencias negativas para las mujeres, también tiene impactos negativos para las empresas: desaprovechan el talento y las capacidades de buena parte de su recurso humano.

2.2

La situación actual en América Latina y el Caribe

A nivel regional, en los últimos años la inserción laboral de las mujeres ha tenido un crecimiento sostenido. De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), entre 1997 y 2013 la tasa de participación de las mujeres aumentó 6 puntos porcentuales: pasando de 47 al 53%²¹; y la masculina tuvo una tendencia opuesta: pasando del 82 al 79%. Esto implica que **si bien la brecha de actividad entre mujeres y hombres se está reduciendo**, el ritmo de avance es moderado y el desbalance sigue siendo muy significativo.

Entre los países de la región (véase el Cuadro 1) la brecha de participación oscila entre el 20 y el 30%. Baja de este porcentaje únicamente en Jamaica (14,1%), Paraguay (18,4%), Perú (17,8%) y Uruguay (18,2%). La distancia entre hombres y mujeres es superior al 30% solo en México (34,4%) y Guatemala (31,3%).

Asimismo, es mayor la proporción de mujeres que, habiendo accedido al mercado laboral, se encuentran desempleadas. A nivel regional, la tasa de desempleo masculina es del 5,8% y la femenina, del 7,9%²². Esta significativa brecha se identifica en todos los países de la región salvo en México, cuya tasa de desempleo para hombres y mujeres es similar (véase el Cuadro 1).

Como ya se ha señalado, al estar peor valorado su trabajo, las mujeres reciben menor ingreso. En 2013, el ingreso promedio de las mujeres de la región fue un 78% del que recibieron los hombres²³. Esta diferencia varía en función del país: las mayores brechas se presentan en Guatemala y Perú, donde las mujeres reciben el 66 y el 68% del ingreso de los hombres, respectivamente (véase el Cuadro 2).

²¹ Cepal (2014b), Cuadro 16.

²² Cepal (2014b), Cuadro 20.

²³ Cepal (2014b), Cuadro 23.

Cuadro 1.
América Latina (15 países):
Principales indicadores del mercado laboral urbano^{a/} por sexo (2014) (en porcentaje)

	Tasa de participación			Tasa de ocupación			Tasa de desempleo		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Argentina ^{b/}	58,2	71,2	46,5	53,9	66,7	42,5	7,4	6,5	8,6
Brasil ^{c/}	61,1	72,6	50,6	56,8	68,4	46,3	7,0	5,9	8,5
Chile	59,7	71,5	48,3	55,8	67,1	44,9	6,5	6,2	7,0
Colombia	63,8	74,4	53,7	57,8	69,0	47,1	9,4	7,3	12,3
Costa Rica	62,7	76,0	49,2	56,7	69,9	43,3	9,6	8,1	12,0
Ecuador	54,5	66,7	43,1	51,6	63,5	40,4	5,3	4,7	6,2
Jamaica	62,8	70,0	55,9	54,3	62,9	46,0	13,6	10,2	17,7
Guatemala ^{d/}	63,3	80,1	48,8	60,6	77,1	46,5	4,2	4,3	4,8
México	58,6	76,6	42,2	55,6	72,8	40,1	5,0	5,0	5,0
Panamá ^{d/}	64,5	77,6	52,9	61,2	74,3	49,7	5,0	4,2	6,1
Paraguay	65,1	74,6	56,2	59,6	69,7	50,1	8,5	6,6	10,8
Perú	68,4	77,6	59,8	64,2	73,6	55,5	6,1	5,3	7,2
República Dominicana ^{e/}	52,6	65,9	39,4	49,0	62,5	35,6	6,8	5,1	9,6
Uruguay	64,6	74,1	55,9	60,3	70,3	51,2	6,5	5,1	8,3
Venezuela ^{f/}	65,0	78,9	51,4	60,3	73,6	47,2	7,3	6,8	8,1

Fuente: OIT (2014). *Panorama laboral 2014*.

a/ En los casos de Chile, Jamaica, República Dominicana y Venezuela (Rep. Bolivariana de), se considera el total nacional.

En Colombia, Ecuador, Jamaica y Panamá se incluye el desempleo oculto.

b/ Promedio en el segundo trimestre.

c/ El dato nacional es del segundo trimestre y proviene de la PNAD continua. El dato de las seis regiones metropolitanas es del tercer trimestre y proviene de la PME.

d/ Dato del primer trimestre.

e/ Dato de abril.

f/ Dato mensual (promedio del tercer trimestre).

El empleo femenino está también ligado a mayores índices de informalidad. Así, la tasa de informalidad regional para las mujeres (49,7%) es 5 puntos superior a la de los hombres (44,5%)²⁴. Salvo en Argentina, la informalidad femenina es mayor que la masculina en todos los países. Países como Guatemala, Paraguay, Honduras y Perú presentan tasas superiores al 70%.

Hay estudios que indican que las mujeres tienen mayor dificultad que los hombres para reincorporarse al mercado laboral después de haber estado desempleadas. En un análisis comparativo realizado sobre los tránsitos a corto plazo entre distintas condiciones se observó que “los hombres se mantienen ocupados en forma más estable que las mujeres y cuando salen del empleo se ubican principalmente en el desempleo, lo que refleja su preferencia para quedar ocupado de manera continua. En el caso de las mujeres se registran

²⁴ OIT (2014b), pág. 11.

Cuadro 2.

América Latina (2013): Población ocupada urbana por rama de actividad según país, año y sexo (en porcentaje)

	Agricultura, pesca y minas	Electricidad, gas y agua	Industria manufacturera	Construcción	Comercio	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Establecimientos financieros	Servicios comunales, sociales y personales	Otros
América Latina ^{a/}	4,9	0,4	14	9,2	26	6,4	4	34,9	0,2
Hombres	6,7	0,6	15,7	15,9	24,7	9,9	4,2	21,9	0,2
Mujeres	2,6	0,2	11,7	0,8	27,5	2,0	3,7	51,3	0,1
Argentina	1,6	0,5	14	8,8	22,2	7,3	9,6	34,9	1,1
Hombres	2,5	0,8	18,9	14,7	22,2	11	9,4	19,6	1,1
Mujeres	0,3	0,2	7,10	0,5	22,3	2,2	10	56,1	1,1
Bolivia ^{b/}	6,8	0,4	214,7	9,5	30,7	9,8	1,4	26,6	0,0
Hombres	8,7	0,6	16,2	16,2	20,2	15,3	1,1	21,6	0,1
Mujeres	4,3	0,1	12,7	0,9	44,4	2,7	1,8	33,1	0,0
Brasil	5,4	0,4	13,7	10	25,2	6,3	3,7	35,2	0,1
Hombres	7,3	0,6	15,4	17,1	24,7	9,6	4	21,1	0,1
Mujeres	2,9	0,2	11,6	0,8	25,9	1,9	3,2	53,4	0
Chile	12,7	0,7	11,3	8,7	23,9	7,4	8,5	26,9	0
Hombres	17,7	0,9	13,3	13,6	20,1	10,2	8	16,2	0
Mujeres	5,2	0,3	8,4	1,4	29,5	3,2	9,2	42,8	0
Colombia	4,3	0,5	14,2	6,2	31	10	10,2	23,5	0
Hombres	6,7	0,7	14,4	10,8	28,6	15	9,9	13,8	0
Mujeres	1,5	0,3	14	0,6	33,8	3,9	10,6	35,4	0
Costa Rica	2,7	1,6	12,6	5,6	24,7	8,2	14,4	30	0,2
Hombres	4,3	2,3	14,4	9,2	24,2	11,4	14,6	19,4	0,2
Mujeres	0,7	0,6	10,1	0,7	25,4	3,8	14,1	44,6	0,1
Ecuador	7,8	0,6	13,3	8,1	30,2	8,4	8,2	23,4	0
Hombres	10,4	0,7	14,4	13	24,8	12	8,2	16,5	0
Mujeres	3,9	0,4	11,7	0,9	38,2	3	8,2	33,7	0
El Salvador	6,8	0,5	16,7	5,2	35,3	4,7	7,7	23,2	0
Hombres	11,5	0,9	16,5	9,7	27,6	7,9	9,5	16,5	0
Mujeres	1,5	0,1	16,9	0,3	43,8	1,1	5,7	30,7	0
Guatemala	13,9	0,6	11,8	6,3	33,4	5,1	6,5	22,3	0
Hombres	21,3	0,9	12,9	10,3	26,2	7,5	7,4	13,3	0
Mujeres	2,8	0,3	10,2	0,4	44,1	1,5	5,1	35,7	0
Honduras	8,6	0,8	17,0	6,9	34,2	5,2	5,5	21,6	0,1
Hombres	14,7	1,1	15,3	12,3	28,7	8,4	6,3	13,1	0,1
Mujeres	1,3	0,4	19,0	0,4	41,0	1,4	4,5	31,9	0,1

México	1,0	0,5	16,6	6,8	29,8	6,3	2,3	35,9	0,8
Hombres	1,5	0,6	18,8	11,0	25,5	9,1	2,2	30,5	0,9
Mujeres	0,3	0,3	13,7	0,9	35,8	2,4	2,5	43,6	0,7
Nicaragua ^{d/}	8,5	0,5	14,6	5,8	37,1	5,3	4,6	23,5	0,0
Hombres	14,2	0,7	14,3	11,0	29,1	9,2	6,2	15,1	0,0
Mujeres	2,4	0,2	15,0	0,2	45,7	1,1	2,8	32,6	0,0
Panamá	2,2	1,2	7,2	12,7	26,7	10,7	11,2	28,1	0,0
Hombres	3,3	1,5	8,3	20,3	24,3	15,3	10,0	16,8	0,0
Mujeres	0,6	0,8	5,7	2,2	29,9	4,4	12,8	43,6	0,0
Paraguay	3,6	1,0	12,2	6,9	31,1	5,1	8,1	31,8	0,1
Hombres	4,0	1,5	15,4	12,7	30,8	7,5	9,5	18,6	0,1
Mujeres	3,2	0,4	8,5	0,3	31,4	2,4	6,6	47,1	0,2
Perú	9,8	0,2	12,1	7,2	32,1	9,2	7,3	22,1	0,0
Hombres	12,5	0,4	13,6	12,3	21,8	14,7	8,2	16,6	0,0
Mujeres	6,4	0,1	10,4	0,8	44,9	2,4	6,1	28,9	0,0
República Dominicana	4,4	1,0	11,3	5,9	30,4	8,4	8,3	30,3	0,0
Hombres	7,0	1,3	13,4	9,5	31,1	12,1	8,2	17,4	0,0
Mujeres	0,6	0,6	8,2	0,4	29,4	2,7	8,5	49,6	0,0
Uruguay	4,1	0,7	12,5	8,2	22,5	7,4	10,0	34,0	0,6
Hombres	6,2	0,9	15,3	14,5	22,5	10,8	9,5	19,4	0,8
Mujeres	1,5	0,4	9,1	0,7	22,5	3,4	10,6	51,5	0,4
Venezuela	8,8	0,4	11,2	8,2	24,3	9,4	5,7	31,8	0,3
Hombres	13,0	0,5	12,9	12,7	19,6	13,9	5,7	21,3	0,3
Mujeres	2,2	0,2	8,6	1,1	31,6	2,3	5,7	48,1	0,3

^{a/} El promedio no incluye a Bolivia ni a Nicaragua.

^{b/} Datos de 2011.

^{d/} Datos de 2012.

Fuente: OIT (2014). *Panorama laboral 2014*.

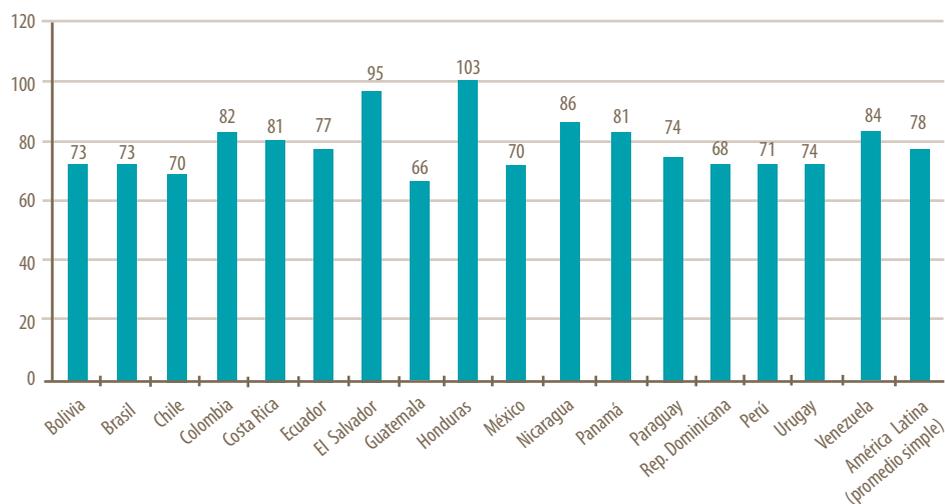
Enfrentar los estereotipos de género en el ámbito laboral

Los estereotipos de género limitan las oportunidades de mujeres y hombres para acceder a áreas no tradicionales para cada uno en las que podrían desarrollar su talento y realizar aportes muy significativos.

Combatir estos estereotipos requiere un cambio cultural en el que el sector empresarial puede tener un rol central. Se trata, en primer lugar, de hacer conscientes estos estereotipos de manera que quienes están a cargo de las áreas de Recursos Humanos no caigan en ellos. Se trata además de potenciar el interés de mujeres y hombres en aquellas actividades en las que tienen poca participación, en las que pueden aportar nuevas visiones y formas de trabajo novedosas.

Gráfico 1.

América Latina (países seleccionados) (2013): Ingreso medio de las mujeres comparado con el de los hombres



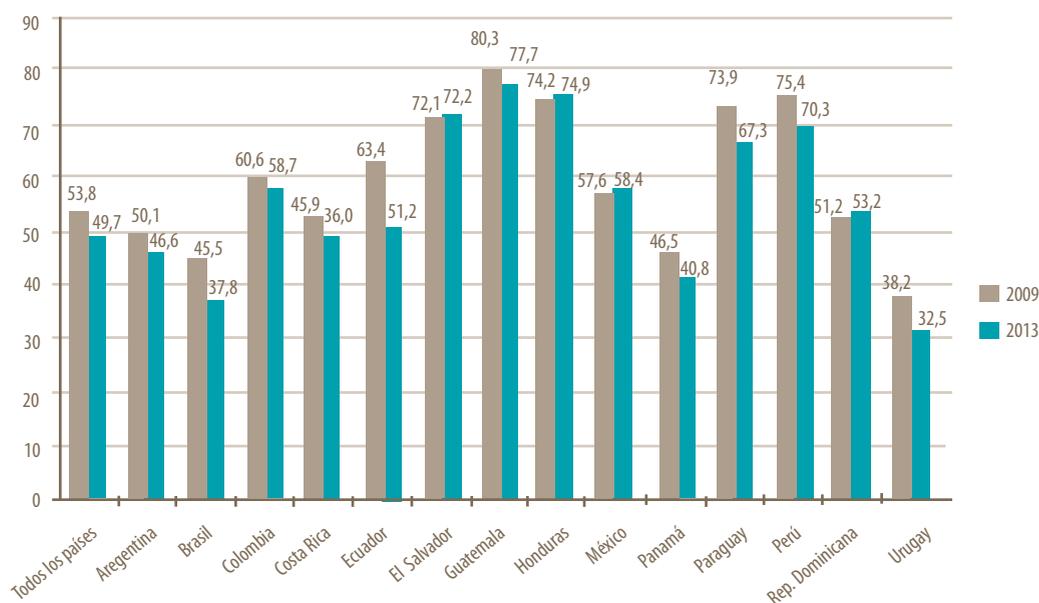
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2014). *Anuario estadístico*.

a/ Se refiere a las diferencias de ingreso en el total de la población ocupada. Esta diferencia se calcula como el cociente entre el ingreso medio de las mujeres sobre el de los hombres multiplicado por 100.

Nota: Fecha de los datos por país: Bolivia (2011), Guatemala (2006), Honduras (2010), México (2012) y Nicaragua (2009).

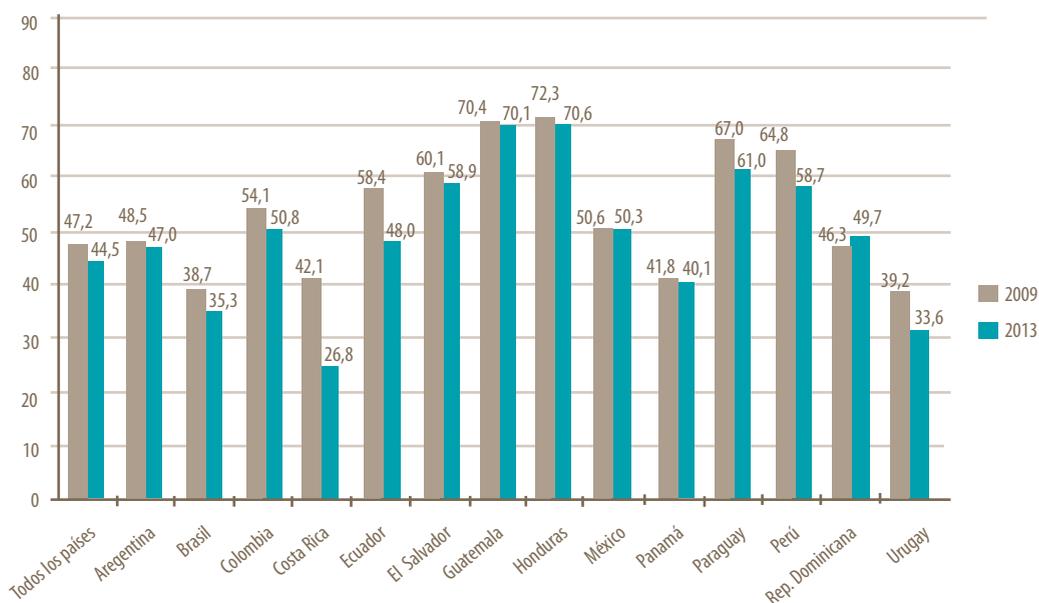
Gráfico 2.

América Latina (2009-2015): Tasas de empleo informal femenino no agrícola (15 años y más) (en porcentaje)



Fuente: OIT (2014). *Panorama laboral 2014*.

Gráfico 3.
América Latina (2009-2013):
Tasas de empleo informal masculino no agrícola (15 años y más) (en porcentaje)



Fuente: OIT (2014). *Panorama laboral 2014*.

mayores tasas de salida de la ocupación y un flujo mayor hacia la inactividad económica²⁵. En Ecuador, por ejemplo, el seguimiento de un grupo de personas desocupadas (es decir, que buscaban empleo) adultas de ambos sexos mostró que, transcurrido un mes, el 32,7% de los hombres se había vuelto a ocupar y el 6,7% había pasado a la inactividad. En cambio, solo un 16,4% de las mujeres estaban ocupadas, mientras el 25,7% había pasado a la inactividad²⁶.

Estos indicadores desfavorables se mantienen a pesar de los esfuerzos de las mujeres para mejorar sus capacidades. Como se ha indicado anteriormente, las mujeres tienen más años de formación en la mayoría de los países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Uruguay y Venezuela²⁷.

²⁵ Weller (2007), págs. 39-40.

²⁶ Cepal (2010), pág. 60.

²⁷ Cepal (2014b), Cuadro 31.

La segregación ocupacional por género

Algunas manifestaciones de la discriminación de las mujeres en el mercado laboral son muy evidentes: por ejemplo, mayor desempleo o brecha salarial. Otras, sin embargo, son más sutiles y más difíciles de identificar: por ejemplo, la segregación ocupacional.

Hablamos de segregación cuando mujeres y hombres se concentran de manera generalizada en áreas específicas diferentes. Cuando se ubican en actividades diferentes –por ejemplo, las mujeres en el trabajo doméstico y los hombres en la construcción– se trata de **segregación horizontal**; y cuando se ubican en diferentes estratos jerárquicos –por ejemplo, las mujeres en puestos administrativos y los hombres en puestos gerenciales– se da la **segregación vertical**.

En la región latinoamericana la segregación horizontal está muy presente. En las zonas urbanas, casi ocho de cada diez trabajadoras se concentran en dos ramas de actividad: el 51,3% se ocupan en servicios comunales, sociales y personales y un 27,5%, en actividades de comercio (véase el Cuadro 2)²⁸. Los hombres, en cambio, se distribuyen en más ramas de actividad, y también el comercio acoge la mayor proporción (24,7%)²⁹.

Como ya se ha señalado, los efectos negativos de esta segregación no son simétricos para hombres y para mujeres. Además de enfrentar una mayor segregación, las actividades que aglutinan a más mujeres son las de menor productividad. Según una clasificación realizada por la Cepal, la agricultura, el comercio y los servicios son las ramas de baja productividad; la construcción, la manufactura y el transporte, de media productividad; y la actividad financiera, la electricidad y la minería, de alta productividad³⁰. Por lo tanto, esto constata que la gran mayoría de las mujeres están ocupadas en actividades de baja productividad.

Con respecto a la segregación vertical, es de destacar que la presencia de mujeres disminuye a medida que aumenta la jerarquía. No se dispone de datos que den cuenta de la situación regional, pero las cifras globales son muy claras: según una encuesta realizada en 2013 en 44 países, solo cuatro tienen más de un 20% de mujeres en las juntas directivas de las empresas. Otros 13 países han logrado porcentajes de entre el 10 y el 20%; 14 cuentan con una representación femenina de entre el 5 y el 10%; y los 13 países que van más rezagados cuentan con menos del 5%³¹. Entre los 44 países de la encuesta hay tres latinoamericanos: Chile, México y Brasil. En los dos primeros la representación de las mujeres en las juntas directivas es inferior al 5%. Brasil se encuentra en el grupo de países con una representación de entre el 5 y el 10%³².

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,

²⁸ Tomado de: OIT (2014), pág. 88.

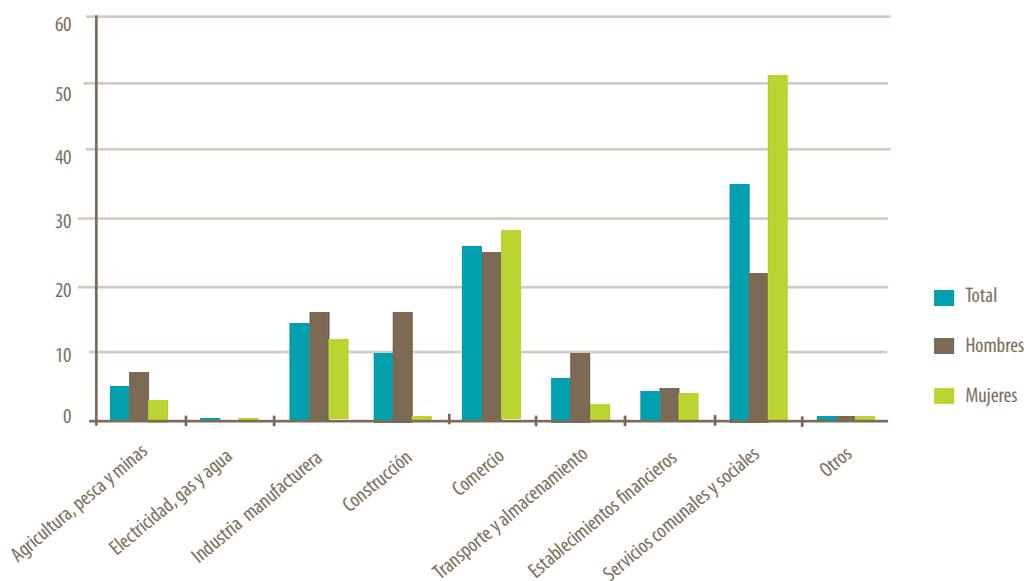
²⁹ *Ibid.*

³⁰ Cepal (2014a), pág. 35.

³¹ OIT (2015), pág. 35.

³² *Ibid.*, pág. 36.

Gráfico 4.
América Latina (2013):
Población urbana por rama de actividad según sexo (en porcentaje)



a la situación de la mayoría de las mujeres. Por ejemplo, como se analizará en el siguiente apartado, el involucramiento de los hombres en tareas de cuidado y en responsabilidades familiares es mucho menor. Esto significa que tienen mayores posibilidades de hacer compatible 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.

La conciliación entre la vida laboral y familiar con corresponsabilidad en el cuidado: un aspecto clave

La conciliación y la corresponsabilidad son claves a la hora de desarrollar el potencial laboral y el talento de las mujeres. Como se ha señalado al inicio de este capítulo, las mujeres se incorporaron al trabajo remunerado sin que los hombres asumieran una participación similar en el trabajo no remunerado. Esto significa una sobrecarga de trabajo para las mujeres que limita —e, incluso, impide— su participación en el mercado laboral.

En algunos países de la región se ha tratado de dimensionar la sobrecarga de trabajo de las mujeres. En todos los países con información disponible se evidencia que la suma de horas dedicadas al trabajo remunerado y al no remunerado es superior para las mujeres. El país con una brecha más marcada es Uruguay, ya que las mujeres trabajan semanalmente 23 horas más que los hombres. En Colombia y Ecuador las brechas son de 10 y 14 horas, respectivamente. En otros cuatro países la diferencia es inferior a 10 horas: Costa Rica (6 horas), México (6 horas), Brasil (8 horas) y Perú (8 horas).

Lograr un escenario más favorable para las mujeres pasa necesariamente por un mayor involucramiento de los hombres en el trabajo doméstico y de cuidado. Adicionalmente se requiere un compromiso social: que tanto desde las instituciones como desde las empresas se impulsen iniciativas para la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar. Se trata de adoptar medidas y generar condiciones que faciliten a las personas trabajadoras a asumir, atender sus responsabilidades familiares.

Síntesis de la situación de desigualdad de género en el mercado laboral de América Latina y el Caribe

En síntesis, ese desbalance –por una parte, el crecimiento del empleo femenino y su aporte a la economía, y por otra parte, el mantenimiento de las desigualdades de género– se ha explicado a través de tres grandes cuestiones³³:

- En general, se ha promovido la entrada de las mujeres al mercado laboral sin haber intervenido decididamente para modificar las reglas de juego.
- La **falta de integración transversal de la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en las políticas públicas**. En realidad, las políticas de empleo se plantean en paralelo a las políticas de igualdad de género.
- Los **estereotipos de género**. Formalmente, el mercado laboral es neutro, centrado en la productividad y dedicación exclusiva. Al movilizar mano de obra femenina sin modificar substancialmente los factores y procesos, se favorecen las desigualdades de género en el mercado laboral.

Frente a lo esbozado, también se han propuesto³⁴ algunas líneas de trabajo y de reflexión para mejorar las actuaciones en el futuro:

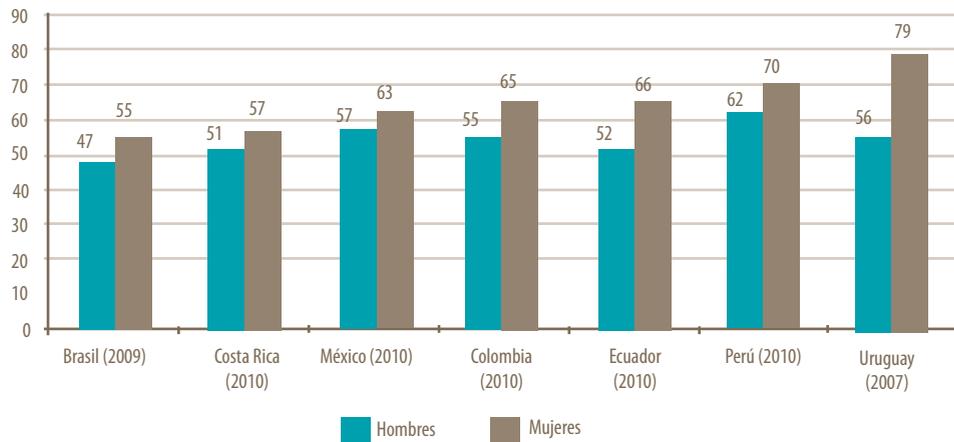
- La **responsabilidad social empresarial** podría favorecer la incorporación de la igualdad de género en la agenda de las empresas como actores sociales, desde los niveles más macro hasta el ámbito local. En este sentido, de la misma forma que las leyes de igualdad, las empresas pueden contribuir a la visibilidad social de esas situaciones de desigualdad.

³³ Astelarra (2009), págs. 19-22.

³⁴ *Ibid.*, págs. 21-22.

Gráfico 5.

América Latina (7 países): Tiempo destinado (horas semanales) al trabajo total (remunerado y no remunerado) por la población ocupada de 15 años y más por sexo (alrededor de 2010)



Fuente: Cepal (2012), pág. 44.

- Las **leyes de igualdad** abren un camino relativamente nuevo al ofrecer la posibilidad de intervención en materia de igualdad de género dentro de las empresas. Sin menospreciar las posibles dificultades de aplicación, las leyes promueven el diagnóstico y el diseño de planes de igualdad de género. Proporcionan, además, un reconocimiento, aunque sea simbólico, a las posibles actuaciones en ese campo.
- Los mecanismos como la **“flexiseguridad”** podrían garantizar el vínculo entre el mercado laboral y la inclusión y cohesión social; no necesariamente a través de la estabilidad en el empleo, sino mediante el refuerzo del empleo y de la protección social. A su vez, las empresas dispondrían de la flexibilidad necesaria para mantener su competitividad. Es una propuesta que parece ir en consonancia con los tiempos: mayor atención sobre la persona y “su” capacidad para organizar “su” propia vida a “su” manera.

Marco jurídico internacional y regional sobre igualdad de género

En las últimas décadas en los países de la región se ha consolidado un marco normativo que apunta a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos de la vida, incluyendo el laboral. Este marco normativo responde a los compromisos internacionales adquiridos por los países con la ratificación de convenios y convenciones. Algunos de estos instrumentos internacionales se refieren de manera general a la igualdad entre mujeres y hombres, y otros apuntan específicamente al ámbito laboral.

Instrumentos internacionales para la promoción de la igualdad

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)

Esta convención, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, sentó un precedente en el reconocimiento de los derechos de las mujeres. Establece principios vinculantes para la igualdad de participación y de derechos de las mujeres en el mercado laboral, con referencias específicas a la necesidad de la igualdad de remuneración y de oportunidades para incorporarse al mercado laboral. Concretamente, en su Artículo 11 plantea medidas específicas con respecto al trabajo en condiciones de igualdad y la protección a la maternidad.

La Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (conocida como “Convención de Belem do Pará”)

La Convención de Belem do Pará, de junio de 1994, es un instrumento específico dirigido a garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Reconoce que “las relaciones de poder históricamente desiguales entre mujeres y hombres” están en el origen de la violencia contra las mujeres.

La consideración de los mandatos de esta convención en el ámbito laboral es esencial; particularmente, para la prevención y la atención de situaciones de acoso sexual.

Plataforma para la Acción de Beijing (PPA)

La Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing (PPA) fue el resultado de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer³⁵, celebrada en Beijing en septiembre de 1995. La PPA indica que las desigualdades

³⁵ Escalante Herrera (2010). Esta conferencia defendió logros alcanzados hasta entonces en otros eventos internacionales: Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Río de Janeiro, 1992); Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos (Viena, 1993); Conferencia Mundial sobre Población y Desarrollo (Cairo, 1994); y Cumbre Mundial de Desarrollo Social (1995).

que persisten entre los hombres y las mujeres están entre las causas fundamentales de la pobreza y la vulnerabilidad social para todos. Su principal legado es una agenda política bastante específica para los Gobiernos y los actores sociales (organizaciones y empresas). Esencialmente, la agenda consiste en traducir los acuerdos de Beijing en políticas públicas para el impulso de la igualdad género en todos los ámbitos³⁶.

Normas Internacionales del Trabajo para la promoción de la igualdad de género

Entre las Normas Internacionales del Trabajo existen cuatro convenios clave para promover la igualdad entre mujeres y hombres trabajadores, para proteger la maternidad y para combatir la discriminación. Dos de ellos forman parte de la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998): los Convenios núm. 100 sobre igualdad de remuneración y núm. 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación). Asimismo, están intrínsecamente relacionados con la misión de la OIT de promover la justicia social garantizando un trabajo decente para todos, tal como reafirma la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008). Los otros dos convenios, el Convenio núm. 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares y el Convenio núm. 183 sobre la protección de la maternidad, plantean aspectos esenciales para la protección de los derechos de las mujeres trabajadoras.

Convenio de la OIT núm. 100 sobre la igualdad de las remuneraciones (1951)

Este convenio, aprobado en 1951, apunta a garantizar iguales salarios para las trabajadoras y los trabajadores por un trabajo “de igual valor”. “Este concepto va más allá de la remuneración por un trabajo “igual”, “idéntico” o “similar”: comprende también el trabajo que, aunque sea completamente diferente, tiene el mismo valor. Este concepto es esencial para abordar la segregación laboral que lleva, a menudo, a que hombres y mujeres realicen trabajos diferentes, en diferentes condiciones, e incluso en diferentes establecimientos. Al determinar las tasas de remuneración, también es importante contrarrestar la subestimación de los “trabajos femeninos” en comparación con los de los hombres, lo cual ocurre a menudo debido a que las descripciones de puesto se redactan de manera discriminatoria en términos de género”³⁷.

Convenio de la OIT núm. 111 sobre la discriminación en el empleo y ocupación (1958)

El convenio establece que todos los trabajadores y las personas que buscan trabajo tienen derecho a recibir un trato en igualdad de condiciones, independientemente de las características ajenas a su capacidad de desempeñar el trabajo. El convenio establece que no se puede realizar ninguna distinción, exclusión o preferencia basada en raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia u origen social que anule o altere la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. El convenio

³⁶ *Ibid.*

³⁷ OIT (2009).

prohíbe la discriminación directa e indirecta en el empleo. Para que exista discriminación no es necesario que se pueda identificar al actor de dicha discriminación o que haya obrado con intencionalidad.

Convenio de la OIT núm. 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981)

A fin de crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, este convenio tiene por objeto promover que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un trabajo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales³⁸.

Convenio de la OIT núm. 183 sobre la protección de la maternidad (2000)

La protección de la maternidad ha sido un aspecto de gran importancia para la OIT desde sus inicios. Desde 1919 ha adoptado tres convenios relativos a la protección de la maternidad. La primera norma aprobada, el Convenio núm. 3 sobre la protección de la maternidad, sirvió como base para los dos instrumentos posteriores: el Convenio núm. 103 sobre la protección de la maternidad (revisado) (1952) y el Convenio núm. 183 sobre la protección a la maternidad (2000). Desde el inicio, el ámbito de aplicación de las normas sobre maternidad se ha ido ampliando para dar cobertura a “todas las mujeres empleadas, independientemente de su ocupación o del tipo de establecimiento, incluyendo a aquellas que desempeñan formas atípicas de trabajo dependiente” (Convenio núm. 183, Art. 2).

La protección de la maternidad reconoce, entre otros, el derecho de todas las madres a tener un periodo de descanso después del parto y este descanso debe ser del **al menos 14 semanas** (Convenio núm. 183, Art. 4). En todo caso, es deseable que el periodo de licencia se amplíe hasta al menos 18 semanas (Recomendación núm. 191). De este periodo, al menos 6 semanas deben disfrutarse de manera obligatoria después del parto (Convenio núm. 183, Art. 4). El disfrute pleno de la licencia por maternidad está estrechamente ligado al **derecho a recibir prestaciones pecuniarias** durante el periodo en el que se interrumpe la participación en el trabajo remunerado.

Otro de los aspectos esenciales es el establecimiento de **la prohibición del despido de las mujeres durante el embarazo**, la licencia por maternidad y un periodo determinado después de la reincorporación al trabajo (Convenio núm. 183, Arts. 8 y 9).

³⁸ OIT (2006), pág. 20.

País	Convenios ratificados por país			
	Convenio núm. 100	Convenio núm. 111	Convenio núm. 156	Convenio núm. 183
Argentina	X	X	X	
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X	X	
Colombia	X	X		
Costa Rica	X	X		
Cuba	X	X		X
Ecuador	X	X	X	
El Salvador	X	X	X	
Guatemala	X	X	X	
Honduras	X	X		
México	X	X		
Nicaragua	X	X		
Panamá	X	X		
Paraguay	X	X	X	
Perú	X	X	X	
República Dominicana	X	X		X
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X	X	

La promoción de la igualdad en la legislación y la política de los países

La consolidación de este marco normativo internacional y su ratificación en los países ha promovido la promulgación de leyes en toda la región. A partir de 1990, varios países aprobaron normativas sobre igualdad de oportunidades con el objetivo de reducir la brecha entre la igualdad legal y la real entre mujeres y hombres. Muchas de estas leyes respondieron a la necesidad de dotar de un marco jurídico y administrativo a los planes de igualdad que durante los años anteriores se habían implementado en la mayoría de los países de la región. Algunas de estas leyes se han traducido, además, en políticas públicas que buscan concretar y acelerar los mandatos de las leyes. Es el caso de países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela³⁹.

³⁹IIDH (2004b).

La mayoría de estas políticas incluyen ejes de trabajo para promover la inserción laboral de las mujeres en condiciones de igualdad. Entre los objetivos estratégicos más frecuentes relacionados con este ámbito se encuentran los siguientes:

- Mejorar el acceso de las mujeres al mercado de trabajo.
- Generar empleos de calidad para las mujeres.
- Desarrollar la capacidad empresarial de las mujeres.
- Igualdad salarial.
- Prevención y sanción del acoso sexual⁴⁰.

Para alcanzar estos objetivos se plantean acciones como el fortalecimiento de la inspección del trabajo, la creación de políticas de empleo con enfoque de género, el combate de la informalidad, el fomento de la representación femenina en las organizaciones sindicales y empresariales, la formación técnica gerencial para mujeres, estímulos para empresas e instituciones que promuevan la igualdad, nueva legislación, etc.⁴¹.

⁴⁰ OIT (2013).

⁴¹ *Ibid.*

Sección II

**Introducción de buenas prácticas
para promover la igualdad de género
en las empresas**

Capítulo 1
**Gestión de Recursos Humanos
con igualdad de género**

La igualdad de género en todos los niveles de la gestión de Recursos Humanos

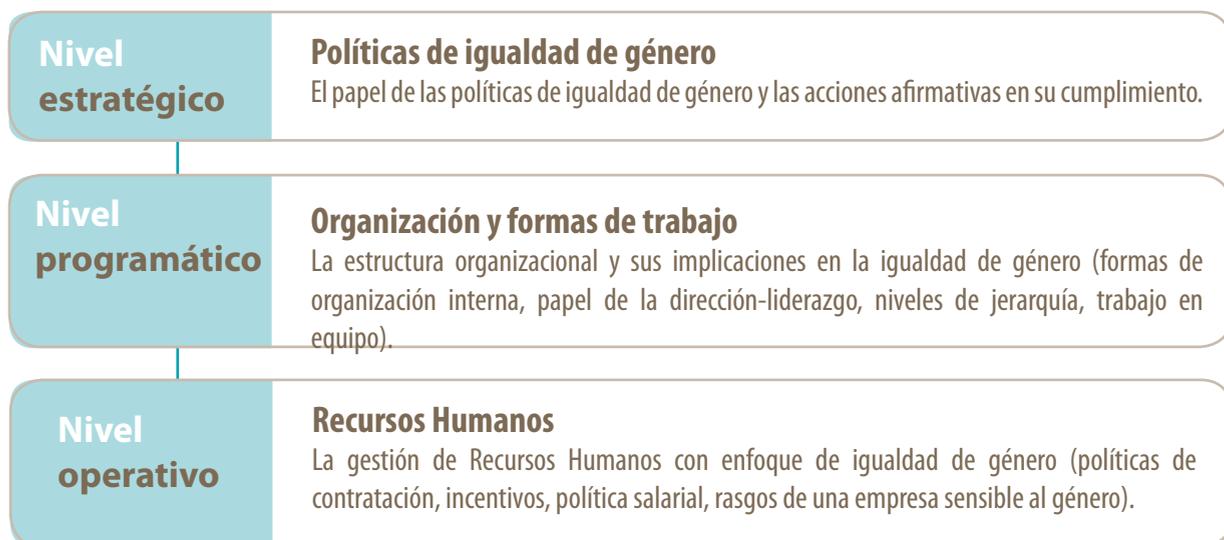
Actualmente, las empresas deben innovar permanentemente para hacer frente a las necesidades y demandas del mercado, que están en constante evolución. Uno de los instrumentos básicos para alcanzar los objetivos de modernización y competitividad son las nuevas formas de organización y producción. En este contexto, emerge una nueva gestión de la empresa cuyo activo principal son los recursos humanos y cuyo eje conductor y principio básico de la cultura empresarial es la igualdad de oportunidades.

En este sentido, las nuevas tendencias en organización empresarial introducen elementos como la formación continua, la motivación, el desarrollo de un buen clima laboral o la conciliación de vida personal, familiar y laboral. Todos ellos se convierten en factores básicos para mejorar la productividad y atraer y mantener al personal calificado.

Incorporar el enfoque de género se traduce en una mejor gestión de la empresa: se centra en las aptitudes de las personas e identifica necesidades y dificultades que han obstaculizado el desarrollo de las mujeres y les ha impedido alcanzar los mismos resultados.

La gestión de Recursos Humanos con enfoque de género tiene tres niveles de acción: el estratégico, el programático y el operativo (véase la Figura 1).

Figura 1. **Niveles de la gestión de Recursos Humanos con igualdad de género**



Fuente: Longo, F. (2002).

Las buenas prácticas laborales para la igualdad de género

Al hablar de buenas prácticas para la igualdad de género en lo laboral se hace referencia a un conjunto de medidas, políticas e iniciativas que se implementan para mejorar las condiciones laborales, el desarrollo y la igualdad entre hombres y mujeres. Se incorporan y aplican de manera voluntaria y son adicionales a las exigencias legales y económicas. Son acciones dirigidas a erradicar de las estructuras empresariales los elementos asociados al género que puedan estar impidiendo un crecimiento óptimo de la empresa con evidentes pérdidas de potencial profesional y beneficio empresarial.

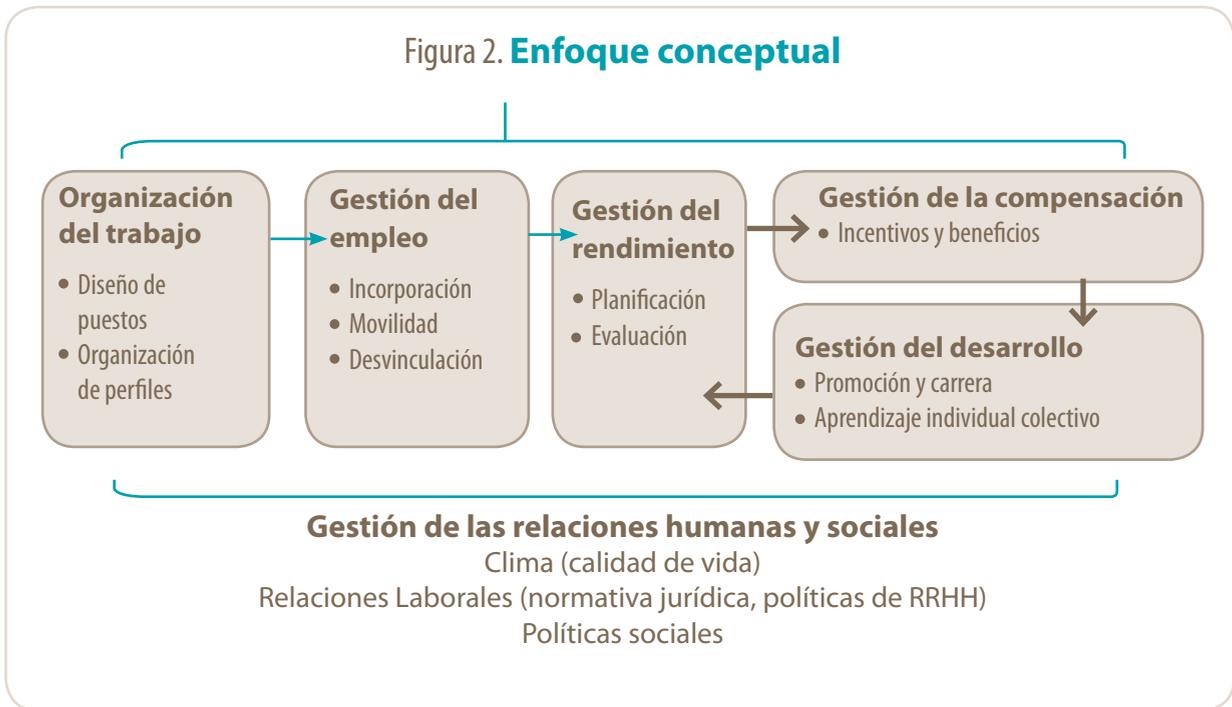
Las acciones afirmativas (o positivas) comprenden medidas, acciones o planes especiales destinados a corregir las discriminaciones que no resultan necesariamente de la adopción de actitudes discriminatorias intencionadas. En la igualdad de oportunidades, la acción positiva puede abarcar una amplia gama de medidas –incluidas las correctoras– como:

- Promover el acceso de las mujeres a oportunidades más amplias en educación, formación profesional y empleo en sectores no tradicionales y en niveles más altos de responsabilidad.
- Favorecer la presencia de personal formado en cuestiones de género y familiarizado con las necesidades especiales de mujeres empleadas y desempleadas en servicios de colocación, orientación profesional y asesoramiento.
- Informar y motivar a empleadores y empleadoras a contratar y ascender a mujeres, especialmente en sectores no tradicionales y categorías más altas.
- Promover la participación activa de las mujeres en los niveles de toma de decisiones.
- Adecuar las condiciones de trabajo y realizar ajustes en su organización para adaptarse a las necesidades de empleados y empleadas con responsabilidades familiares.
- Fomentar un mejor reparto de responsabilidades laborales, familiares y sociales entre hombres y mujeres.

Capítulo 2

Modelo de gestión de Recursos Humanos

En este capítulo se presentan propuestas para cada subsistema del Modelo de gestión de Recursos Humanos (véase la Figura 2) con el propósito de que sirvan de motivación y guía para incorporar exitosamente el enfoque de género y alcanzar así la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres en el mundo empresarial.



Fuente: Longo, F. (2002).

Para impulsar políticas para la igualdad es indispensable que en su estrategia y objetivos la empresa haya incorporado su compromiso, desde los niveles superiores hasta los inferiores.

Figura 3.



Fuente: Longo, F. (2002).

La planificación de Recursos Humanos

Conceptos clave

La planificación de Recursos Humanos:

- Es el punto de partida de la gestión de Recursos Humanos.
- Ocupa un nivel superior, y debe estar conectada con la política general de la empresa y con sus subsistemas.
- Debe estar conectada con el entorno para:
 - Lograr coherencia estratégica.
 - Dar sentido y orientación a las políticas y prácticas de la gestión de Recursos Humanos.
 - Posibilitar la innovación necesaria para promover la igualdad de género.
- Mediante la planificación de Recursos Humanos, la empresa:
 - Realiza el estudio de necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo.
 - Compara las necesidades detectadas con las capacidades internas.
 - Identifica las acciones necesarias para cubrir las diferencias.

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

Las políticas de igualdad de género son un conjunto de principios, normas y objetivos formulados explícitamente dirigidas a alcanzar la igualdad de hecho y de derecho de mujeres y hombres⁴². Las políticas de igualdad de género se implementan en todo tipo de instituciones públicas y privadas.

El principio de igualdad exige la no discriminación, admitiendo las diferencias que generan las desigualdades. No basta prohibir la discriminación para dar por supuesta la igualdad, sino que debe concretarse en hechos, no solo es igualdad de acceso, sino igualdad de trato y de resultados.

⁴² García Prince (2008), pág. 43.



Qué sucede en su empresa

- ¿Existe en su empresa una política de igualdad de género debidamente documentada y comunicada?
- ¿Está la alta dirección de la empresa consciente de la importancia de la igualdad de género en el trabajo?
- ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres que trabajan en la empresa por cada nivel?
- ¿Se aplican en los procesos del Sistema de Recursos Humanos compromisos y acciones de igualdad de género que tengan en cuenta las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres?
- ¿Existen en la empresa instancias para denunciar y atender casos de discriminación?



¿Cómo saber cuál es la situación de mi empresa?

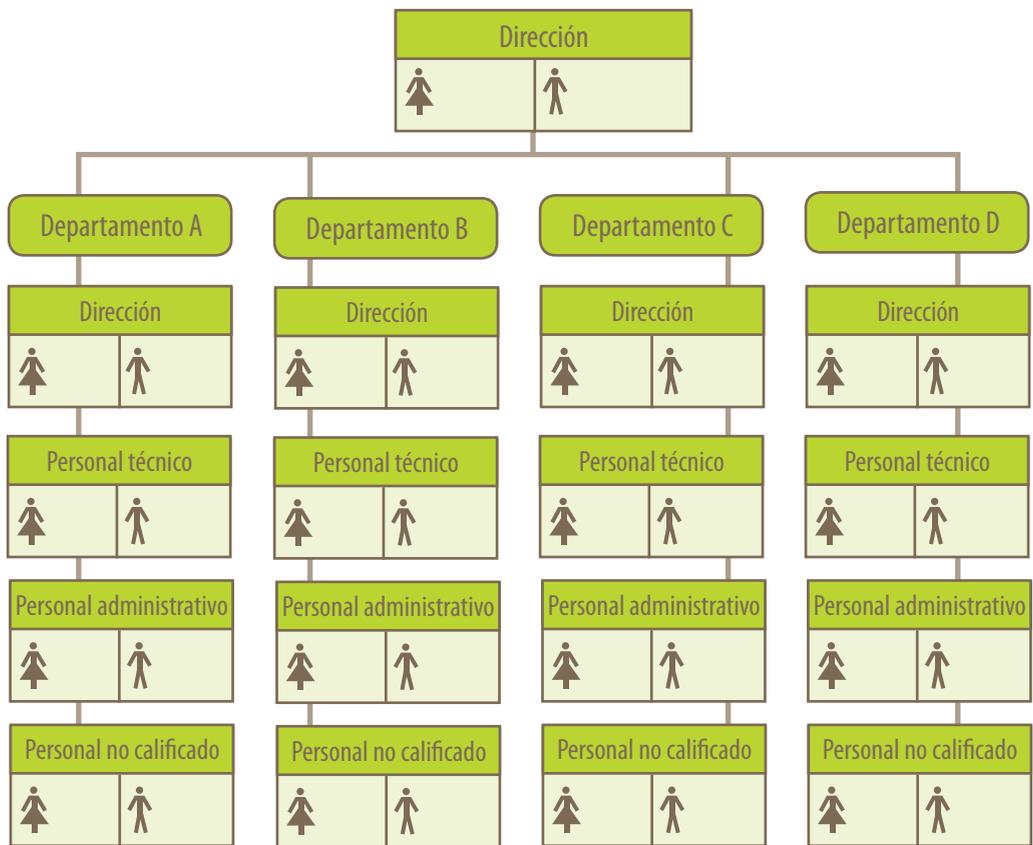
Para saber cuál es la situación de una empresa debe realizarse un diagnóstico. El diagnóstico debe ayudar a conocer las características de las trabajadoras y los trabajadores y sus condiciones laborales; con él se deben descubrir brechas de género y situaciones que vulneren los derechos de las trabajadoras y los trabajadores y limiten el pleno desarrollo de sus capacidades. Y con ello, se podrán identificar las prácticas y procedimientos que generan desigualdad y discriminación.

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

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

Fuente: PNUD (2010).

Tomando el organigrama de su empresa, puede elaborar un cuadro como el siguiente adaptándolo a las categorías y niveles de su empresa. Con él, podrá ver gráficamente el peso que hombres y mujeres tienen en cada nivel jerárquico.



Fuente: Emakunde (Instituto Vasco de la Mujer) (2001).

Herramientas para la gerencia

Para detectar las brechas de género, la empresa debe realizar un diagnóstico centrado en los siguientes ejes (diagnóstico óptimo):

- Distribución socio-demográfica.
- Nivel de entrada a la organización.
- Cargos, funciones y competencias.
- Sistema de remuneraciones.
- Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad.
- Oportunidades de formación y desarrollo.
- Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género.
- Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional.

¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la planificación de Recursos Humanos?

Problemas encontrados



- La visión, misión y valores de la gestión de Recursos Humanos se escribe en masculino.
- La forma de desarrollar los sistemas de trabajo de la empresa entra en conflicto con las responsabilidades familiares, que recaen principalmente en las mujeres.
- El perfil ocupacional para hombres y mujeres está sesgado por los estereotipos.
- Los estereotipos sobre dotes de liderazgo y compromiso de las mujeres por las responsabilidades familiares dificultan su acceso a puestos directivos.

Buenas prácticas



- Incluir la igualdad de género como eje estratégico de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Adherirse de forma voluntaria a los Sistemas de Sellos de Equidad de Género u otros reconocimientos que asesoran a la empresa sobre la mejora continua en este campo y otorgan reconocimiento por los esfuerzos realizados.
- Redactar todos los documentos de la empresa con lenguaje inclusivo.
- Promover en las ofertas de empleo la contratación de hombres y mujeres en puestos no tradicionales.
- Contar con estrategias específicas para que las mujeres alcancen puestos de dirección.

Sugerencias
concretas



- Elaborar una política de igualdad.
- Garantizar la inclusión de la igualdad de género como eje transversal en las políticas y prácticas de los diferentes procesos de Recursos Humanos.
- Asignar personal calificado para conducir los procesos de gestión de Recursos Humanos con igualdad de género.
- Asignar los recursos necesarios para integrar la igualdad de género en los procesos de Recursos Humanos.
- Utilizar sistemas de monitoreo y evaluación, información e indicadores para medir impacto por género.
- Enviar información a las y los colaboradores de la empresa sobre la política y procedimientos de la empresa en igualdad de oportunidades y sobre las afirmaciones de logro en igualdad de género.
- Establecer instancias y procedimientos de denuncia de situaciones de irrespeto a los derechos humanos de mujeres y hombres.

Ventajas



- Mejora la imagen de la empresa en Responsabilidad Social Empresarial.
- Se eliminan posibles condiciones de discriminación por razón de género.
- Se establece una plataforma de trabajo con políticas integrales de gestión de Recursos Humanos con enfoque de equidad de género.
- Se estimula el liderazgo e innovación de la empresa a partir de un espectro más amplio de posibilidades para los recursos humanos.
- Se incrementan las posibilidades de atraer y retener personas calificadas y competentes en la empresa.

Ejemplo 1

Los Sistemas de Certificación de Gestión en Equidad de Género buscan cerrar las brechas de género en el ámbito laboral al transformar la gestión de recursos humanos en procesos más justos y equitativos.

Países que han puesto en marcha este proyecto en la iniciativa privada:

- Costa Rica (2002): Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGEG).
- México (2003): Modelo de Equidad de Género (MEG).
- Brasil (2005): Sello Pro Equidad de Género.
- Chile (2009): Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género - "Sello Igual".
- Argentina (2009): Modelo de Equidad de Género para la Argentina (MEGA 2009).
- Uruguay (2009): Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género.
- Colombia (2012): EQUIPARES.
- República Dominicana (2014): Sello Igualando RD.
- El Salvador (2015): Sello de Igualdad Laboral.
- Nicaragua (2015): Modelo de Gestión de Buenas Prácticas Empresariales con Igualdad de Género.

En los países que disponen de sistemas de certificación las empresas pueden suscribirlos. Incluso en ocasiones es viable solicitar apoyo técnico a organismos nacionales e internacionales para llevar a cabo las medidas necesarias para cumplir con los estándares del sistema.

BANCO POPULAR (Costa Rica)

En 2011, el Banco Popular de Costa Rica se convirtió en la primera institución pública y privada de Centroamérica en obtener la Certificación del Sistema de Gestión de Equidad de Género (SIGEG)⁴³.

Para obtener la certificación del SIGEG, entre otras acciones, el banco:

- Mejoró la atención de los casos de hostigamiento sexual.
- Creó un protocolo especial para atender los casos de acoso laboral y violencia de género.
- Elaboró un Plan de salud sexual y reproductiva que toma en cuenta las diferencias y necesidades de hombres y de mujeres.
- Realizó cambios en la selección, contratación y ascensos para que garantizaran la igualdad de género.
- Incluyó el mismo número de hombres y mujeres en los procesos de capacitación.
- Cuenta con un Programa de Habilidades Gerenciales para mujeres en puestos de toma de decisiones.

CEMENTOS ARGOS (Colombia)

Cementos Argos es la primera empresa colombiana que obtuvo la certificación del sello "EQUIPARES". Esta empresa, que inició su proceso de certificación en 2014, consiguió en 2015 la certificación de nivel II (plata) de los tres niveles con los que cuenta:

- **Nivel I. Compromiso por la Igualdad:** Reconocimiento del compromiso.
- **Nivel II. Implementación de Acciones por la Igualdad:** Certificación.
- **Nivel III. Cierre de Brechas:** Recertificación.

Para alcanzar el nivel II, Cementos Argos realizó acciones para garantizar procesos de reclutamiento y selección libres de discriminación, ampliación de las licencias de conciliación de la vida laboral y la familiar para mujeres madres, acciones para fortalecer las habilidades de liderazgo femenino y acciones de sensibilización y capacitación a hombres para fomentar la coparentalidad.

Fuente: <http://www.argos.co/noticias/cementos-argos-primera-empresa-en-colombia-certificada-con-el-sello-equipares?page=1>

⁴³ Véase: http://virtual.inamu.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=1269:inamu-otorga-reconocimiento-al-banco-popular&catid=390:noticias-2010&Itemid=1775

Ejemplo 2

En México, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2012, que establece la igualdad laboral entre mujeres y hombres.

La Norma Mexicana 025 establece lineamientos para la certificación de organizaciones públicas y privadas comprometidas con la igualdad de oportunidades en el trabajo y el desarrollo profesional y humano de su personal, reconociendo su aporte al desarrollo del país.

Los lineamientos se dividen en cinco ejes:

- Igualdad y no discriminación en los principios y documentos rectores de la organización, en los procesos de reclutamiento y selección de personal, en las oportunidades de ascenso y los salarios.
- Incentivos y compensaciones por trabajos de igual valor y permanencia en el trabajo.
- Previsión social y acceso a formación en igualdad de oportunidades, y prácticas que favorecen la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Clima laboral libre de discriminación y violencia.
- Accesibilidad y ergonomía para personas con discapacidad, adultas mayores y mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.
- Libertad sindical.

Fuente: Guerrero (2012). Más información en: <http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n2782140.htm>

La organización del trabajo

Conceptos clave

La organización del trabajo incluye la conceptualización del trabajo (diseño de puestos) y las características de quienes lo deben desempeñar (definición de perfiles). Además, integra las políticas y prácticas de la gestión de Recursos Humanos que definen las características y condiciones de las tareas que se llevan a cabo en los distintos procesos de trabajo de la empresa, así como los requisitos de idoneidad de las personas que deben desempeñarlas.

Diseño de puestos: Establece y especifica los contenidos de las actividades de cada puesto de trabajo, los requisitos, las condiciones y las características personales de quien lo ocupará.

Definición de perfiles: Define competencias, habilidades y actitudes para los puestos (descripción de puestos) requeridas para su desempeño exitoso.

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

La organización del trabajo es el primer paso para eliminar los estereotipos y los sesgos de género. De hecho, diseñar puestos con una perspectiva de género:

- Disminuye los estereotipos de género (puestos de trabajo destinados típicamente a mujeres o a hombres) y ayuda a reducir la discriminación y desigualdad existentes.
- Evita incluir requisitos no relacionados con las competencias necesarias para el desempeño del puesto: características físicas (altura, peso, "buena presentación personal"), presentar fotografía, especificar el sexo.



Qué sucede en su empresa

- ¿Cuenta su empresa con manual de puestos?
- ¿Existen puestos comúnmente ocupados por hombres? ¿Cuáles?
- ¿Existen puestos comúnmente ocupados por mujeres? ¿Cuáles?
- ¿El diseño de los puestos especifica de manera objetiva los contenidos para cada puesto de trabajo, las condiciones y las características requeridas para quien lo ocupará?
- ¿El diseño de puestos y perfiles favorece o refuerza estereotipos? Por ejemplo: La destreza física de un chofer, operario o peón (hombre); y la delicadeza, minuciosidad o destreza motora fina de una secretaria o miscelánea (mujer).



Ejemplo 1⁴⁴: Perfil de puesto con perspectiva de género

Nombre del puesto: Jefatura de Administración y Finanzas.

Objetivo del puesto: Gestionar de forma eficiente el área administrativo-financiera de la organización, responsabilizándose de su organización, dirección y control; así como del reporte y asesoría entregada a la dirección en materias administrativas, presupuestarias y financieras.

Principales funciones

- Dirigir la organización y el control administrativo-financiero de la organización.
- Administrar y controlar la Tesorería.
- Dirigir la preparación y el seguimiento de los presupuestos y balances de la organización.
- Dirigir el proceso de adquisiciones y control de inventarios.
- Dirigir, coordinar y supervisar las unidades a cargo.
- Coordinar sus acciones con los distintos departamentos de la organización.
- Asesorar a la dirección sobre materias de índole presupuestario-contables.
- Aplicar y velar por el cumplimiento de los procedimientos de control interno contables y financieros de la organización.
- Implementar sistemas de normas y procedimientos para servicios generales y logísticos.

Competencias

- Capacidad de análisis.
- Independencia de juicio, colaboración y sociabilidad.
- Sentido de orden y organización.
- Expresión verbal y escrita objetiva.

⁴⁴ Dirección Nacional del Servicio Civil (2006). *Manual de selección de personas en servicios públicos*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.serviciocivil.gob.cl/>

Ejemplo 2⁴⁵: Perfil de puesto sin perspectiva de género

Nombre: Operador de proceso.

Horario de trabajo: En turnos rotativos.

Estilo de dirección: Liderazgo participativo.

Trabajo en equipo (comunicaciones colaterales): De gran importancia.

Subordinados: No. **Cantidad:** No aplica. **Puestos:** No aplica.

Descripción de funciones del puesto

- Desempeñarse como operador en turno de producción con capacidad de desarrollar distintas tareas asociadas a la operación.
- Trabajo de mantenimiento básico e inspección de los equipos que opere.
- Desarrollar trabajos anexos asociados a eventos, como paradas de mantenimiento.
- Desarrollar actividades bajo procedimientos en los ámbitos de producción, seguridad, calidad y medio ambiente.
- Trabajo proactivo enfocado a la búsqueda de solución de problemas y capacidad de enfoque hacia resultados.
- Comunicar a los distintos equipos de trabajo y superiores las condiciones del proceso y posibles anomalías encontradas.

Características del candidato

Edad mínima: 18. **Edad máxima:** 30. **Sexo:** Hombre.

Estado civil: Casado. **Nivel educacional:** Colegio industrial.

Profesión u oficio: Egresado de 4º o 5º medio.

Especialidad: Eléctrico, electrónico, mecánico.

Idiomas: Correcta expresión oral y escrita.

Años de experiencia: No es relevante.

Área de experiencia: Industrial.

Otros: Deseable computación nivel usuario.

⁴⁵ Véase: http://portalgerdauaza.soleduc.cl/contenidos/reclutamiento_seleccion/archivos/Ejemplo%20Perfil%20de%20Cargo.pdf

Habilidades y conocimientos específicos:

- Capacidad de trabajo en equipo con personal de otras disciplinas y distinto nivel técnico.
- Gran compromiso por la seguridad propia y de las personas de su equipo de trabajo.
- Capacidad de aportar ideas de solución con creatividad.
- Fuertes conceptos de respeto al medio ambiente, calidad y seguridad.
- Capacidad de desarrollar labores repetitivas.
- Automotivación y capacidad de autogestión de tiempo y recursos para desarrollar tareas asignadas.
- Conocimiento de equipos industriales y de las características de riesgo de una planta industrial.

Herramientas para la gerencia

- Romper los estereotipos visualizando las competencias para el desempeño eficaz de los puestos, independientemente de los rasgos personales. Con ello, se promoverá la igualdad para acceder a los puestos, garantizando el ingreso a las personas mejor preparadas, indistintamente de su sexo.
- Conceptualizar el puesto con un lenguaje inclusivo y definiendo características propias del puesto (por ejemplo, el puesto de “secretaria” puede definirse como “asistente” o “asistente administrativo/a”); y definir los requisitos basándose en los requerimientos académicos y competencias, en lugar de centrarse en rasgos físicos o habilidades que refuercen los estereotipos.

¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la organización de Recursos Humanos?

Problemas encontrados



- Los puestos en los que se ubican los hombres son principalmente de las áreas de Ingeniería de mantenimiento, Sistemas, Finanzas, Contabilidad de proyectos, Salud ocupacional y Gerencia.
- Los puestos en los que se ubican las mujeres son principalmente:
 - En el nivel administrativo: secretaria, servicios administrativos varios, recepción, auxiliar de contabilidad.
 - En el área profesional: en Ciencias Sociales y Recursos Humanos.
 - En el nivel operario: costura, manejo delicado y de cuidado de operaciones, aseo y coordinación de áreas.
- Los perfiles de los puestos no tienen un lenguaje inclusivo, desde el nombre del puesto. Por ejemplo: Director de Asesoría Jurídica, Secretaria, Enfermera.
- Los perfiles de los puestos incluyen requisitos no relacionados con las competencias necesarias para su desempeño: características físicas (altura, peso, “buena presentación personal”), datos (estado civil) y especificación de preferencia de sexo (hombre o mujer).

Buenas prácticas



- Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.
- Utilizar un lenguaje inclusivo.
- No priorizar ni especificar un sexo para el puesto⁴⁶.
- Para puestos con exigencias físicas como la agudeza visual o auditiva, especificar claramente que se trata de requisitos esenciales para realizar las tareas asignadas al puesto.

⁴⁶ Algunos países latinoamericanos como Costa Rica o Guatemala prohíben incluir el sexo en el perfil de candidatos, aunque no siempre las empresas –públicas y privadas– conozcan esta disposición legal y la cumplan.

Sugerencias
concretas



- Procurar el equilibrio de la cantidad de mujeres y hombres que trabajan en la empresa, que ocupan puestos en cada departamento, división, unidad, etc. Puede considerarse equilibrado cuando la representación de un sexo no supere el 60%.
- Evitar diferencias sustanciales de tareas y responsabilidades asignadas a mujeres y hombres en la empresa.
- Proporcionar en la empresa acceso a la misma información a mujeres y hombres.
- Definir para cada puesto las competencias requeridas para un desempeño eficaz, independientemente del sexo y de los rasgos personales.

Ventajas



- Se elaboran desde el enfoque de género la documentación y productos resultantes del proceso de organización del trabajo.
- Se valoran las competencias deseadas para el desempeño óptimo de los puestos.
- Se visibiliza y documenta el proceso de organización del trabajo con enfoque de género para lograr la igualdad.
- Se producen manuales de puestos y descripciones de perfiles más objetivos y que rompen con estereotipos de género.
- Se garantiza el ingreso a las personas más capacitadas y preparadas para los puestos, indistintamente de su sexo.

Ejemplo 3

Diseño de puesto en una empresa de servicios: Analista de calidad.

Definición de las tareas, utilizando verbos en forma impersonal y con lenguaje inclusivo.

- Planear y ejecutar los estudios de satisfacción de la clientela para conocer las mejores prácticas en calidad y servicio al cliente a fin de gestionar el desarrollo de planes de acción preventivos y correctivos.
- Brindar seguimiento a los planes de acción preventivos y correctivos por su eficaz cumplimiento.
- Definir y coordinar con otras dependencias la implementación y seguimiento del Plan de Comunicación para promover la Cultura de Calidad en el Servicio al Cliente.

Competencias actitudinales para este puesto, destacando la importancia de la capacidad organizativa y del trabajo en equipo:

- Organiza su trabajo y brinda aportes organizativos a otras personas integrantes de su equipo o unidad en función de las metas y objetivos planteados.
- Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.

Requisitos: Grado académico universitario en una carrera relacionada y aquellos conocimientos específicos que requiera la empresa y el puesto.

En general:

- El uso impersonal de los verbos cuando se alude conjuntamente a mujeres y hombres. Por ejemplo, en lugar de “los trabajadores planifican su trabajo”, usar una expresión neutra como “planificar el trabajo”.
- La utilización de términos universales en vez del masculino cuando la referencia es a ambos sexos. Por ejemplo, “la juventud” es una expresión más adecuada que “los jóvenes”.
- La explicitación del femenino y el masculino cuando corresponda: “los trabajadores y las trabajadoras”.

La gestión del empleo

Conceptos clave

Reclutamiento: Búsqueda de personas candidatas para los puestos que deben ser ocupados.

Selección: Elección y aplicación de instrumentos confiables y precisos que permitan elegir a las personas idóneas para los puestos vacantes mediante un proceso objetivo.

Contratación: Formalización con apego a la ley de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto de la trabajadora como de la empresa.

Inducción: Conjunto de políticas y actividades destinadas a recibir y orientar adecuadamente al personal que ingresa a la empresa, y darle acompañamiento en sus primeros pasos en el puesto y el entorno laboral.

Gestión de la movilidad: Movimientos del personal de la empresa entre distintos puestos de trabajo por cambio de tareas o traslado que puede implicar cambio de domicilio.

Gestión de la desvinculación: Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre cesación de la relación de trabajo por causas diversas; incluidas las de carácter disciplinario, que deben garantizar objetividad y procesos libres de discriminación.

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

Los procesos de gestión del empleo:

- No deben mostrar signos de discriminación, sino tendencias positivas a la contratación de mujeres, incluso en puestos tradicionalmente desempeñados por hombres y viceversa.
- Deben realizarse con ética, transparencia, objetividad, equidad e igualdad para mujeres y hombres.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN⁴⁷

Reclutamiento y selección de la persona indicada para el puesto (sea mujer u hombre)

“Un enfoque estructurado evita que la compañía incurra en dos gastos:

- i) Contratar a la persona equivocada, invertir en la formación y tener que hacer frente a una baja productividad, un posible despido y un nuevo proceso de contratación.
- ii) Aplicar prácticas discriminatorias de contratación, contravenir la legislación sobre igualdad y arriesgarse a un juicio.”

De hecho, contar con un enfoque estructurado desde una perspectiva de género facilita la igualdad de oportunidades entre candidatas y candidatos, respeta las leyes antidiscriminatorias y ayuda a las compañías a no incurrir en algunos gastos innecesarios de contratación, formación y baja productividad.

¿Qué se debe hacer y qué no? Lista de verificación

- Establezca un proceso estructurado y transparente, libre de sesgos de género.
- Redacte un perfil de requerimientos para el puesto que sea objetivo y libre de prejuicios sexistas.
- Conforme un panel de selección con balance de género.
- Asegúrese de que las entrevistas se realicen sin prejuicios de género.
- Cerciórese de que se dé un trato igualitario de género durante la valoración y la selección.

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? Esta pregunta se dirige usualmente a mujeres en edad fértil, casadas y sin hijos.
- ¿Quién le cuidará sus hijos si tiene que viajar dentro o fuera del país?
- ¿Está usted embarazada?

⁴⁷ OIT/Comunidades Europeas (2008). *Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de Recursos Humanos*. Comunidades Europeas.

Cómo realizar una entrevista

- En caso de que el trabajo obligue a salir de viaje dentro o fuera del país, se explica la situación de viaje o gira que requiere el puesto y luego se pregunta: "Si el puesto lo requiere, ¿tiene la disponibilidad para viajar?".
- Lo ideal es exponer las condiciones que revisten el puesto. Por ejemplo, trabajar por turnos o fines de semana, trabajar tiempo extraordinario en ciertas épocas del año, y otras circunstancias que puedan tener repercusiones en el tiempo dedicado a actividades personales. En esos casos, las personas tendrán que decidir si las condiciones les convienen y no discriminarlas *a priori*.

Ejemplo de preguntas en una entrevista por competencias

Se puede utilizar la estructura básica para una entrevista por competencias en la cual hay cuatro puntos claves donde se determinan: una situación, una tarea, la acción y los resultados, que se definen de la siguiente manera:

- **Situación:** Tener una descripción detallada, mediante preguntas del contexto en el que se produjeron esas conductas.
- **Tarea:** Obtener información exacta, mediante preguntas, sobre las responsabilidades y objetivos de la persona en esa situación pasada.
- **Acción:** Conocer las conductas, mediante preguntas, que fueron puestas de manifiesto en aquella situación.
- **Resultado:** Determinar el nivel de eficacia y eficiencia en la solución de esa situación del puesto.

Es sumamente importante que las preguntas contengan situaciones en función de las competencias que se pretenden evaluar; es decir, aquellas indispensables para el puesto para el que se está realizando el proceso de selección.

Ejemplo 1

Situación: Relate una situación profesional, en relación a sus clientes, por la que le han felicitado o reconocido su actuación profesional.

Preguntas:

Tarea: ¿Qué pasó? ¿Cuándo ocurrió? ¿Con qué personas del equipo ocurrió?

Acción: ¿Qué se esperaba de usted? ¿Para qué se hizo esa acción? ¿Cómo actuó? ¿Qué estrategia siguió?

Resultados: ¿Qué resultados o mejoras se produjeron? ¿Cuáles fueron las consecuencias profesionales y personales? ¿Lo volvería a hacer lo mismo o cambiaría algo?

Ejemplo 2

Situación: Describa una situación en la que un cliente quedó claramente insatisfecho.

Preguntas:

Tarea: ¿Qué pasó? ¿Cuándo sucedió? ¿Qué necesidades y expectativas tenía su cliente?

Acciones: ¿Tuvo que intervenir su jefe o jefa u otra persona de la organización para solucionarlo? ¿Qué hizo o hicieron para solucionarlo? ¿Qué fue exactamente lo que hizo?

Resultados: ¿Cuáles han sido las consecuencias? En la actualidad, ¿sigue siendo cliente suyo? ¿Qué aprendió de esta situación?



CONTRATACIÓN

Una política de contratación interna debe garantizar la igualdad de género basada en las leyes vigentes del país, convenios internacionales y prácticas laborales socialmente responsables.

La contratación del personal debe realizarse únicamente teniendo en cuenta sus cualificaciones, capacidades, habilidades, aptitudes, experiencia y rendimiento probado, así como otros criterios relacionados estrictamente con los requisitos definidos para el puesto de trabajo.

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.

Es recomendable documentar cada fase del proceso de contratación para evitar cualquier duda sobre la imparcialidad y equidad del proceso.



INDUCCIÓN

Igualdad de trato entre sexos durante la fase de inducción y orientación

Una política empresarial interna de inducción y orientación adecuada para el personal nuevo debe garantizar la igualdad en el derecho a la información, condiciones de trabajo y modalidades de orientación para la movilización interna.

En la fase de inducción, al comunicar los valores empresariales, se deben incluir en ellos el respeto por la igualdad de oportunidades y el talento individual.



GESTIÓN DE LA MOVILIDAD

Desde la selección del candidato o candidata, es importante que los superiores desarrollen un programa de evaluación de movilidad o plan de carrera, en el que se estudien las opciones de ascenso o movilidad lateral en función de las competencias.

Los mecanismos de selección para la promoción deben ser transparentes, abiertos y competitivos; y deben evitar que los criterios de promoción estén dirigidos solo a hombres o solo a mujeres y a ocupaciones principalmente masculinas o femeninas. Por todo ello, es deseable que los comités de promoción hayan recibido formación en género. De igual forma, es recomendable reducir las designaciones directas.

Cuando un cargo requiera movilidad geográfica, debe estar claramente señalado en la descripción del puesto.

Fuente: PNUD (2010).



GESTIÓN DE LA DESVINCULACIÓN

Es importante definir una política y procedimientos de desvinculación basada en una política de igualdad y no discriminación por género.

La desvinculación debe realizarse por razones de comportamiento o rendimiento inaceptable por parte del trabajador o trabajadora. Antes de la desvinculación debe demostrarse que se ha realizado un proceso de acción disciplinaria, que está debidamente documentado y evidencie imparcialidad y equidad del proceso.

De igual manera, pueden existir otras razones para la desvinculación: por ejemplo, el exceso de personal claramente demostrable. En todo caso, la desvinculación no debe basarse en criterios relacionados con el género, tanto para hombres como para mujeres (embarazo, periodo de lactancia, disponibilidad para trabajar tiempo extraordinario, disponibilidad para viajar, etc.).



Qué sucede en su empresa

- ¿Está su empresa preparada para contratar personal en función de méritos?
- ¿Están las mujeres representadas en la estructura gerencial?
- Cuando su empresa contrata a un trabajador o trabajadora, ¿se garantiza el mismo procedimiento de inducción, independientemente del sexo?
- Cuando un empleado o empleada cambia de funciones dentro de la empresa, ¿se le ofrece la misma orientación sobre sus nuevas tareas, independientemente del sexo?



Casos para reflexionar

CASO 1: RECLUTAMIENTO

Empresa Titanes S.A.

VACANTE: Gerente de Contabilidad

La empresa Titanes S.A. es una compañía dedicada a la exportación de productos médicos, y busca Gerente de Contabilidad para dirigir el área.

Como política de empresa, del total de la oferta, Titanes S.A. solo aceptará un 20% de mujeres.

Modalidad del concurso: Tendrá carácter externo y podrán participar profesionales colegiados/as en el respectivo colegio profesional para ejercer como contadores públicos.

Calificaciones y experiencia requeridas:

- Grado universitario con tres años de experiencia como contador público.
- Cuatro años de experiencia en dirección de personal.
- Gran habilidad para la escritura y facilidad de expresión oral y escrita.
- Gran potencial de liderazgo.
- Habilidad de motivación e innovación.
- Manejo de programas informáticos y de sistemas internacionales de contabilidad.

Características del cargo:

- Trabajar bajo presión y cumplir plazos previamente establecidos para cada tarea asignada.
- Disposición para viajar fuera del país.
- Residir en la proximidad de la empresa.
- Tener vehículo propio y licencia al día.

Beneficios:

- Médico de empresa.
- Excelentes instalaciones con comedor, parqueo y otros beneficios.

Los interesados deberán enviar electrónicamente la siguiente información:

- Solicitud dirigida al Gerente General, indicando con claridad la plaza a la que postula y el salario al que aspira.
- Indicar la capacitación recibida e impartida y la experiencia profesional de los últimos cinco años.

Fecha límite de envío de información: Diez días hábiles partir de la fecha de publicación en los principales medios de comunicación a la siguiente dirección electrónica: reclutamiento@titanes.com

Preguntas para reflexionar

Tras revisar el caso de reclutamiento, reflexione sobre los siguientes puntos:

- ¿Garantiza el anuncio de la vacante que hombres y mujeres recibirán iguales oportunidades de empleo?
- ¿El lenguaje empleado en la redacción del anuncio de la vacante muestra signos discriminatorios?
- ¿El anuncio de la vacante reafirma una política de igualdad de género o es discriminatorio?
- En caso de que la empresa contara con una política de igualdad de género, ¿cuál información solicitaría en el proceso de reclutamiento y cuál no?

Caso 2: SELECCIÓN DE PERSONAL

Empresa Titanes S.A.

En el proceso de selección para el puesto de Gerente de Contabilidad en la empresa Titanes S.A. se aplicó el análisis de currículum y la entrevista.

La entrevista se enfocó en los siguientes aspectos:

Experiencia profesional:

Finalidad: Obtener información sobre el entusiasmo, energía y disposición para realizar el trabajo.

Adaptación/flexibilidad:

Finalidad: Obtener información sobre la capacidad para adecuarse a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño en la planificación y organización, comunicación, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, trabajo en equipo y valores como responsabilidad, honestidad, ética y cooperación.

Condiciones personales:

Finalidad: Obtener información sobre la capacidad para tomar decisiones, relacionarse con diferentes personas y reconocer la diversidad, y sobre el manejo de su tiempo libre.

Situación familiar:

Finalidad: Indagar directa o indirectamente los compromisos de la vida familiar y los proyectos personales (por ejemplo: si está casada o casado o si lo estará próximamente)⁴⁸.

La empresa Titanes S.A. recibió ofertas de doce hombres y ocho mujeres. Al final del proceso se escogió a un hombre para ocupar el cargo de Gerente de Contabilidad. Siendo las capacidades de liderazgo y comunicación necesarias para el puesto, se valoró más la primera (recibió puntuación más alta). La capacidad de liderazgo se considera más propia de hombres que de mujeres; y la capacidad de comunicación, más propia de mujeres que de hombres.

Preguntas para reflexionar

Tras revisar el caso de selección de personal, reflexione sobre los siguientes puntos:

- ¿Se explican los resultados del proceso de selección en relación con la política de reclutamiento de la empresa?
- ¿Cuáles son los criterios de selección? ¿Responden a estereotipos de trabajo?
- ¿Por qué no se ha escogido a una mujer?
- ¿Cómo se puede modificar el proceso de selección para que exista igualdad de género? ¿Qué aspectos del proceso mejoraría para promover la igualdad de género?

⁴⁸ OIT/Comunidades Europeas (2008).

Caso 3: INDUCCIÓN

Empresa Titanes S.A.

La empresa cuenta con un manual de orientación ilustrado para el personal de nueva incorporación. Cuando se refiere a puestos de gerencia, dirección o de nivel profesional en ciencias médicas, las imágenes son de hombres. Cuando menciona profesionales en recursos humanos, archivo, bibliotecología o de nivel de apoyo y misceláneos, aparecen mujeres en las ilustraciones. Y para el nivel técnico, hombres y mujeres.

El manual utiliza un lenguaje sexista y no inclusivo, con lo que la mujer queda invisible. Además, la empresa ha incluido nuevas ideas como crecimiento, excelencia, estímulo, dedicación, igualdad y respeto.

Preguntas para reflexionar:

Tras revisar el caso de inducción, reflexione sobre los siguientes puntos:

- ¿Cómo se puede romper con la segregación ocupacional vertical y horizontal en el manual?
- ¿Cómo debería mostrarse a la mujer en el lenguaje icónico y escrito de un Manual de orientación para personal de nuevo ingreso utilizando los conceptos sobre igualdad de género?

Caso 4: DESVINCULACIÓN

Empresa Titanes S.A.

La mitad de las mujeres que ocupan puestos técnicos o de apoyo son jefas de hogar y requieren alguna formación. Sin embargo, el plan de capacitación, dirigido específicamente al negocio y sin utilidad fuera de la empresa, no coincide con las expectativas de desarrollo profesional de las mujeres en la compañía.

Generalmente, la formación se da fuera del horario laboral. Esto ha incidido de forma negativa en la vinculación de las mujeres con la empresa, lo que ha conllevado un aumento de los costos en la curva de aprendizaje, procesos de Recursos Humanos, pago de prestaciones y rendimiento.

Además, los despidos son el primer recurso de la empresa para la reducción de costos sin definir criterios (empleados temporales, trabajadores con menos problemas de recolocación, trabajadores solteros o sin hijos) y sin asegurar el pago de las indemnizaciones correspondientes. Una empresa responsable apoya efectivamente a sus trabajadores despedidos, tratando de recolocarlos.

Preguntas para reflexionar

Tras revisar el caso de gestión de la desvinculación, reflexione sobre los siguientes puntos:

- ¿El caso representa una buena práctica de empresa y una gestión con igualdad de género?
- ¿Cómo deberían conciliarse las necesidades de la empresa y de las mujeres en el plan de capacitación?
- ¿Cuáles deberían ser los criterios de un plan de gestión de la desvinculación por reducción de plantilla con enfoque de igualdad de género?

Herramientas para la gerencia

- Fomentar la igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres, eliminando los estereotipos.
- Contratar al recurso humano mejor formado para todos los puestos, eliminando la asignación de unos puestos a hombres y otros a mujeres.
- Cumplir con la legislación vigente, evitando problemas jurídicos y de imagen de la empresa y sus consecuencias.
- Ofrecer medidas de conciliación entre vida privada y laboral para mujeres y hombres como ventaja empresarial para atraer personal, y como medida para garantizar la no discriminación de las mujeres.

¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la gestión del empleo?

Problemas encontrados



- Las técnicas más empleadas en los procesos de selección son las entrevistas y la revisión de referencias laborales y personales. Esto añade un alto grado de subjetividad al proceso dado que estas herramientas no permiten medir de forma completa las competencias (habilidades, destrezas y conocimientos) de los candidatos y candidatas.
- El lenguaje de la convocatoria o reclutamiento no es inclusivo para hombres y mujeres.
- Los anuncios para la divulgación de las vacantes indican el sexo y la edad como requisitos indispensables para participar en los concursos; lo cual es abiertamente discriminatorio.
- En los procesos de reclutamiento se solicita información que puede sesgar la preselección de las candidatas y los candidatos y son discriminatorios: edad, sexo, estado civil, número de hijos e hijas, entre otros.
- En ocasiones se solicita a las mujeres aportar prueba de embarazo, algo ilegal y discriminatorio.
- En muchas ocasiones se evalúa la “personalidad” en lugar de las competencias. De nuevo, los estereotipos de género, que operan inconscientemente, pueden resultar de gran influencia.
- Por falta de flexibilidad de las empresas, más mujeres que hombres se desvinculan de la empresa por atender a la familia. Esto incrementa los costos sociales por renuncia al puesto y pérdida de la inversión en el desarrollo de competencias.



- Elaborar manuales y procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, movilidad y desvinculación con enfoque de género, lenguaje inclusivo y eliminando los aspectos que induzcan a la discriminación.
- Evitar reforzar estereotipos en los anuncios de convocatoria a procesos de reclutamiento eliminando requisitos como sexo, edad, estado civil y fotografía, entre otros.
- Corroborar que los requerimientos sean objetivos: basados en competencias, estudios formales, tipo y años de experiencia y conocimientos adicionales requeridos para el puesto.
- Contar con herramientas más objetivas de evaluación que permitan medir las competencias en función del talento y capacidades independientemente del sexo: por ejemplo, pruebas psicométricas, entrevistas de evaluación situacional (*assessment center*).
- 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.
- Realizar entrevistas dirigidas a conocer las habilidades y competencias, evitando preguntas personales relacionadas con las responsabilidades familiares.
- Procurar que las entrevistas las realicen varias personas: que sean al menos dos y de ambos sexos.
- Elaborar una guía de entrevista sin preguntas discriminatorias e irrelevantes para el puesto. De esta forma, se garantiza realizar las mismas preguntas a hombres y mujeres.



- Elaborar perfiles para puestos en los que no se solicite información discriminatoria como sexo, edad o estado civil.
- Dirigir el proceso de selección mediante entrevista evitando preguntas sobre el número de hijos, la intención de casarse o de tener hijos pronto.
- En el proceso de reclutamiento, lo ideal es exponer las condiciones del puesto (por ejemplo, trabajar por turnos o fines de semana, trabajar tiempo extraordinario en ciertas épocas del año, viajar) y otras circunstancias que puedan repercutir en el tiempo de la vida personal. La decisión de aceptar las condiciones recae en el candidato o candidata, y no deben ser discriminadas *a priori*.
- Es sumamente importante incluir en las preguntas situaciones que se deben sondear según las competencias indispensables para el puesto.



Al contar con una política de incorporación del recurso humano basada en las competencias para cada puesto de trabajo:

- Se favorece la contratación del personal mejor formado y capacitado para cada uno, incluyendo para las actividades consideradas tradicionalmente masculinas y viceversa.
- Se fomenta la transparencia y objetividad de los procesos de gestión del empleo por no estar orientados por criterios basados en estereotipos de género.
- Se mejora la imagen de la empresa por cumplir con la legislación vigente y se minimizan los riesgos para la empresa.
- Se mejora la atracción de personal al ofrecer medidas de conciliación de la vida personal y laboral a hombres y mujeres.
- Se posibilita que mayor número de personas y, por lo tanto, perfiles más heterogéneos consideren viable el acceso a puestos directivos o de toma de decisiones.
- Se potencian las ventajas de los demás subsistemas de gestión de Recursos Humanos, al garantizar, mediante el proceso de inducción, que las personas que se incorporan a la empresa conozcan las políticas de igualdad de género, las puedan transmitir a su equipo y las apliquen en su ámbito de trabajo.
- Se garantiza que los procesos de desvinculación del personal estén exentos de criterios basados en estereotipos de género, minimizando así los posibles riesgos para la empresa.
- Se brinda oportunidades de trabajo para las mujeres en actividades consideradas tradicionalmente masculinas y viceversa.

Ejemplo 3. Mala práctica

Este ejemplo de mala práctica se ha tomado de un perfil para un puesto de Gerente General de una empresa.

Edad mínima: 40.

Edad máxima: 60.

Edad preferida: Entre 40 y 55 años.

Sexo preferido: Hombre Mujer No relevante

Estado civil aceptable: Soltero/a Casado/a
 Separado/a Divorciado/a Viudo/a

Ejemplo 4. Buena práctica

Caso de incorporación de mujeres en actividades no tradicionales

El ingenio Pantaleón de Guatemala creó oportunidades de trabajo para mujeres en la operación de maquinaria, con gran demanda de personal.

Al finalizar el programa de formación teórica y práctica para la operación de transporte y maquinaria sobre correcta conducción de los camiones para el transporte de caña o de uso de la maquinaria agrícola e industrial, las mujeres obtienen el certificado de “operadoras de maquinaria” e inician su relación laboral con el ingenio.

Resultados

- Mejora de la calidad de vida de las mujeres operadoras de maquinaria.
- Incremento de los índices de eficiencia y productividad del ingenio.
- Mejora del ambiente de trabajo entre el personal de operaciones de maquinaria por la interrelación y comunicación del personal mixto (hombres y mujeres): mejora el trabajo en equipo y el nivel de compañerismo.
- Reducción del índice de accidentalidad en las operaciones de maquinaria (el índice de siniestralidad es menor entre las mujeres).
- Descenso de las ausencias de trabajo.
- Aumento de la eficiencia en el consumo de combustible y reducción de las fallas en la maquinaria asignada.
- Reducción de los costos de las operaciones y aumento del índice de operaciones seguras en el uso de la maquinaria.

La gestión del rendimiento

Conceptos clave

La finalidad de la gestión del rendimiento de las personas en el trabajo es la alineación de su desempeño con las prioridades de la empresa y mantenerlo en el nivel más alto, posibilitando mejorar la contribución del personal al logro de los objetivos empresariales.

Planificación del rendimiento: Proceso que incluye la definición de pautas o criterios de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la empresa, su comunicación al personal y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a ellas.

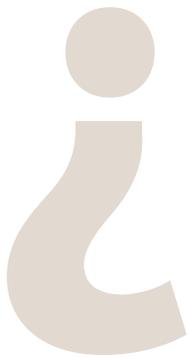
Seguimiento del rendimiento: Observación y apoyo al desempeño de las personas durante el ciclo de gestión.

Evaluación del rendimiento: Contraste de las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados de las evaluaciones.

Retroalimentación al personal: Elaboración de planes de mejora del rendimiento de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

Los procesos de gestión del rendimiento deben garantizar la objetividad para disminuir la posibilidad de que los prejuicios y sesgos de género incidan en las evaluaciones del trabajo y el rendimiento. De esta forma, los ascensos, remuneraciones o capacitaciones se otorgarán de forma más igualitaria.



Qué sucede en su empresa

- ¿Cuentan en su empresa con un método de evaluación del desempeño que garantice objetividad?
- ¿Se fijan metas de rendimiento de la empresa para establecer las metas de desempeño de las trabajadoras y los trabajadores?
- ¿Están bien definidos los criterios de evaluación y lo que se espera del trabajador y trabajadora?
- ¿Se mide si un empleado o empleada es bueno o malo por el tiempo que permanece en la empresa (extra a su jornada laboral ordinaria) o por la eficiencia o resultados obtenidos?





Gestión del rendimiento

Las metas y estándares de desempeño deben estar claramente estipulados y sobre ellas estarán basados el seguimiento y la evaluación del desempeño tanto para hombres como para mujeres. Para el seguimiento y evaluación deben existir procedimientos y herramientas que midan resultados concretos.

Desarrollo del equipo: Si los miembros de un equipo perciben que uno de ellos recibe un “trato especial” o su trabajo se mide por parámetros distintos, se generará disconformidad.

Ser justo no significa dar un trato idéntico a todas las personas, sino reconocer las capacidades de cada una y utilizar esa información para mejorar el desempeño del equipo. De hecho, asignar a una mujer metas inferiores por su sexo no le ayuda y, además, puede generar resentimiento entre los compañeros. Lo contrario, es decir, exigirle un desempeño mayor para demostrar que es capaz de realizar el trabajo, tampoco es necesario. Aunque, como se ha señalado anteriormente, sí se puede –y se debe– aplicar acciones afirmativas para fomentar la participación de mujeres en determinados puestos, sin reducir sus metas.

La evaluación del desempeño no debe verse afectada por atender o no responsabilidades familiares. Por ejemplo, una mujer y un hombre tienen establecidas las mismas metas para un periodo en específico; sin embargo, la mujer se retira con licencia de maternidad. La medición de los resultados debería ser proporcional al tiempo trabajado, sin tomar en cuenta el que estuvo fuera por la licencia. Evidentemente, si se sumara ese tiempo, su evaluación se vería afectada. De igual manera ocurriría si un hombre o mujer se ausentara para cuidar a un dependiente por motivo de enfermedad.

Casos para reflexionar

Caso 1

Usted tiene la jefatura de un departamento con cinco personas a cargo. Por falta de tiempo, al finalizar el periodo de evaluación no realiza la entrevista de retroalimentación con tres de los cinco colaboradores.

Preguntas para reflexionar

- ¿Qué implicaciones tiene no realizar la entrevista de retroalimentación?
- Si alguno de los funcionarios no entrevistados apela el resultado de la evaluación, ¿qué puede suceder en el proceso de calificación?

Caso 2

Usted tiene la jefatura de una unidad. El reglamento dice que se debe evaluar a todo el personal una vez al año.

Preguntas para reflexionar

- ¿Cuándo se evalúa a una mujer que se encuentra con una licencia por maternidad?
- ¿Se le debe evaluar cuando regrese?
- ¿Por qué periodo se evalúa?
- ¿Qué pasa si no se realiza su evaluación?

Caso 3

La apariencia física es un factor que influye en la evaluación del desempeño y en el concepto que se tiene de un colaborador o colaboradora. En muchas ocasiones, influye más cuando el jefe es hombre.

Pregunta para reflexionar

- ¿Qué acciones debe tomar la empresa para evaluar ese sesgo en la evaluación?

Herramientas para la gerencia

- Establecer criterios claros de evaluación del rendimiento y sin sesgos de género que permitan igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo.
- Utilizar evaluaciones por objetivos para medir el desempeño. Los objetivos deben establecerse conjuntamente entre jefatura y empleado o empleada. Igualmente, se pueden utilizar indicadores de rendimiento para que el trabajador o trabajadora conozca los resultados esperados de su desempeño.
- Realizar evaluaciones de desempeño por competencias o multicriterio denominadas "Evaluación 360°".

Modelos de evaluación

Evaluación 360°

Proceso de recolección, elaboración y comunicación de información estructurada desde diferentes perspectivas:

Dirección y alta gerencia + Subordinados (si los hay) + Compañeros de trabajo próximos + Clientes internos y externos + Autoevaluación

Este modelo de evaluación rompe el paradigma de que únicamente los puestos superiores pueden calificar las competencias de sus subordinados o subordinadas.

Ventajas

- Basado en el principio de equidad, busca evitar prácticas discriminatorias en el proceso de evaluación del rendimiento.
- Disminuye el riesgo de perjudicar el desempeño por evaluar con criterios subjetivos ajenos al trabajo realizado.
- Verifica en entrevistas a informantes clave (clientes internos y externos) y a los propios colaboradores y colaboradoras sobre su desempeño real y objetivo.

Evaluación del desempeño por competencias

A diferencia de las puntuaciones tradicionales —que comparaban unas personas con otras—, las puntuaciones por objetivos permiten...

... desarrollar el potencial individual: diagnosticar cómo el potencial individual coincide con las actividades y proyectos de la empresa.

... pronosticar los posibles ámbitos de desarrollo futuro del colaborador o colaboradora evaluados.

¿Cómo definir las competencias?

- Haciendo referencia a comportamientos concretos de los puestos.
- Ligándolas a objetivos concretos.

¿Qué se logra con ello?

- Que las colaboradoras y los colaboradores comprendan mejor qué implican las competencias requeridas.
- Que la evaluación sea más sencilla.
- Que de los resultados obtenidos se puedan determinar mejoras a través de la capacitación y desarrollar planes de sucesión y de carrera.



¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la gestión del rendimiento?

Problemas encontrados



- Las empleadas y los empleados no asumen compromisos de desempeño por no fijarse en la empresa metas periódicas de rendimiento.
- El proceso de evaluación es muy subjetivo por centrarse en las características personales, con un enfoque de arriba hacia abajo o por jerarquía, sin incluir autoevaluaciones o evaluaciones de terceros.
- En algunas empresas la evaluación del desempeño es sesgada por estereotipos sexistas y efectos de halo (atajos frecuentes de la percepción humana, que consisten en valorar a las personas a partir de un rasgo sobresaliente –positivo o negativo– y generalizar a partir de esa primera impresión hacia características que posiblemente no tienen relación).
- En algunas empresas no están bien definidos los criterios de evaluación y lo que se espera de las trabajadoras y los trabajadores por lo que el tiempo de permanencia en la empresa se valora por encima de la eficiencia o los resultados obtenidos.

Buenas prácticas



- Establecer criterios de evaluación del rendimiento claros y sin sesgos de género que permitan igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo.
- Para establecer criterios objetivos de desempeño, se pueden utilizar:
 - **Evaluaciones por objetivos.** Los objetivos deben establecerse conjuntamente entre jefatura y colaborador o colaboradora.
 - **Indicadores de rendimiento** para que el trabajador o trabajadora conozca los resultados esperados de su desempeño.
- Realizar evaluaciones de desempeño por competencias o multicriterio denominadas “Evaluación 360°”.
- Eliminar de las evaluaciones aspectos ajenos al desempeño.

Sugerencias
concretas

- Aplicar los siguientes modelos de evaluación:
 - **Evaluación 360°.**
 - **Evaluación del desempeño por competencias.**
- Aplicar el **modelo de escala conductual** para evaluar las competencias actitudinales.

Ventajas



- Se mejora el rendimiento del personal al tener en cuenta en la elaboración de los planes las necesidades específicas de mujeres y hombres.
- Se realiza una evaluación objetiva del desempeño definiendo *a priori* criterios y metas de rendimiento y desempeño.
- Se cuenta con personal motivado al reconocerse el buen desempeño sin distinciones de género.
- Al trabajar por resultados y objetivos, se logra retener el talento de las mujeres, en quienes recaen principalmente las responsabilidades familiares y a quienes perjudica en mayor medida la medición del rendimiento por horas trabajadas.
- Se aumentan las posibilidades de ascenso y desarrollo de las mujeres al emplear una evaluación del desempeño objetiva.

Ejemplo 1

Escala de gradación para evaluar las competencias actitudinales

A+ Super competencia

Es el individuo "estrella", exhibe el más alto nivel de desarrollo en la competencia particular, expresado en conductas consonantes con ese desempeño.

Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables. Esto se traduce en aportes al grupo de trabajo para evaluar y mejorar los resultados.

A Superior al promedio

Manifiesta un desarrollo importante en la competencia. Alcanza el alto desempeño en aquellos puestos en que la competencia es crítica, expresado en conductas consonantes con ese desempeño.

Utiliza los indicios, hechos o variables para fundamentar hallazgos que impactan en la mejora continua de su trabajo, convirtiendo sus asignaciones cotidianas en retos.

B Promedio competente

Manifiesta las conductas propias de un ajuste aceptable en un puesto en el que la competencia es importante.

Realiza inferencias en los asuntos en que interviene, obteniendo insumos generalmente bien fundamentados. Sin embargo, tiene algunos déficits en el cierre esperado.

B Requiere desarrollo

Manifiesta las conductas mínimas, probablemente tendrá dificultades desarrollando algunas tareas y requiere desarrollo para superar su déficit competencial.

Hace un esfuerzo por contribuir a partir de los hechos que analiza. No obstante, sus aportes suelen ser marginales.

C Incompetencia

Es el "nivel de incompetencia": no posee la competencia específica y sus conductas negativas dañan el desempeño de la organización.

No realizar inferencias, dado que no se interesa por analizar los asuntos que su gestión requiere.

Ejemplo 2

Tabla de evaluación de desempeño por competencias del Ministerio de Hacienda de Costa Rica (formulario FED 1).

Establece puntos a cada nivel de competencia.

1. COMUNICACIÓN ADECUADA	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	15	17	19	20
2. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	15	17	19	20
3. LIDERAZGO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	15	17	19	20
4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	15	17	19	20
5. ÉTICA	NIVELES	1	2	3	4	5
	PUNTOS	7	14,99	16,99	18,99	20

La gestión de la compensación

Conceptos clave

Igualdad de remuneración. Tanto las mujeres como los hombres reciben una remuneración justa y equitativa por el trabajo que hacen.

Igualdad de remuneración por un mismo trabajo. Hombres y mujeres reciben la misma remuneración y las mismas prestaciones por un trabajo igual o similar.

Igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor. Hombres y mujeres reciben la misma remuneración y las mismas prestaciones por un trabajo diferente pero que se considera de igual valor.

La remuneración se basa en una evaluación objetiva del trabajo realizado para garantizar que hombres y mujeres reciban la misma por trabajos que requieren o implican diferentes calificaciones, competencias, responsabilidades o que se realizan en condiciones de trabajo diferentes, pero que se considera tienen el mismo valor⁴⁹.

La gestión de la compensación incluye la gestión de todas las compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas de la empresa hacia su personal por concepto de contraprestación por sus servicios expresada mediante su trabajo.

Diseño de estructuras salariales. El diseño de la estructura retributiva fija o básica que incluye los siguientes aspectos:

- El diseño de los puestos de trabajo y la ponderación individual de cada puesto según su contribución relativa a los resultados empresariales y referentes salariales de mercado.
- La clasificación de los puestos por niveles o bandas salariales que permita establecer la progresión salarial adecuada y una gestión racional de las retribuciones.
- El diseño de retribuciones variables. Para ello se debe elegir el concepto que se retribuye (vinculado al rendimiento, la participación en los beneficios o relacionado con los resultados globales de la empresa, por ejemplo), la persona o grupo de personas y la dimensión de la franja retributiva.

Beneficios extrasalariales. Aplicación de compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidente, ayudas y préstamos o complementos de pensión, por ejemplo).

Reconocimiento no monetario. Incluye las políticas e instrumentos definidos y aplicados por la empresa para reconocer logros, sin efectos salariales. Además, engloba los beneficios no ligados al rendimiento.

⁴⁹ OIT (2006).

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

Las causas de la disparidad salarial dependen de las características de las personas y de las empresas en las que trabajan:

- Nivel de escolaridad y ámbito de formación
- Experiencia profesional en el mercado de trabajo y antigüedad en la empresa o puesto ocupado
- Horas de trabajo
- Tamaño de la empresa y rama de actividad

Algunas diferencias salariales podrían mitigarse mediante políticas que incidan directamente en esos factores. Por ejemplo, establecer horarios flexibles cuando el giro del negocio lo permita a fin de conciliar vida laboral y obligaciones familiares para que las mujeres no interrumpieran su carrera y acumularan experiencia y antigüedad.

Existen diferencias entre los salarios medios de hombres y mujeres: diferencias residuales de entre el 5 y el 15%.

Las diferencias salariales reflejan discriminación por:

- Estereotipos y prejuicios relacionados con el trabajo de las mujeres.
- Métodos tradicionales de evaluación de los empleos, concebidos en función de las exigencias de los empleos tradicionalmente ocupados por hombres o por mujeres.
- Menor poder de negociación de las mujeres, que tienen niveles menores de afiliación a sindicatos y ocupan en mayor medida empleos precarios.
- Discriminación directa entre hombre y mujer que realizan el mismo trabajo.
- Alta concentración de mujeres en las formas flexibles de trabajo.



Métodos de evaluación

- 1. Métodos globales.** Comparan los empleos y los clasifican con arreglo a los requisitos de base, sin analizar detalladamente su contenido. Estos métodos no permiten detectar ni eliminar la influencia de los prejuicios y estereotipos, por lo que se desaconsejan para determinar igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.
- 2. Métodos analíticos.** Permiten examinar de manera sistemática todos los requisitos de los empleos de una empresa, evaluarlos y compararlos mediante criterios comunes, precisos y detallados. De ellos, el más aplicado y el más apropiado para la evaluación en contexto de igualdad es el **método por puntos y factores** (conocido como método por puntos). Este método permite determinar el “valor” del empleo independientemente de la persona que lo realiza; por lo que permite alcanzar la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.

¿Qué método de evaluación no sexista utilizar?

Se debe decidir cuál método se ajusta a las características y necesidades de la empresa. Las opciones son:

- Adapte un método de evaluación ya utilizado en la empresa.
- Elabore un método de evaluación nuevo a partir de los documentos disponibles.
- Si existen iniciativas sectoriales, adapte el método de evaluación elaborado para las empresas del sector.
- Recorra a un método desarrollado por un consultor. Antes de elegir un método elaborado por una empresa de consultoría, hay que asegurarse de que responde adecuadamente a los criterios de ausencia de prejuicios sexistas.

La mayoría de los métodos de evaluación por puntos abarca cuatro factores de base:

- Las calificaciones
- Los esfuerzos
- Las responsabilidades
- Las condiciones en que se realiza el trabajo

Según especialistas en evaluación y remuneración, estos cuatro factores son necesarios y suficientes para evaluar todas las tareas ejecutadas en las empresas, independientemente del sector. Para evaluar cada puesto, hay que utilizar los cuatro factores.

Los cuatro factores de base se deberán descomponer en subfactores. Estos permitirán tener en cuenta características más detalladas y variadas de los diferentes tipos de empleo de cada empresa. Por ejemplo, el factor calificaciones puede dividirse en conocimientos profesionales, destreza manual y aptitudes para las relaciones interpersonales; y el factor esfuerzo puede dividirse en esfuerzo mental y esfuerzo físico y así sucesivamente.

Qué sucede en su empresa

- ¿Existen diferencias salariales significativas entre sexos?
- ¿Cómo se definen las escalas salariales? ¿En función de la persona que lo ocupa o mediante métodos analíticos que reflejan el valor real del puesto? ¿Por qué?
- Hay una creencia generalizada de que el hombre lleva el sustento al hogar y que, por lo tanto, la mujer no requiere el mismo nivel de ingresos. ¿Esta idea está presente en su empresa?
- ¿Cuál es el salario promedio de los hombres? ¿Y el de las mujeres?
- ¿Qué criterios se utilizan para establecer los aumentos salariales e incentivos?
- ¿En qué ocasiones se reciben incentivos no salariales? ¿El acceso a ellos es igual para hombres y mujeres? ¿Son igual de atractivos para ambos?
- ¿Son acordes la evaluación del rendimiento, la promoción y los aumentos salariales? ¿Se aplica efectivamente por igual a hombres y mujeres?



Casos para reflexionar

CASO 1: Percepciones sobre la discriminación salarial⁵⁰

- “En mi empresa se discrimina a las mujeres. Por ejemplo, la jefa del Departamento de Ingeniería recibe un salario menor que su antecesor, que era hombre. El gerente de Recursos Humanos lo justifica por la cantidad de hijos que tiene y, por lo tanto, las continuas licencias maternales, que han conllevado que no se implique del todo en su trabajo”.
- “Yo trabajo desde hace treinta años en la banca, y siempre he visto que los hombres son más beneficiados. He trabajado en Recursos Humanos. En un mismo puesto de ingeniería civil, siempre un hombre va a ganar más que una mujer; siempre ha sido así. Creo que se debe a que las políticas fueron hechas por un hombre”.
- Un dirigente sindical que ha organizado actividades de formación opina de forma vehemente: “La ley no aporta mucho, y sirve a las empresas para pagar menos y discriminar a las mujeres. Las remuneraciones variables perjudican a las mujeres; especialmente, cuando se incorporan criterios de productividad”.

CASO 2: Línea aérea⁵¹

Los pilotos de una línea aérea cobran un complemento de salario por horas de vuelo. Cada dos años, si el número de horas de vuelo es mayor al 75% de la media, los pilotos suben un escalafón retributivo. Este avance se retrasa cuando por una situación personal no se puede alcanzar el número de horas de vuelo.

En principio, las horas de vuelo son un criterio objetivo. Sin embargo, las mujeres dejan de volar durante el periodo de embarazo y licencia por maternidad. De esta forma, la promoción salarial se pospone, al menos, trece meses. Por ejemplo, una mujer de cuarenta años que haya tenido dos embarazos puede acumular un “retraso” de hasta dos niveles salariales con respecto a sus compañeros hombres de su misma promoción.

Preguntas para reflexionar

- ¿Qué prácticas de Recursos Humanos pueden originar o dar fundamento a estos comentarios?
- ¿Qué prácticas puede implementar una empresa para mejorar la igualdad de remuneración?
- ¿Qué situaciones similares se presentan en su empresa?

⁵⁰ Instituto Nacional de las Mujeres (2002).

⁵¹ *Ibid.*, pág. 12.

Herramientas para la gerencia

- Hacer una lista de todos los puestos existentes en cada nivel o estrato ocupacional (puestos de igual valor) e identificar el salario bruto (incluyendo los beneficios) para cada uno.
- Identificar el sexo de la persona que actualmente ocupa cada puesto en cada nivel o estrato ocupacional.
- Utilizando estos datos, identificar y comparar los respectivos ingresos promedio de hombres y mujeres que trabajan en la empresa en cada nivel o estrato ocupacional y verificar si cada salario se encuentra en el rango establecido para el nivel.
- De las diferencias encontradas –si existiesen–, identificar si se originan por los resultados de la evaluación individual de cada persona o por su antigüedad.

¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la gestión de la compensación?

Problemas encontrados



- Los salarios, reconocimientos y beneficios son otorgados según el criterio de la jefatura sin explicar los métodos de evaluación que los sustentan; y dado que muchas jefaturas son masculinas, recompensando rasgos y conductas típicamente masculinas.
- La inexistencia de escalas salariales hace que se definan los salarios más en función de la persona que lo ocupa y no mediante procesos técnicos que reflejen el valor real del puesto.
- Las mujeres suelen tener salarios más bajos realizando el mismo trabajo que los hombres.
- La mayoría de los puestos con menor reconocimiento social son desempeñados por mujeres.
- Erróneamente se ha considerado al hombre como el que lleva el sustento a la familia, por lo que se cree que la mujer no requiere igual ingreso.

Buenas prácticas



- Desarrollar escalas salariales de aplicación general para la empresa de manera que se contemplen todos los puestos que se ubican en los diferentes estratos ocupacionales (desde gerentes hasta operarios). Esto garantiza internamente la igualdad de remuneración en la empresa.
- Adoptar un sistema de incentivos y beneficios objetivo, basado en méritos y reconocimiento al buen desempeño, sin discriminación por sexo, ligado a la evaluación del rendimiento.
- Generar sistemas de beneficios laborales que permitan integrar las responsabilidades familiares y la calidad de vida tanto para hombres como para mujeres, sin importar su estado civil (actividades familiares, becas de estudio para hijos e hijas, centros de atención y desarrollo infantil, seguro médico y de vida, becas de estudio para el trabajador o trabajadora, membresías en clubs deportivos/sociales, planes de retiro, atención a condiciones sociales).

Sugerencias
concretas



- Establecer escalas salariales mediante métodos de evaluación no sexista. Estos métodos establecen el valor del puesto, y sobre él fijan el salario. De esta manera, se garantiza que independientemente de la persona que ocupe el puesto –sea hombre o mujer–, 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 igual para quienes se desempeñan en un puesto, y el componente variable se fijará en función del resultado de su desempeño.

Ventajas



- Al aplicar métodos de evaluación no sexista, se propicia el trabajo por objetivos. Se tiene mayor claridad sobre los criterios de evaluación y sobre las retribuciones salariales y extrasalariales.
- Se garantiza mayor satisfacción laboral y orgullo de pertenencia, lo que conlleva la retención en los puestos de trabajo y disminución de separaciones de los puestos.
- Se aumenta la reputación de la empresa hacia adentro y hacia afuera.

Ejemplo 1

El Modelo de Equidad de Género (MEG). México (2003)

Es responsabilidad de la organización:

- Asegurar que las retribuciones, sueldos y salarios para el personal con las mismas funciones o responsabilidades sean iguales, pudiendo existir diferencias proporcionales basadas en la antigüedad y criterios no discriminatorios formalmente establecidos por la organización para todos los puestos.
- Aplicar las políticas y prácticas de sueldos y salarios para todos los puestos y contratos de la organización.
- Contar con un método para calcular deducciones y bonificaciones dentro de las políticas y prácticas de sueldos, salarios y prestaciones.

Caso de desigualdad en compensación

En la empresa Gamma se observa que para el grupo “Supervisor/a” los hombres perciben 90.780 pesos y las mujeres, 72.000.

Existe una práctica de las jefaturas de no autorizar a las mujeres a realizar supervisiones que impliquen viajar al interior del país porque asumen que no tienen disponibilidad. Esta práctica no es una norma establecida en ningún reglamento, pero está fuertemente arraigada, e impide a las mujeres acceder a una tarea que conlleva compensaciones importantes.

Una política de remuneraciones sin sesgos de género ofrecería a cualquier persona con puesto de “supervisor/a” la oportunidad de viajar al interior del país; y dejaría en manos de cada uno la opción de aceptar o declinar la propuesta en función de su disponibilidad.

Fuente: Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2011).

La gestión del desarrollo

Conceptos clave

El propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las trabajadoras y los trabajadores de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con cada perfil.

Políticas de promoción y carrera:

Articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aporte como en el reconocimiento de la organización.

Políticas de formación: Tienen por objeto garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para lograr los objetivos empresariales, desarrollando las competencias y estimulando el progreso profesional.

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

La gestión del desarrollo debe fundamentarse en una política de inclusión de la perspectiva de género e igualdad de oportunidades. Esto implica, entre otras acciones, las siguientes:

- Asegurarse de que los facilitadores 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.

Qué sucede en su empresa

- ¿Son iguales las oportunidades de desarrollo de la carrera para hombres y mujeres? En caso de que no sea así, ¿pueden obedecer las causas a considerar que las mujeres son “menos comprometidas con la empresa porque su prioridad es la familia”; o a que no se les reconocen aptitudes como el liderazgo? ¿Se dan otros sesgos de género?
- ¿La formación del personal incluye temas dirigidos a promover una cultura empresarial promotora de la igualdad de género?
- ¿La formación se imparte en horarios y lugares que permiten la participación de mujeres y hombres por igual?
- ¿El material de las capacitaciones se elabora con lenguaje y ejemplos e ilustraciones sin estereotipos sexistas?



Ejemplo 1

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). México

La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) de México cuenta con 2.650 empleados: 1.595 hombres (60%) y 1.055 mujeres (40%).

PROFEPA realiza un diagnóstico y establece indicadores para conocer las acciones y objetivos de equidad, ambiente laboral y conductas inapropiadas. Derivado de ello, las unidades administrativas de las oficinas centrales y de las treinta y dos delegaciones ejecutan, a través de sus coordinadores de equidad, un programa de actividades calendarizado denominado "Integración en equipos de trabajo de alto rendimiento". Este programa está orientado a integrar equipos de trabajo, conocer la documentación del sistema de equidad de género, sensibilizar en género y fortalecer el ambiente laboral.

Su objetivo es sensibilizar, comprometer y descubrir habilidades personales que generen procesos eficientes y constructivos para el personal y el equipo, incorporando el enfoque de equidad de género. Los talleres presenciales demuestran ser una buena práctica que contribuye a mejorar la convivencia, la comunicación y el servicio de calidad interno y externo de la institución. Además, propicia un compromiso individual hacia un proyecto de vida.

Casos para reflexionar

CASO 1: Centro de limpieza Marina S.A.

La empresa de servicio de limpieza Centro de limpieza Marina S.A. tiene el reto de contratar buen personal y capacitarlo. Marina S.A. requiere personal de limpieza y supervisión que trabaje en distintos horarios.

Por el tipo de actividad, la mayoría del personal son mujeres, con responsabilidades familiares y con educación primaria. El personal de limpieza debe conocer técnicas de limpieza y el uso de productos y químicos; además de lo anterior, el personal encargado de la supervisión debe tener destrezas en dirección y supervisión de personal.

La queja más frecuente del personal es el horario de las capacitaciones; y los turnos menos apreciados son los posteriores a las 6 p.m., por los deberes familiares.

Preguntas para reflexionar

- ¿Qué prácticas puede desarrollar la empresa para retener su personal?
- ¿Qué cambios podría realizar la empresa para fomentar la participación de las mujeres en los procesos de formación?

CASO 2: Empresa consultora de Asesores profesionales

La empresa Asesores profesionales cuenta con varias secretarías con formación universitaria superior. Con el propósito de iniciar su vida laboral en una empresa que ofrece los servicios que son de su interés profesional, aceptaron un puesto que no correspondía con sus estudios; y confían en que la empresa cuente con su postulación cuando se abra alguna oportunidad.

Desde su puesto actual aprovechan todas las posibilidades para aprender de los colegas que están en los puestos técnicos a los que aspiran. Con ello, si la empresa decidiera contratar alguna persona con su perfil profesional, se ahorraría el tiempo y los costos de la curva de aprendizaje –no solo profesional, sino de conocimiento del funcionamiento de la empresa–.

Preguntas para reflexionar

- ¿Qué alternativas podría considerar la empresa para que las mujeres adquieran habilidades que les permitan desempeñar los puestos técnicos?
- ¿Existen políticas de promoción y desarrollo de carrera? Si no es el caso, ¿qué prácticas podría implementar la empresa para que su personal –tanto hombres como mujeres– tengan acceso a oportunidades de formación?

Herramientas para la gerencia

Consejos para una formación con participación de hombres y mujeres, y prácticas para la gestión del desarrollo⁵²:

- Integre la formación y el desarrollo a su plan de negocio; y establezca una política de Recursos Humanos con balance de género.
- Obtenga información veraz de la línea de base de su empresa desagregada por sexo. Examine cuánta formación recibió cada persona, por qué y qué ocurrió después. ¿Quiénes asistieron a cada tipo de cursos? ¿Tendieron las mujeres a mejorar sus trabajos actuales o se aventuraron en profesiones nuevas? ¿Quién tuvo la oportunidad de asistir a actividades de desarrollo de la carrera y de liderazgo?
- Comprométase a lograr un mejor balance de género en todos los niveles técnicos y gerenciales.
- Descubra los talentos ocultos del personal.
- Ofrezca a las empleadas y los empleados de la empresa oportunidades similares y propicie ascensos en función de sus talentos.
- Utilice la formación y el desarrollo como oportunidad para comunicar su estrategia de negocio.
- Involucre a gerentes y supervisores como agentes de cambio.

⁵² PNUD (2010).

Herramientas para la gerencia

- Venda a su personal la idea de que la formación y sus resultados son una opción atractiva, de forma que tanto mujeres como hombres se sientan aptos y dispuestos.
- Anuncie ampliamente las oportunidades de formación en un lenguaje no técnico, evitando incurrir en imágenes estereotipadas de los puestos y mostrando modelos ejemplares; entre ellos, de mujeres exitosas.
- Aproveche la formación como una oportunidad para innovar.
- Recorra a diversos métodos de aprendizaje para satisfacer los distintos perfiles y necesidades del personal. Por ejemplo, en el puesto de trabajo, rotación, *coaching*, formación a distancia.
- Garantice la accesibilidad y elimine obstáculos innecesarios para minimizar los riesgos de litigios en el futuro.
- Fomente la lealtad. Sea el “empleador preferido” o la “empleadora preferida”, de forma que quienes reciben formación permanezcan en la empresa.
- Comunique y promueva el trabajo en equipo.
- Tenga “cero tolerancia” ante los prejuicios sexistas. El ambiente de formación y de trabajo debe estar libre de bromas sexistas, estereotipos y acoso sexual.

¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la en la gestión de desarrollo?

Problemas encontrados



- Las oportunidades reales de desarrollo de la carrera son diferentes para hombres y mujeres dado que las mujeres siguen siendo consideradas “menos comprometidas con la empresa porque su prioridad es la familia”, sin reconocerse en ellas características como el liderazgo, entre otras.
- La formación del personal no suele incluir temas dirigidos a promover una cultura empresarial promotora de la igualdad de género.
- Las capacitaciones se imparten fuera de la jornada laboral, por lo que participan más hombres que mujeres pues ellas asumen la mayoría de las responsabilidades familiares.

Buenas prácticas



- Elaborar el plan de capacitación fundamentado en prioridades de la empresa y necesidades reales de desarrollo de todas las personas trabajadoras.
- Generar oportunidades reales de desarrollo profesional con igual posibilidad para hombres y mujeres mediante programas de desarrollo adaptados a las necesidades de cada persona.
- Integrar en el plan de capacitación de la empresa formación específica sobre la incorporación de la perspectiva de género en la vida de la empresa para favorecer y reafirmar los procesos de cambio de la cultura empresarial hacia la igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades.
- Favorecer el acceso a capacitaciones con horarios flexibles en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.
- Establecer políticas activas de promoción de las mujeres dado que, por razones de socialización de género, las mujeres son menos proclives a concursar para determinados puestos aunque tengan todas las competencias requeridas.



Las empresas deben elaborar su plan de capacitación tomando en cuenta:

- Aspectos estratégicos de la empresa: por ejemplo, planes de trabajo, innovación en procesos de trabajo, cambio en sistemas de información.
- Aspectos propios de la gestión o rendimiento basados en evaluaciones del desempeño o en problemas reportados de desempeño.
- Aspectos detectados por las jefaturas mejorables mediante formación.
- Opiniones de las empleadas y los empleados sobre sus necesidades de capacitación para mejorar el rendimiento.

A la hora de establecer los planes de capacitación, la empresa debe tomar en cuenta las condiciones laborales y ajustarlas para que todos puedan participar bien en horarios laborales o bien combinando tiempo dentro y fuera de la jornada de trabajo.

A fin de facilitar el acceso a las capacitaciones se pueden utilizar metodologías como el *e-learning*, *coaching* o modelos autodidácticos que permitan flexibilidad horaria.

En cuanto a los programas de desarrollo, las empresas pueden:

- Crear planes de capacitación para que las mujeres tengan acceso a puestos tradicionalmente ocupados por hombres.
- Desarrollar programas de capacitación en liderazgo que estimulen a las mujeres a beneficiarse de las oportunidades de formación y programas de desarrollo.



- El personal –independiente del sexo– recibe formación que responde a sus necesidades de desarrollo profesional en la empresa. Al tener en cuenta en los procesos de formación la conciliación entre vida familiar y laboral, se fomenta la participación del personal, cuyo desarrollo de carrera responde a la estrategia de empresa.
- Se garantizan procedimientos claros y transparentes basados en el mérito y el trabajo realizado para participar en actividades de formación y acceso a becas.
- Se garantiza contar con las personas más idóneas para cada puesto vacante.
- Se estimula la experiencia y los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida laboral en la empresa y, como consecuencia, se cuenta con personal más alentado y formado.

Ejemplo 2

La empresa Viña Aresti Chile Wine incorpora a la mujer en actividades no tradicionales como la enología y la seguridad. Las posibilidades de promoción son iguales, y las mujeres ocupan el 75% de los puestos.

La capacitación se realiza en horas laborales. El 1% de las remuneraciones computan como beneficio tributario para formar al personal.

Ejemplo 3

La empresa Vino Los Robles de Chile cuenta con un programa de capacitación permanente para las trabajadoras y los trabajadores: el 25% participa en cursos de nivelación de estudios básicos y medios. La empresa cubre el costo total del programa de nivelación.

Anualmente, todo el personal participa en cursos de capacitación en materias técnicas, productivas y de seguridad, entre otras. Estas formaciones se desarrollan en horario laboral. El 1% de las remuneraciones computan como beneficio tributario para la capacitación del personal.

Ejemplo 4

La empresa Distribuidora de Energía Eléctrica DELSUR S.A. de El Salvador ha instaurado desde el 2009 una iniciativa de desarrollo para el liderazgo femenino a fin de promover y fortalecer la participación de la mujer en los puestos de liderazgo y en su desarrollo profesional en vista de que el sector eléctrico es un sector industrial tradicionalmente representado por hombres.

En varias etapas, las mujeres líderes en DELSUR han desarrollado la iniciativa: formación en liderazgo y equidad de género (2009), desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (2010 -2011) y liderazgo femenino en el sector eléctrico (2012). En esta última etapa se realizó el primer taller de mujeres líderes del sector eléctrico, organizado por DELSUR y LaGeo, apoyado por el Centro de Liderazgo de la Mujer de la Escuela de Negocios del INCAE y con la participación de cuarenta mujeres de diferentes países de Latinoamérica.

Ejemplo 5

El reglamento interno de la empresa Tuxpan Ingeniería Limitada de Chile estipula que todas las personas que la integran deben capacitarse constantemente. Se apoya la continuación de estudios del personal, de pregrado y postgrado, además de capacitación en temáticas específicas.

Ejemplo 6

Una tendencia más reciente de los programas de capacitación laboral combina la capacitación con la colocación laboral y en muchos casos, proporciona a las personas inscritas servicios adicionales de apoyo e incentivos financieros⁵³. Si bien los enfoques varían, estas combinaciones parecen haber arrojado mejores resultados, particularmente para promocionar la participación femenina en la fuerza laboral (generalmente, de mujeres jóvenes). Posiblemente el programa más difundido de este tipo sea Jóvenes, puesto en marcha en Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú, Colombia, República Dominicana, Venezuela; y Probecat, en México. En América Central (Honduras y El Salvador) se puso en marcha una variación de este modelo.

Una evaluación del programa demostró que después de un año y medio de programa había una diferencia del 18% en la probabilidad de ser parte de la fuerza laboral entre las mujeres que participaron en el programa y las que no. Asimismo, los aumentos en el ingreso también fueron significativos: dieciocho meses después de finalizado el programa, las mujeres que formaron parte del programa ganaban prácticamente el doble (93% más) que las que estaban en el grupo de control o no beneficiadas con el programa.

Además, aumentó la probabilidad de ocupar puestos de trabajo en el sector formal. Los resultados de la evaluación también determinaron que el programa redujo la segregación ocupacional al alentar a las entidades de capacitación a que se concentraran en mejorar la capacitación de las mujeres en ocupaciones tradicionalmente masculinas.

⁵³ Betcherman y al. (2007).

Conceptos clave

Este subsistema gestiona las relaciones establecidas entre la empresa y el personal en torno a las políticas y prácticas de recursos humanos cuando en un contexto determinado adquieren una dimensión colectiva.

Gestión del clima y cultura organizativa. Se encarga de las políticas y prácticas de comunicación –ascendente y descendente– y de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de empleados y empleadas.

Gestión de las relaciones laborales. Incluye la negociación de los salarios y las condiciones de trabajo dentro de las prácticas establecidas, así como las relaciones entre dirección de la empresa e interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a las empleadas y los empleados y a grupos de estos.

Gestión de las políticas sociales. Conjunto de políticas y prácticas cuyo objetivo es facilitar beneficios colectivos y ayudas a personas o grupos con necesidades especiales.

Acoso sexual. Insistentes proposiciones, tocamientos, acercamientos o invitaciones no deseadas, de naturaleza sexual, que pueden provenir de un superior/a o de un compañero/a de trabajo, que influyen de manera directa en las posibilidades de empleo y en las condiciones o el ambiente laboral y que producen también efectos en las víctimas, tanto de orden psicológico como emocional. Es la forma más común de discriminación por género en el trabajo.

Acoso laboral. El acoso y la presión (también conocidos como intimidación u hostigamiento) en el lugar de trabajo pueden tener lugar en forma de diversos comportamientos ofensivos. Se caracteriza por los ataques perjudiciales persistentes de carácter físico o psicológico, normalmente impredecibles, irracionales e injustos, a una persona o a un grupo de empleados o empleadas.

Conciliación de la vida familiar, laboral y personal con corresponsabilidad social⁵⁴. La conciliación es un conjunto de acciones sociales, institucionales y empresariales cuyo objetivo es desarrollar una sociedad más igualitaria y justa. Es un modo de organizar el entorno laboral que facilita a hombres y mujeres la realización del trabajo y de sus responsabilidades personales y familiares. La conciliación de la vida personal, familiar y laboral responde a la necesidad de resolver este conflicto que afecta a las personas, a la familia, a las empresas y a todo el entorno social.

Para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres ambos deben compartir no solo el trabajo productivo, sino también el doméstico, reconociendo valor a ambas esferas para el bienestar de la sociedad.

Diseñar e implementar medidas de conciliación en lo público y en lo privado exige apostar por mayores grados de equidad y de democratización de las tareas. Para ello, se debe garantizar a hombres y mujeres un trabajo remunerado sin renunciar a una vida familiar. Una agenda de conciliación con corresponsabilidad social debe dar mayor libertad para poder elegir distintas formas de combinar la vida laboral y la familiar⁵⁵.

La gestión de las relaciones humanas y sociales

Vinculación de los conceptos clave con la igualdad de género

La gestión de las relaciones humanas y sociales reviste consideración dado que la definición de políticas y prácticas con igualdad de género irá modificando paulatinamente la cultura organizacional y los valores de las personas que trabajan en la empresa.

El desarrollo de una cultura promotora de la igualdad de trato y oportunidades en la empresa:

- Aumenta la satisfacción con el trabajo. Esto genera mayor motivación y lealtad a la empresa, que se traduce en mejoras en la productividad e innovación.
- Reduce la rotación de personal y el ausentismo cuando facilita la conciliación entre vida familiar y laboral.
- Aumenta el rendimiento de las trabajadoras y trabajadores, facilita el trabajo en equipo y contribuye a que el trabajo sea más eficiente.
- Disminuye el estrés del personal causado por el acoso sexual y laboral o por conflictos entre responsabilidades familiares y laborales.

⁵⁴ Mancomunidad de La Encina (2012).

⁵⁵ Basado en: OIT/PNUD (2009).



Qué sucede en su empresa



- ¿Cuáles mecanismos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se dan en su empresa: permisos para asistir a actos escolares de hijos e hijas, licencias por emergencia familiar (enfermedad o muerte), permisos o licencias por maternidad por parto, adopción o lactancia, permisos o licencias por paternidad por parto o adopción y préstamos para necesidades o emergencias familiares?
- ¿Refuerza la cultura organizacional de la empresa los enfoques discriminatorios por género en las prácticas de selección y reclutamiento, evaluación del rendimiento y otros procesos?
- ¿Existe en la empresa tolerancia a prácticas de acoso laboral y están las víctimas desprotegidas?
- ¿Existen mecanismos de prevención/corrección en casos de acoso sexual? ¿Ha habido campañas de información sobre acoso y de masculinidad para hombres y campañas de información sobre la legislación nacional?
- ¿Existen mecanismos de denuncia/sanción?



El estudio elaborado por la OIT en 2013 ***Acoso sexual en el trabajo y masculinidad en Centroamérica y República Dominicana*** se propuso analizar la perspectiva de hombres adultos de la población general sobre la forma de entender, explicar y experimentar el acoso sexual hacia las mujeres en el ámbito laboral.

Durante el trabajo de campo se entrevistó a 428 hombres de la población general con características sociodemográficas heterogéneas (entre otras: edad, procedencia, nivel educativo, ocupación, orientación sexual y estado civil) a fin de determinar los elementos de la masculinidad que podrían contribuir al acoso sexual en el trabajo.

El estudio aborda el tema de la construcción social de la masculinidad; y revela que predomina la masculinidad tradicional, aunque empieza a coexistir con formas más imbuidas de un sentido de equidad, lo cual parece mostrar una transición.

Los entrevistados admitieron que el acoso sexual en el trabajo se dirige predominantemente hacia las mujeres y afirmaron conocer casos concretos. Los participantes mostraron componentes de la masculinidad que pueden determinar la aparición de acoso sexual en el ámbito laboral, así como sus percepciones sobre la incorporación de las mujeres a los centros de trabajo, entre otros aspectos.

Sobre las acciones para combatir el acoso sexual en el trabajo, los hombres entrevistados señalaron la educación y el cambio de cultura como formas de combatir las prácticas discriminatorias por razones de género; además del fortalecimiento de las instituciones que abordan el tema. De manera pronunciada insistieron en la necesidad de promover y facilitar la denuncia, así como de difundir los verdaderos componentes del acoso sexual y la forma de identificarlo.



Discriminación y hostigamiento sexual

La hostilidad y el hostigamiento sexual:

- Son una expresión de poder o autoridad sobre otra persona manifestada sexualmente.
- Constituyen un verdadero problema de género, cuya atención y erradicación contribuyen a construir ambientes laborales sanos.
- Son manifestaciones de rechazo de los hombres al trabajo femenino, sin importar su nivel jerárquico.
- Son una forma de los hombres de defender el espacio laboral al tratar de disuadir a las mujeres de que consideren la posibilidad de acceder a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y de que busquen ascensos y promociones.

Casos para reflexionar: **Acoso sexual**

CASO 1: Universidad de Costa Rica: Reglamento contra el hostigamiento sexual (1997)

Como respuesta a una creciente demanda por servicios para las personas afectadas por el hostigamiento (acoso) sexual, el Programa Interdisciplinario de Estudios de Género (PRIEG), inició en 1990 un proyecto especializado en la atención de denuncias, asesoría y prevención del hostigamiento. El 30 de enero de 1995 se aprueba la Ley núm. 7476 contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia. De conformidad con el Art. 5 de esta ley, la Universidad de Costa Rica (UCR) está en la obligación de emitir una política que garantice una adecuada y oportuna atención del problema en la institución. En atención a lo que dispone la ley, el Consejo Universitario aprobó el Reglamento contra el Hostigamiento Sexual de la Universidad de Costa Rica en mayo de 1997 (Sesión núm. 4260, Art.10), el cual establece la necesidad de contar con acciones tendientes a la prevención del hostigamiento sexual y el acompañamiento de las personas que denuncian este tipo de conductas.

El Centro de Investigación en Estudios de la Mujer (CIEM) de la UCR desarrolla un proyecto de investigación-acción “Cero tolerancia al hostigamiento sexual en la UCR”, que comprende un conjunto de actividades que conforman la estrategia de información para contribuir a la implementación de una política de cero tolerancia al hostigamiento sexual, la discriminación y la violencia contra las mujeres en la UCR.

Además, el Consejo Universitario de la UCR aprobó la Política 5.1.6. del período 2010-2014, que establece que la Universidad “fortalecerá las condiciones de seguridad para garantizar una efectiva prevención y pronta respuesta ante el hostigamiento sexual o laboral y otras formas de violencia, así como el apoyo al personal docente y administrativo y a la población estudiantil, que cuenten con medidas de protección”⁵⁶.

CASO 2: Capacitación de conductores de autobús en Nueva Delhi

En 2007, el centro JAGORI de capacitación, creación de documentos y comunicación, ubicado en Nueva Delhi, en la India, formó a 3.500 conductores de autobús de la terminal de Nand Nagari en acoso sexual. El objetivo era cambiar la actitud y las creencias sobre acoso sexual en un contexto más amplio sobre discriminación de género.

⁵⁶ Políticas de la Universidad de Costa Rica para los años 2010-2014. Aprobadas en sesión extraordinaria 5296, artículo único, del 13 de octubre de 2008, publicadas en La Gaceta Universitaria 40-2008 del 21 de noviembre de 2008.

Las sesiones de formación se realizaron en un autobús estacionado para recrear el entorno real y poner a los conductores en el lugar de las mujeres; y hubo un intercambio de experiencias, dramatizaciones y discusiones para mostrar el papel de conductores y cobradores de la empresa Delhi Transportation Corporation en la seguridad de mujeres y niñas durante los viajes en autobús. Conductores y cobradores propusieron acciones para enfrentar casos de acoso sexual como detener el autobús y no continuar el viaje hasta que el acosador saliera o, si fuera necesario, llevar a las mujeres lo más cerca posible de su casa, especialmente durante la noche.

Más información en: <http://safedelhi.jagori.org/news/gender-trainings-with-dtc-our-experiences/>

Preguntas para reflexionar

Basándose en los dos casos:

- ¿Qué prácticas puede identificar para enfrentar casos de acoso sexual?
- ¿Qué prácticas o procedimientos podría emplear su empresa para prevenir el acoso sexual?
- ¿Qué prácticas o procedimientos podría utilizar su empresa para atender los casos de acoso sexual?



Conciliación de la vida laboral y familiar con corresponsabilidad social

A medida que los interlocutores sociales insertan la conciliación de la vida laboral y personal en la negociación de los convenios colectivos, se impone la necesidad de adoptar una nueva perspectiva.

Superar los estereotipos sobre quién debe cuidar de la familia significa:

- Acercarse a una visión más próxima a la realidad actual
- Satisfacer las necesidades de todo el personal
- Retener a los mejores talentos
- Mejorar la organización del trabajo

Casos para reflexionar: **Conciliación**

Ejemplos 1 y 2: Almacenes Simán y Transactel (El Salvador)

Desde el año 2005, la Fundación Empresarias por la Responsabilidad Social (EMPREPAS) impulsa la creación de una cultura empresarial que asuma el reto de conseguir una sociedad capaz de balancear el trabajo y la familia. En el año 2008 EMPREPAS, con el apoyo de FUSADES, lleva a cabo la investigación Empresas Familiarmente Responsables en El Salvador: Estudio de buenas prácticas en las grandes empresas y MIPYMES. Participan 400 compañías y sus resultados representan la primera radiografía de la realidad empresarial salvadoreña.

Con este antecedente, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), a través de su Comité de Balance Trabajo y Familia, decide apoyar a EMPREPAS para presentar ante la OIT un proyecto piloto para que dos empresas salvadoreñas apliquen la metodología del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) que impulsa en diferentes países el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School de la Universidad de Navarra en España.

A través del IFREI 2.0, una herramienta especialmente diseñada por el IESE, se investiga en qué grado la cultura de una empresa favorece el balance trabajo-familia de los empleados.

Almacenes Simán y Transactel, dos empresas salvadoreñas muy diferentes entre sí, son las empresas seleccionadas: una, del sector del retail; y la otra, de call-center.

Para elaborar el informe se identifica, entre otros aspectos:

- En qué entornos laborales trabajan los empleados y las empleadas: enriquecedor, favorable, desfavorable o contaminante.
- A qué tipo de políticas de flexibilidad laboral tienen acceso los empleados y empleadas: flexibilidad de tiempo y espacio, servicios en temas familiares, apoyo profesional y familiar y beneficios para la familia.
- De las políticas a las que tienen acceso, ¿cuáles valoran de un modo más positivo?
- De las que no pueden acceder, ¿cuáles serían de mayor utilidad?

Sobre el papel de los líderes para administrar las solicitudes de balance trabajo-familia, el informe muestra el nivel de liderazgo de los directivos de las dos empresas en Responsabilidad Familiar Corporativa en las siguientes dimensiones:

- Apoyo emocional: implica que el líder se hace cargo de las demandas de balance trabajo-familia.
- Apoyo instrumental: se refiere al papel del líder al resolver dilemas para conciliar trabajo-familia.

- Gestión de políticas: refleja en qué medida el líder apoya y facilita el balance a través de las políticas de la empresa.
- Modelo para seguir: considera si el líder es un referente de balance trabajo-familia dentro y fuera de la organización.

El estudio muestra cómo la Responsabilidad Familiar Corporativa impacta en los resultados individuales y organizativos de la empresa con indicadores como:

- La intención de dejar la empresa
- La percepción de apoyo de la organización
- La productividad
- La salud y el bienestar de las personas
- El enriquecimiento trabajo-familia
- La motivación laboral
- La satisfacción con el equilibrio trabajo-familia

En **Transactel-TELUS** se destaca la influencia positiva del CEO de la organización, el rol de los líderes, cercanos y sensibles, para escuchar las necesidades de los empleados y empleadas, y el apoyo que brindan a su desarrollo profesional.

La empresa se compromete a avanzar con algunas prácticas que por el perfil de sus empleadas y empleados (jóvenes, algunos recién casados, con hijas e hijos pequeños) faciliten el balance trabajo-familia: la instalación de una guardería para los hijos e hijas y de una sala de lactancia; la instauración de la licencia por paternidad, otorgando a los padres dos días adicionales a los que les corresponden por ley por nacimiento de un hijo o una hija; la formación de los empleados y empleadas, con el apoyo de una ONG especializada en temas de familia, para ayudarles en su rol de padres y madres, con especial énfasis en la educación de los hijos y las hijas según las diferentes edades, y el fortalecimiento del vínculo conyugal y la comunicación en la pareja.

En **Almacenes Simán** se subraya la fuerte impronta de la familia fundadora en la cultura organizacional, basada en valores y cercanía con la gente y la valoración positiva de los espacios de formación que disponen los empleados y empleadas, dentro del respeto por la libertad personal.

La empresa se compromete a avanzar en: un plan de sensibilización y formación de sus directivos y jefes para que puedan responder mejor a las demandas de las empleadas y empleados sobre balance trabajo-familia; la medición en las evaluaciones de desempeño de los líderes en las dimensiones de apoyo emocional, instrumental y gestión de políticas; y la instalación de salas de lactancia en todas las tiendas para sacar y conservar la leche materna.

Ejemplo 3: Gamesa: Plan de igualdad

Eje 5: Conciliación de la vida profesional y personal

En su Plan de igualdad, la empresa española Gamesa señala entre sus objetivos promover una cultura que facilite la conciliación de la vida familiar/personal y profesional; y para ello propone las siguientes acciones:

- *Realizar y difundir entre todos los empleados/empleadas, un documento marco con los derechos básicos en materia de conciliación de la vida personal, familiar y profesional que resulte aplicable a todas las sociedades Gamesa en España y que pueda completarse y desarrollarse por los diferentes centros de trabajo.*
- *Realizar informes segregados por género que recojan cuántos empleados y empleadas se acogen a las diferentes medidas de conciliación existentes.*
- *Información a nivel de centro a toda la plantilla de los derechos existentes en la Ley de Conciliación y la Ley de Igualdad o en el convenio colectivo del centro, poniendo especial énfasis en los que pueden ejercitar, indistintamente, hombres y mujeres.*
- *Dado que la mayoría de las medidas de conciliación son disfrutadas por mujeres, se fijará como objetivo básico futuro de desarrollo de esta materia el logro de una mayor corresponsabilidad por parte de los hombres, fomentando el disfrute por parte de estos de las distintas medidas de conciliación.*
- *Se analizará, en cada caso, la posibilidad de cambio de puesto de trabajo para aquellas personas que lo soliciten por motivos de conciliación familiar debidamente acreditada, siempre sobre la base de la igualdad y capacidad.*

Fuente: Plan de igualdad de Gamesa. Disponible en: <http://www.gamesacorp.com/recursos/doc/capital-humano/nuestras-personas/plan-de-igualdad-gamesa.pdf>



Para un autodiagnóstico

- Analice cuáles son los mayores obstáculos para la integración de la vida familiar y laboral en su empresa.
- Considere si su empresa dispone de algunos de los siguientes mecanismos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las trabajadoras y los trabajadores:
 - Guardería o centro infantil dentro de la empresa
 - Subvenciones económicas para guardería o centro infantil externos a la empresa
 - Campamento de verano para hijas e hijos
 - Jornadas reducidas
 - Flexibilidad de horario
 - Jornada coincidente con el horario escolar
 - Trabajo parcial (medio tiempo)
 - Teletrabajo
 - Derecho a licencia por paternidad con el nacimiento o adopción de hijos e hijas
 - Derecho a licencia por maternidad con el nacimiento o adopción de hijos e hijas
 - Espacio físico para lactancia
- Identifique mecanismos que permitan mayor conciliación entre vida personal, familiar y laboral que se adapten a las necesidades específicas de su empresa y al personal.



Acoso laboral

La Resolución 2005-0655 de la Sala Segunda de Costa Rica hace referencia a diez comportamientos más frecuentes que evidencian la existencia del hostigamiento o acoso laboral:

1. Asignar trabajos sin valor o utilidad alguna.
2. Rebajar a la persona asignándole trabajos por debajo de su capacidad profesional o sus competencias habituales.
3. Ejercer contra la persona una presión indebida o arbitraria para realizar su trabajo.
4. Evaluar su trabajo de manera inequitativa o de forma sesgada.
5. Desvalorar sistemáticamente su esfuerzo o éxito profesional o atribuirlo a otros factores o a terceros.
6. Amplificar y dramatizar de manera injustificada errores pequeños o intrascendentes.
7. Menospreciar o menoscabar personal o profesionalmente a la persona.
8. Asignar plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables.
9. Restringir las posibilidades de comunicarse, hablar o reunirse con el superior.
10. Ningunear, ignorar, excluir o hacer el vacío, fingir no verle o hacerle “invisible”.

Revisión de caso: **Acoso laboral**

Ejemplo 4: Sentencia 2010-000197 de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica

Los magistrados de la Sala Segunda ordenaron a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y a un jefe de un área de Salud pagar la indemnización de un médico que fue indebidamente suspendido de su cargo y que fue víctima de acoso laboral.

De acuerdo con el Alto Tribunal de Casación Laboral, aunque el ordenamiento jurídico no ha regulado expresamente la figura del acoso laboral, ello no implica que el trabajador o la trabajadora no tenga derecho a su reclamo y correspondiente indemnización.

“Es innegable que una suspensión irrazonable, en un puesto de la jerarquía del actor genera una grave lesión a su consideración profesional y una perturbación anímica personal y familiar”, señala la sentencia.

Herramientas para la gerencia

En prevención del acoso sexual

- Emitir un protocolo contra el acoso sexual e integrarlo en una política de Recursos Humanos.
- Definir valores y conductas que eviten cualquier tipo de agresión sexual en el trabajo.
- Instrumentar procedimientos de queja formales.
- Definir los procesos de protección del personal afectado.
- Constituir mecanismos de investigación que permitan canalizar la queja y solucionar el problema: declaraciones, entrevistas (denunciante, parte acusada, testigos), elaboración de expedientes, recolección y evaluación de evidencias.
- Instrumentar y dar a conocer al personal los procedimientos disciplinarios (reparación y sanciones).

En la región, la mayoría de los países cuentan con normativa para prevenir y sancionar el acoso sexual. En algunos casos, se ha optado por tipificar el acoso sexual penalmente. Este el caso de Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. Otros países han optado por establecer regulación laboral, civil o administrativa. Así sucede en Argentina, Belice, Chile, Costa Rica, Perú y Uruguay⁵⁷.

En ocasiones la normativa establece también responsabilidades para las empresas. Por ejemplo, en Chile, Panamá y Costa Rica los empleadores deben adoptar medidas para sancionar el acoso sexual. En otros países como El Salvador, se establece la obligación de desarrollar programas de prevención. Finalmente, en Nicaragua se incluye entre las obligaciones de los empleadores y empleadoras velar por que las “trabajadoras y los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual” (Art. 47, CT)⁵⁸.

⁵⁷ Comisión Interamericana de Mujeres (2012).

⁵⁸ Antezana, P. (2011) y OIT (2013).

Herramientas para la gerencia

En cultura organizacional que propicie la conciliación de la vida personal, familiar y laboral

- Evolucionar hacia el equilibrio de género –es decir, hacia la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres– debe ser el objetivo a largo plazo, y convertirse en norma.
- En gestión del cambio, pasar del énfasis de equilibrio entre hombres y mujeres al énfasis de personas seguras de sí mismas en un entorno que valora la diversidad.
- Considerar el equilibrio de género y la diversidad no como un asunto de mujeres, sino como un imperativo empresarial.

¿Cómo fortalecer la igualdad de género en la gestión de las relaciones humanas y sociales?

Problemas encontrados



Las culturas organizacionales promueven los enfoques discriminatorios contra las mujeres por género en las prácticas de reclutamiento, selección y contratación, evaluación del rendimiento y otros procesos.

En la mayoría de las empresas, la cultura organizacional se basa en estereotipos de género como:

- Los piropos, roces casuales o manoseos son inofensivos y constituyen más bien un halago.
- Con la forma de vestir, la mujer provoca que la hostiguen sexualmente.
- El hostigamiento sexual en el trabajo no imposibilita el desarrollo normal y efectivo de las labores.
- El hostigamiento sexual es algo natural y no tiene efectos sociales.

El acoso laboral –principalmente, contra las mujeres– sigue siendo un problema en muchas empresas, y continúa habiendo una cultura de tolerancia a esas prácticas y de desprotección a las víctimas.

La legislación que prohíbe o sanciona el acoso laboral es muy escasa en la región, por lo que prácticamente no existen políticas y procedimientos internos para atender las denuncias en ese ámbito.

Buenas prácticas



- Definir mecanismos que permitan una mayor conciliación entre la vida personal, familiar y laboral que se adapten a las necesidades específicas de la empresa y de su personal.
- Generar políticas y procedimientos internos que permitan la prevención, la atención y la sanción de las denuncias de acoso sexual y laboral.
- Evolucionar hacia el equilibrio de género –es decir, hacia la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres– debe ser el objetivo a largo plazo, y convertirse en norma.
- En la gestión del cambio, pasar del énfasis de equilibrio entre hombres y mujeres al énfasis de personas seguras de sí mismas en un entorno que valora la diversidad.
- Considerar el equilibrio de género y la diversidad no como un asunto de mujeres, sino como un imperativo empresarial. Hombres y mujeres deben defender la diversidad y sus beneficios.



- Proporcionar desde el área de Tecnología de la Información y las Comunicaciones una plataforma para desarrollar enfoques más flexibles y productivos de trabajo que beneficien a todas las personas empleadas: telecomunicaciones y teleconferencias globales, que apoyan el trabajo desde la casa y reducen la necesidad de viajar hasta el centro de trabajo, y benefician al aprendizaje a distancia y en red.
- Facilitar a través de la tecnología el intercambio de información y actualizar las mejores prácticas consistentemente y constantemente. El intercambio 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 la confianza, proporcionan una sensación de esfuerzo colectivo y fomentan el intercambio de experiencias en una empresa o industria. Además, pueden ayudar en la tarea de cambiar la mentalidad.
- Usar modelos de conducta que ayuden a atraer y retener el talento, y que posicionen a la empresa como un líder del mercado en el desarrollo de talento. Para ello, se presentan historias de éxito individuales en los canales de comunicación: la colocación de las entrevistas o perfiles pueden ser un vehículo útil para reconocer los logros de las mujeres y destacar las buenas políticas y prácticas de sus organizaciones. La manera de retratar a las mujeres en público es importante.



Cambios en la cultura de la organización

Los cambios en la cultura organizacional se pueden generar mediante la ruptura de estereotipos de género. Algunas ideas son las siguientes:

- Incorporar dentro de los valores de la empresa el enfoque de género para alcanzar la igualdad de trato y oportunidades.
- Incorporar en los estudios de clima organizacional la evaluación del factor de igualdad de género mediante el estudio de variables de comportamientos que refuerzan los estereotipos como bromas, lenguaje utilizado, comentarios, percepciones del rendimiento de hombres y mujeres, conocimiento de normas y procedimientos de la empresa para atender los casos de acoso sexual y acoso laboral.
- Realizar auditorías de género para determinar los puntos débiles y elaborar planes y propuestas que impulsen su modificación.



Para la conciliación de la vida familiar y laboral

Impera la necesidad de que las empresas aseguren el cumplimiento de sus metas mediante el establecimiento de relaciones laborales, pero siempre bajo el supuesto de que quienes ocupan esos puestos son personas, con vidas y responsabilidades que caen fuera de la entrega a la misión empresarial.

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



- Se aumenta la satisfacción de las personas con su trabajo, generando mayor motivación y, por consiguiente, mayor productividad e innovación, al contar con una cultura promotora de la igualdad de oportunidades y de trato en la empresa.
- Se reduce la rotación del personal y el ausentismo, al contar con una cultura empresarial que facilita la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, lo que reduce costos en la empresa.
- Se aumenta el rendimiento de las trabajadoras y los trabajadores, se facilita el trabajo en equipo y la retención del personal más talentoso y productivo, al contar con un ambiente de trabajo que promueve la igualdad de género.
- Se disminuye en el personal el estrés laboral causado por el acoso sexual o por conflictos entre las responsabilidades familiares y laborales.
- Se mejora la imagen externa e interna de la empresa.
- Se previene, atiende y sanciona el acoso sexual, lo que puede tener un impacto.
- Se evita litigios costosos y la pérdida de productividad del personal por causa de acoso sexual y laboral.

Ejemplos: Conciliación con corresponsabilidad

Ejemplo 5

En la empresa Flores del Sur de Chile los empleados y empleadas cuentan con la posibilidad de establecer una flexibilidad horaria para cumplir con sus compromisos familiares y personales.

Ejemplo 6

En la empresa chilena Tina Fashion dedicada a la confección y bordado industrial cuentan con horarios flexibles de manera que los empleados puedan participar en diferentes actividades escolares de los hijos y las hijas, asistir a consultas médicas, y atender otras necesidades personales o familiares.

Ejemplos: Corresponsabilidad

Ejemplo 7

En el pueblo de Calam, casi toda la población trabaja en la planta de Calamflex. Hay guardería y, dentro, un comedor infantil para que las familias puedan compartir el almuerzo. Un buen día el área de Recursos Humanos notó que al mediodía, las trabajadoras que además eran mamás de niños/as pequeños/as, iban al comedor de la guardería a almorzar con sus hijos/as... y todos los trabajadores (padres o no) iban al comedor central. El área de Recursos Humanos tomó una medida antipática, especialmente para quienes no tenían hijos/as en la guardería: cerró el comedor central y amplió el "infantil".

A partir de entonces, el descanso del mediodía se volvió más ruidoso y desordenado: todos los hombres y todas las mujeres debieron compartir el almuerzo con sus hijos/as... y con los ajenos. La lógica de corresponsabilidad comunitaria que existía en el pueblo se metió dentro de la empresa, y se fundió con una nueva lógica de corresponsabilidad entre los sexos. El beneficio fue para madres, hijos/as, padres y hasta para vecinos/as y parientes, reforzando los lazos de solidaridad inter e intrageneracionales.

Ejemplo 8

Hace tres años que la organización "Delta" cuenta con una política escrita de corresponsabilidad. Entre las medidas adoptadas, se estableció una cierta cantidad de horas anuales para trámites personales o familiares (consultas médicas, obligaciones escolares de las hijas y los hijos), impulsándose por medio de campañas de comunicación internas para que tanto hombres como mujeres hicieran uso de ellas. Asimismo, se introdujo horarios de trabajo flexibles en algunas áreas piloto garantizando que las personas que optaran por esta modalidad no fueran penalizadas. Estas medidas le reportaron a la organización una mayor retención de sus trabajadores y trabajadoras más jóvenes con mayor calificación (con los respectivos ahorros en reclutamiento, inducción y entrenamiento), así como mejoras en índices de ausentismo, rotación y clima laboral. Además de asumir su responsabilidad como empresa, "Delta" mejoró su imagen pública, convirtiéndose en una opción atractiva para la fuerza laboral, logrando además un mayor compromiso y lealtad de su personal.

Ejemplo : Acoso sexual

Ejemplo 9

En uno de los boletines mensuales dirigido a sus asociados, la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del sector empresarial privado (UCCAEP) trata exclusivamente el tema del acoso sexual en el trabajo.

Además de explicar en qué consiste el acoso sexual, cuál es la legislación nacional y cuáles son las implicaciones para la empresa, la UCCAEP insta a las empresas a actuar: “El sector empresarial debe ser un actor proactivo en los diferentes temas y procurar obtener la información adecuada para dirigir el rumbo de su compañía con acciones propositivas que le garanticen la tranquilidad de su talento humano”.

De igual forma, la UCCAEP ha realizado formación para actualizar en legislación sobre acoso sexual a representantes de empresas responsables de aplicar el régimen disciplinario, supervisar personal o asesorar jurídicamente a la empresa.

De esta manera, a través de una acción informativa y de sensibilización, el sector empresarial costarricense se posiciona ante el acoso sexual.

Estrategia para integrar en la empresa la igualdad de género

Para conseguir la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en la empresa, el Departamento de Recursos Humanos debe contar con una estrategia de gestión que debe tener en cuenta el compromiso de la empresa, el conocimiento de la situación y de las herramientas y recursos de apoyo a las empresas, la información continua, la asignación de responsabilidades, el seguimiento y evaluación.

En este apartado se presentan ideas que refuerzan e integran la estrategia del Departamento de Recursos Humanos dentro de la estrategia global de la empresa.

Compromiso de la empresa

La dirección de la empresa debe liderar y asumir de forma expresa el objetivo de la igualdad de género. Para ello, debe contar con documentos de política interna que lo incluyan como un principio básico y lo establezcan al mismo nivel que los demás principios.

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.

Conocimiento de la situación

A fin de conocer cuál es la situación real en igualdad de género, se debe recabar toda información sobre desequilibrios y estereotipos de género que existen en cada departamento de la empresa. Para ello es necesario contar con herramientas e instrumentos para recoger la información adaptada a las características y necesidades de la empresa.

Conocimiento de los recursos de apoyo para las empresas

Instituciones públicas y privadas cuentan con herramientas y recursos que pueden ser de gran utilidad para las empresas a la hora de trabajar por la igualdad de género. Un buen mapeo de estas herramientas y recursos –recursos que en ocasiones son financieros– y su correcta selección en función de la empresa serán un paso definitivo para avanzar hacia la implantación de la igualdad de género en la compañía.

Información interna y externa sobre la estrategia de la empresa

Una estrategia exitosa para lograr la igualdad de género debe ir acompañada de una estrategia de comunicación continua tanto interna como externa.

ESTRATEGIA INTERNA. Todo el personal de la empresa debe conocer los detalles de las acciones y medidas que está tomando la empresa para avanzar hacia la igualdad de género. En la medida que las colaboradoras y los colaboradores conozcan sobre la estrategia, podrán ir interiorizando los objetivos y en la misma medida, se fomentará en ellas y ellos el orgullo de pertenencia a la empresa al reconocer el valor diferencial de la empresa.

Canales de la estrategia interna

- Distribución, en formato impreso o digital, de los documentos de la empresa —o versiones más amigables— que recojan el compromiso de la empresa con la igualdad de género de forma explícita.
- Inclusión de los conceptos, las medidas y los avances en igualdad de género en los canales de comunicación interna (tablón de anuncios, carteles, boletines internos —impresos o digitales—, circulares, blogs internos, audiovisuales, chat, Internet, redes sociales, Intranet, etc.).
- Campañas específicas de difusión de la información.
- Creación de un mecanismo de recepción de inquietudes, consultas o propuestas por parte de las trabajadoras y los trabajadores.

ESTRATEGIA EXTERNA. Dar a conocer hacia fuera de la compañía de los avances conseguidos es una forma de generar valor añadido a la empresa. En todo caso, esta estrategia debe tener en cuenta los momentos propicios para la difusión de la información a fin de que no se genere un resultado contraproducente. Para ello, la estrategia de comunicación debe elaborar previamente un análisis de riesgos.

- **Informes de sostenibilidad.** Muchos modelos de informes de sostenibilidad incluyen ya un apartado sobre la igualdad de género. Estos informes llegan a las juntas de accionistas, a otras empresas y al público en general. El acceso a ellos debe ser sencillo a través de la página web de la empresa.
- **Foros, reuniones o intercambios empresariales.** Además de mostrar al público en general y a otras empresas los avances logrados y demostrarles el valor diferencial de la compañía, estas acciones generarán un impacto positivo en accionistas, clientes y las empleadas y los empleados.
- **Canales de comunicación externa.** La difusión de los compromisos y los avances en medios de comunicación generalistas o especializados en temas empresariales, de género u otros (a través de notas de prensa, entrevistas con trabajadores y trabajadoras de la empresa —de todos los niveles—, participación en tertulias), redes sociales y otros medios tradicionales o digitales expondrá a la empresa como una compañía comprometida con la igualdad de género y contribuirá a su reputación.

Asignación de responsabilidades

Dado que la implementación de una estrategia para la igualdad de género no es un asunto que compete únicamente al Departamento de Recursos Humanos, se debe identificar los departamentos y las personas que serán responsables en cada uno de ellos de poner en marcha los procesos. Al mismo tiempo, los mandos intermedios de la empresa deben estar comprometidos con la igualdad de género (para lo cual, es posible que se requiera de acciones específicas) y las organizaciones de empleadas y empleados deben adoptar y promover las medidas planteadas.

Seguimiento y evaluación

Para conocer cuál es el impacto de las medidas adoptadas, es imprescindible contar con sistemas de seguimiento y evaluación. Con la información que de este seguimiento se deriva, la empresa puede realizar los ajustes necesarios para dirigir con más precisión las medidas.

La complejidad y detalle de los mecanismos de seguimiento y evaluación dependerán de lo que la compañía establezca y de la información que requieran sus sistemas de gestión y reporte. En cualquier caso, todo sistema deberá contar con:

- Un instrumento de recogida de información.
- Cuestionarios de satisfacción específicos sobre las medidas relacionadas con la igualdad de género o preguntas sobre este tema insertas en cuestionarios de satisfacción.

Recuerde que las encuestas de clima laboral serán un buen medio para contar con información cualitativa sobre el impacto de las medidas.

Ninguna de las acciones presentadas exige una asignación adicional de recursos. De hecho, constituyen una forma de aprovechamiento de los recursos ya existentes de la empresa.

Acción positiva o afirmativa. Medida especial de carácter temporal destinada a corregir los efectos de prácticas discriminatorias previas, cuyo objetivo es establecer la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres. A través de una acción positiva se pretende suprimir y prevenir la discriminación compensando las desventajas que provienen de percepciones, comportamientos y estructuras existentes basadas en estereotipos sobre las funciones de hombres y mujeres en la sociedad.

Acoso sexual. Toda insinuación sexual o comportamiento verbal o físico de índole sexual no deseado, cuya aceptación es condición implícita o explícita para obtener decisiones favorables que inciden en el propio empleo, cuya finalidad o consecuencia es interferir sin razón alguna en el rendimiento laboral de una persona, o de crear un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante.

Brecha de género. Diferencia entre las tasas masculina y femenina en la categoría de una variable que se calcula restando la tasa masculina a la tasa femenina y se calcula en puntos porcentuales. Cuanto menor sea la brecha, más cerca está la igualdad; y si el valor es negativo, la diferencia es a favor de los hombres.

Discriminación sexual. Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de sexo que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. La discriminación puede ser directa o indirecta.

- La discriminación directa por razones de género se da cuando la legislación o la práctica establecen una diferencia explícita entre las mujeres y los hombres (por ejemplo, leyes que no permiten a las mujeres suscribir contratos y sí lo permiten a los hombres).
- La discriminación indirecta ocurre cuando las normas y prácticas que aparentemente son neutras con relación al género, de hecho dan lugar a situaciones desventajosas fundamentalmente para las personas de uno de los dos sexos. Suelen no ser perceptibles a primera vista sino solo después de analizar los efectos de facto que entrañan sobre las disposiciones jurídicas, esto es, lo que ocurre en realidad a consecuencia de dichas normas o prácticas.

Estereotipo de género. Idea simplificada de las diferencias entre hombres y mujeres, sus capacidades, actitudes psicológicas, ambiciones y comportamientos; y por lo tanto, de lo que se espera de ellas y ellos en un contexto social determinado. Si bien en un principio puede parecer que estos juicios basados en generalizaciones ahorran tiempo y energía, en realidad no logran captar la riqueza de las características de las personas.

Género. Diferencias y relaciones sociales entre hombres y mujeres, que varían ampliamente entre las sociedades y culturas y cambian con el transcurso del tiempo. Este término no reemplaza al vocablo “sexo”, que alude exclusivamente a las diferencias biológicas entre un hombre y una mujer, y que no cambian. Por ejemplo, los datos estadísticos se desglosan por sexo. El término “género”, en cambio, se emplea para analizar

los roles, las responsabilidades, los obstáculos, las posibilidades y las necesidades de las mujeres y de los hombres en todas las áreas y en cualquier contexto social dado.

Igualdad de género. Goce, en todos los aspectos de la vida, de los mismos derechos humanos, las mismas oportunidades y el mismo trato por parte de las personas de uno y otro sexo, independientemente de su edad. Se parte del principio de que los derechos, las responsabilidades, la situación social y el acceso a los recursos de las personas no deben estar supeditados al hecho de ser hombre o ser mujer. No obstante, no significa que los hombres y las mujeres sean lo mismo o deban convertirse en lo mismo, ni que todas las medidas del mercado de trabajo deban concluir en los mismos resultados.

La igualdad de género supone que todas las personas de uno y otro sexo son libres de desarrollar sus capacidades y elegir sus opciones sin limitaciones impuestas por estereotipos acerca de los papeles de un sexo o del otro o de las características de los hombres y de las mujeres.

Igualdad de remuneración. Igualdad de remuneración salarial significa que las tasas y los tipos de remuneración no deben basarse en el sexo del trabajador (ni en ninguna otra característica), sino en una evaluación objetiva del trabajo que realiza.

Interlocutores sociales. Representantes de empleadores/as y trabajadores/as.

Personas con responsabilidades familiares. Hombres y mujeres con responsabilidades hacia los hijos e hijas a su cargo o hacia otros miembros de su familia directa que claramente necesitan de su atención y su apoyo, cuando tales responsabilidades limitan sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.

Segregación ocupacional. La segregación ocupacional tiene lugar cuando las mujeres y los hombres aparecen concentrados en diferentes tipos y en diferentes niveles de actividad y de empleo. Las mujeres suelen estar confinadas en una gama de ocupaciones distintas de las de los hombres (segregación horizontal) y en categorías inferiores (segregación vertical). Habitualmente, la segregación ocupacional se origina en prácticas basadas en estereotipos y prejuicios muy arraigados sobre los cometidos de las mujeres y los hombres en la sociedad, incluida la discriminación indirecta en el sistema educativo. La segregación ocupacional constituye una expresión de desigualdad, pues implica diferencias en materia de poder, calificaciones, ingresos y oportunidades.

Trabajo decente. Trabajo productivo en el que los derechos están protegidos, genera un ingreso adecuado y dispone de la protección social adecuada.

Bibliografía

Adler, Roy D. (1998). *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. Centro de Investigación sobre el Techo de Cristal, Universidad de Pepperdine. Disponible en: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf

Antezana, P. (2011). *Legislación y jurisprudencia comparadas sobre derechos laborales de las mujeres: Centroamérica y República Dominicana*. OIT, San José. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_184077.pdf

Astelarra, J. (coordinadora) (2009). *Género y empleo*. Documento de Trabajo núm. 32. Fundación Carolina-CeALCI, Madrid. Disponible en: <http://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT32.pdf>

Banco Mundial (2011). *Una revolución de género en marcha. Ampliación de las oportunidades económicas para las mujeres en América Central. Revisión de la última década*. Washington D. C. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Gendereport.pdf>

Batthyán Dighiero, K. y Montaña, S. (coordinadoras) (2012). *Construyendo Autonomía. Compromisos e indicadores de género*. Cuaderno de la Cepal núm. 100. Cepal/AECID, Santiago de Chile. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27866/S2012044_es.pdf?sequence=1

Betech Rophie, E. (2009). "Conquista a las mujeres consumidoras".

BID (2006). *El Servicio Civil en los países centroamericanos y República Dominicana*. Washington D. C. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=876026>

Blanco, L. y Rodríguez, G. (1999). *¿Candil en la calle... y luz en la casa? Hacia una gestión y gerencia con equidad*. Serie Hacia la equidad núm. 7, Unión Mundial para la Naturaleza / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Disponible en: <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/modulo7.pdf>

Cambriles Torralba, M. y otras (2007). *Diagnóstico y Auto-diagnóstico de Barreras de Género. Posicionamiento de la mujer ante el empleo*. Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental, Proyecto EQUAL 2004-2007, Sevilla. Disponible en: http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/art_1.Diagnostico_2.pdf

Carcedo Cabañas, A. (2009). "A la hora de trabajar ¿todas contamos?", en: CEFEMINA. *Nosotras hacemos la (otra) economía. Aportes a los debates feministas sobre la economía*. San José. Disponible en: <http://genero.bvsalud.org/lildbi/docsonline/get.php?id=961>

Caroncióne, C. y D. Costello (2006). "Can Europe Afford to Grow Old?", en: Finance and Development núm. 43. FMI. Disponible en <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/09/carone.htm>

Centro de Investigación sobre las Mujeres en el Mundo de los Negocios de Lehman Brothers (2007). *Innovative Potential. Men and Women in Teams*. London Business School, Londres. Disponible en: http://www.lnds.net/blog/images/2013/09/grattonreportinnovative_potential_nov_2007.pdf

Cepal (2010). *¿Qué Estado para qué igualdad?* XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y El Caribe. ONU, Brasilia. Disponible en: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/40116/que_estado_para_que_igualdad.pdf

Cepal (2009). *Examen y evaluación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y el documento Final del Vigésimo Tercer Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General (2000) en Países de América Latina y El Caribe*. ONU, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing15/docs/CEPALBeijing15.pdf>

Colmou, A. M. *L'encadrement supérieur dans la fonction publique: vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?* Informe encargado por el Ministerio de la Función Pública, de la Reforma del Estado y de la Descentralización de Francia. La Documentation Française, Paris. Disponible en: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>

Comunidades Europeas (2008). *Report on Equality between Women and Men 2008*. Luxemburgo. Disponible en: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2033&langId=en>

Comunidades Europeas (2008). *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends*. Luxemburgo. Disponible en: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2034&langId=en>

Comunidades Europeas (2005). *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*. Luxemburgo. Disponible en: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2488&langId=en>

Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) (2012). *Acoso u hostigamiento sexual laboral*. Serie Mujeres bajo la ley. Breve informativo núm. 4. OEA. Disponible en: <https://www.oas.org/es/CIM/docs/Briefing-Note-AcosoSexualLaboral-ES.doc>

Cunningham, J. y P. Roberts (2006). *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*. Marshall Cavendish, Londres.

Chioda, L. (2011). *Work and Family. Latin American and Caribbean Women in Search of a New Balance*. Banco Mundial, Washington D. C. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/LACEXT/Resources/informe_genero_LACDEF.pdf

De Barbieri García, T. (2002). "Acciones Afirmativas: Antecedentes, definición y significados. Aportes para la participación de las mujeres en los espacios de poder", en: *Memorias del foro de mujeres y política*. Instituto Nacional de las Mujeres, México D. F. Disponible en: http://genero.ife.org.mx/docs_relatorias/03_MemoriaForoMujeresyPolitica.pdf

Emakunde (Instituto Vasco de la Mujer) (2001). *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas*. Vitoria-Gasteiz. Disponible en: http://www.emakunde.euskadi.eus/u72-20020/es/contenidos/informacion/ipp_clausulas/es_emakunde/adjuntos/Guia_practica_para_diagnosticar_la_igualdad_de_mujeres_y_hom.pdf

Escalante Herrera, A. C. (2010). *Gobernabilidad y convivencia Democrática en América Latina: El papel de las mujeres*. FLACSO/AECID, San José. Disponible en: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0557/Flacso_Gobernabilidad.pdf

Facio, Alda (s.f). *¿Igualdad y/o Equidad?* Nota para la igualdad núm. 1. Disponible en: http://www.americlatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf

Gálvez, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*, en: Serie Mujer y desarrollo núm. 35. Cepal, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/7374/lcl1561e.pdf>

Guerrero, S. "Lanza Economía norma de igualdad laboral de género", en El Sol de México, 24 de noviembre de 2012. Recuperado de: <http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n2782140.htm>

Guzmán Barcos, V. y Montaña Virreira, S. (2012). *Políticas públicas e institucionalidad de género en América Latina (1985-2010)*, en: Serie Mujer y desarrollo núm. 118. Cepal, Santiago, Chile. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5847/S1200803_es.pdf?sequence=1

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) (2011). *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Montevideo. Disponible en: http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) (2007). *Política de Igualdad y Equidad de Género 2007-2017*. San José.

Instituto Nacional de las Mujeres (2002). *Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública*. México D.F. Disponible en: http://genero.ife.org.mx/docs_marco/06_CulturalInstitucionalyEquidadGeneroenAdminPub.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (2003). *Modelo de equidad de género*. México D.F. Disponible en: <http://www.cofemer.gob.mx/MEG.pdf>

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH) (2008). *Acercándonos a los instrumentos Internacionales de Protección de los Derechos Humanos*. San José. Disponible en: <http://www.iidh.ed.cr/IIDH/media/1493/acercandonos-a-los-ins-int-2011.pdf>

IIDH (2004a). *Leyes de igualdad de oportunidades para la mujer: ¿avances y retrocesos? Balance regional*. San José. Disponible en: http://www.iidh.ed.cr/comunidades/derechosmujer/docs/dm_documento-spub/leyes%20de%20igualdad.pdf

IIDH (2004b). *Leyes y políticas públicas de Igualdad: Experiencias regionales y nacionales. Lecciones aprendidas*. San José. Disponible en: http://www.catedradh.unesco.unam.mx/SeminarioCETis/Documentos/Doc_basicos/5_biblioteca_virtual/4_sistema_regional/6.pdf

Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) (2010). *Manual del Sistema de Gestión de Equidad de Género*. Disponible en: http://www.equidad.scjn.gob.mx/biblioteca_virtual/publicacionesRecientes/PoliticasPublicasYGestionEnEquidadDeGenero/15.pdf

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) (2011). *Normativa Nacional para la Igualdad de Género*. San Salvador. Disponible en: http://isdemu.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=17%3Alegislacion&download=267%3Anormativa-nacional-para-la-igualdad-de-gnero&Itemid=234&lang=es

Kingsmill, D. (2001). *Report on Women's Employment and Pay*. Londres.

Kotiranta, A, A. Kovalaine y P. Rouvinen (2007). "Female leadership and firm profitability", en: EVA Analysis núm. 3. Disponible en: <http://www.eva.fi/eng/index.php>

León, M. (Comp.) (2001). *Mujeres y trabajo: cambios impostergables*. OXFAM GB/REMTE/Marcha mundial de las Mujeres/CLACSO/ALAI. Veraz Comunicação, Porto Alegre. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101012020005/leon.pdf>

Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4515/Marco%20anal%C3%ADtico%20para%20el%20diagn%C3%B3stico%20institucional%20de%20sistemas%20de%20servicio%20civil.pdf?sequence=2>

McKinsey & Co. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Disponible en: http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2007_english.ashx

Milosavljevic, V. (2007). *Estadísticas para la equidad de género: magnitudes y tendencias en América Latina*. Cepal/Unifem/Naciones Unidas, Santiago de Chile. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27843/LCG2321P_es.pdf?sequence=1

OIT/Cepal/FAO/PNUD/ONU Mujeres (2013). *Trabajo decente e igualdad de género en América Latina y el Caribe: Políticas para mejorar el acceso y la calidad de los empleos de las mujeres de la región*. Santiago de Chile. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf

OIT (2015). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso*. Versión resumida del Informe mundial. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf

OIT (2011). "Empresas Siglo XXI. En ruta hacia la igualdad de género", en: Estrategia & Negocios. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_179367.pdf

OIT (2011). *Panorama laboral 2011*. Lima. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_180288.pdf

OIT (008). *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su nonagésima séptima reunión, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371206.pdf

OIT/Comunidades Europeas (2008). *Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos*. Comunidades Europeas. Disponible en: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_recurso_didactico/romper_estereotipos.pdf

OIT (2006). *Promoviendo la igualdad de género. Convenios de la OIT y los derechos laborales*. Santiago de Chile. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_184031.pdf

OIT (2008). *ABC de los derechos de los trabajadores y la igualdad de género*. Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_094520.pdf

OIT/OLACD (2011). *Evolución de los principales indicadores del mercado de trabajo en Centroamérica y República Dominicana, años 2006-2010*. San José. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_206030.pdf

OIT/PNUD (2009). *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_111376.pdf

Pagés, C. y Piras, C. (2010). *El dividendo de género. Cómo capitalizar el trabajo de las mujeres*. BID, Washington D. C. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35117427>

Peters, H. y Kabakoff, R. (2002). *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*. MRG Research report. Disponible en: <http://www.mrg.com>

Picos Moreno, A. (2001). *Acoso sexual en la empresa: cómo prevenirlo*. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)/Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A. C. México D. F.

PNUD (2009). *Negocios que promueven la igualdad: Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género*. Serie Compartir Conocimiento. Disponible en: <http://compartir.undp-regionalcentre.org/pdf/es/04.pdf>

PNUD (2010). *Empresas que promueven la igualdad. Cómo avanzar con un programa de certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género*. Disponible en: http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf

PNUD/ACCD (2011). *Cerrando el círculo. Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas e igualdad de género*. Barcelona. Disponible en: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2032&Itemid=

Román, I. (2012). *Políticas de empleo y equidad de género en el mercado laboral en Centroamérica y República Dominicana: acciones para construir igualdad de trato y oportunidades para las mujeres*. Informe final. OIT, San José.

Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)/Acción RSE (2006). *Guía para impulsar la equidad de género en las empresas*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/29c3fb6022db0133c80279164dc233c6.pdf>

Tovar Restrepo, M. y Gederlini Ramírez, G. (2005). *El aporte de la mujer al desarrollo económico*. Universidad de Valparaíso.

Vinnicombe, S. y Singh, V. (2003). *The 2003 Female FTSE Index*. Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management. Disponible en: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/ftse>

Weller, J. (2007). *La flexibilidad del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe. Aspectos del debate, alguna evidencia y políticas*. Serie Macroeconomía del desarrollo núm. 61. Cepal, Santiago de

Chile. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5429/S0701070_es.pdf?sequence=1

Wirth, L. (2001). *Breaking the glass ceiling: Women in management*. OIT, Ginebra. Disponible en: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf

Wittenberg-Cox, A. y Maitland, A. (2008). *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*. Wiley & Sons, Chichester.

Otras referencias

América Economía. MBA& Educación Ejecutiva, America-economía. ¿Por qué es tan difícil para una mujer escalar hasta puestos directivos? 27/10/2011. En: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-es-tan-dificil-para-una-mujer-escalar-hasta-puestos-directivos>

América Latina Genera. "Mainstreaming en las empresas públicas y privadas". En: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=93&ml=1&mlt=system&tmpl=component&Itemid=83

Banco Mundial-Objetivos de Desarrollo del Milenio: <http://www.bancomundial.org/odm/mujeres-igualdad.html>

Castellanos Castillo, J. R. y Castellanos Machado, C. A. "Formación y desarrollo del capital humano en las empresas". En: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/formacion-desarrollo-capital-humano-empresas.htm>

Castellanos Machado, C.A. (2010). "Formación y desarrollo del capital humano en las empresas". En: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/formacion-desarrollo-capital-humano-empresas.htm>

CNN-Expansión. "Mujeres de AL, rezagadas en liderazgo". 04/09/2012. En: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/09/04/mujeres-de-al-rezagadas-en-liderazgo>

Fernández, F. (2010). "El valor del capital humano en las empresas (reflexión)". En: <http://www.slideshare.net/Pacofdez/el-valor-del-capital-humano-en-las-empresas>

Reinoso Castillo, I. (2009). "El sexismo en la educación". En: <http://www.gestiopolis.com/economia/sexismo-en-la-educacion.htm>

**Oficina de la OIT para América Central, Haití,
Panamá y República Dominicana**

ISBN 978-92-2-330928-2



9 789223 309282