



Buenas prácticas laborales con perspectiva de género

Hacia la certificación de Equidad Laboral

VERSIÓN 01:2019

Contenido

0	Definiciones Generales	3
0.1	¿Qué es un sello?.....	3
0.2	¿Qué Certifica?.....	3
0.3	¿Cómo lo hace?.....	3
0.4	¿Cuáles son los beneficios?.....	3
0.5	¿De dónde surge la idea?	4
0.6	¿Por qué un sistema de equidad en Mendoza?	5
0.7	¿Qué aporta de novedoso?	6
1	Objeto y campo de aplicación	7
2	Referencias Normativas	7
3	Términos y definiciones	9
4	Contexto de la Organización	14
4.1	Determinación del alcance del sello de equidad.....	14
4.2	Diagnóstico Inicial	14
4.3	Implementación de buenas prácticas con perspectiva de género.....	15
5	Liderazgo	16
5.1	Compromiso de la dirección	16
5.2	Política de Equidad de Género.....	17
5.3	Roles y Responsabilidades	17
6	Planificación.....	17
6.1	Acciones para implementar la perspectiva de género en la organización	17
7	Criterios de implementación.....	19
7.1	Reclutamiento y selección del personal	19
7.2	Desarrollo profesional	19
7.3	Capacitación	19
7.4	Desempeño.....	20
7.5	Remuneración.....	20
7.6	Vida familiar y vida laboral.....	20
7.7	Salud ocupacional y riesgos del trabajo.....	20
7.8	Hostigamiento sexual y laboral.....	21
7.9	Proyección de una imagen de equidad (no sexista) y diversa	21
7.10	Información Documentada	21
8	Implementación	22
8.1	Nivel I: sensibilización, diagnóstico y planificación	22

8.2 Nivel II: ejecución y seguimiento	23
8.3 Nivel III: evaluación y mejora.....	23
9 Evaluación del desempeño	24
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	24
9.2 Auditoría interna.....	24
9.3 Revisión por la dirección.....	25
10 Mejora	26
10.1 Generalidades.....	26
10.2 No conformidad y acción correctiva	26
10.3 Mejora continua en la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género	26
Anexo A.....	28
Anexo B.....	28
Referencias bibliográficas	28

0 Definiciones Generales

0.1 ¿Qué es un sello?

Un sello de equidad es un programa de certificación (como el de Normas ISO) que involucra la administración de un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión de las instituciones –sean estas públicas o privadas- con el objetivo de transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales para contribuir al cierre de las brechas de género.

0.2 ¿Qué Certifica?

Certifica que las organizaciones comprometidas promuevan activamente la igualdad entre trabajadoras y trabajadores mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, de acciones afirmativas y de transversalización de la mirada de género.

0.3 ¿Cómo lo hace?

Se expresa en un logotipo o distintivo que testifica la adecuada adopción de los requisitos para la reducción sistemática de brechas de género en el empleo. El mismo podrá utilizarse en los productos y los servicios de la empresa, en su imagen institucional, y en cualquier otra aplicación que le permita la difusión de su compromiso con la igualdad de género en el mundo del trabajo.

0.4 ¿Cuáles son los beneficios?

El PNUD reconoce que los beneficios no solo son para las mujeres, sino que una política de equidad en el ámbito laboral puede introducir aportes positivos en otros niveles tales como: el Estado, ya que brinda una posibilidad de combatir las desigualdades; a las empresas: les permite mejorar la gestión empresarial y fomentar la innovación económica desde un enfoque de derechos y a los países les brinda ventajas sociales y comerciales, al estar sincronizada con importantes cambios socio-culturales.

0.5 ¿De dónde surge la idea?

En las ediciones 2017¹ y 2018² de las Asambleas por la Equidad se recibieron múltiples aportes en el eje de “Equidad en el ámbito laboral”, algunos de ellos fueron:

- ✓ dificultades de reinserción laboral luego de la maternidad,
- ✓ desigual distribución de las tareas del cuidado,
- ✓ mayores costos de contratación a la mujer por las licencias,
- ✓ escasez de espacios de cuidado y recreación para niños y niñas,
- ✓ brecha salarial en la remuneración,
- ✓ techo de cristal: imposibilidad de acceso a cargos jerárquicos o exceso de obstáculos para las mujeres,
- ✓ mayor desocupación de mujeres en edad reproductiva,
- ✓ acoso laboral.

El problema que se identificó fue el de: **Inequidad de género en la cultura organizacional de las instituciones públicas y privadas**

Luego de relevada la problemática se comenzaron a rastrear experiencias acerca de la manera en que se da respuesta en otros países a las desigualdades en el ámbito de las culturas organizacionales y se exploraron algunas³ experiencias en Latinoamérica, mismas que quedaron condensadas en el Manual del PNUD.

¹ En el siguiente enlace se puede revisar el árbol de problemas del año 2017 disponible en <http://www.generosxlaequidad.gob.ar/wp-content/uploads/equidad-en-el-ambito-laboral.pdf> revisado el día 22 de diciembre de 2018.

² En el siguiente enlace se puede revisar el árbol de problemas del año 2018 disponible en <http://www.generosxlaequidad.gob.ar/wp-content/uploads/2018/05/Equidad-en-el-%C3%81mbito-Laboral.pdf> revisado el día 22 de diciembre de 2018.-

³ Programa de certificación de Empresas en Equidad de Género (Modelo de Equidad de Género para Argentina MEGA-2009), Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, Argentina; Programa Pro Equidad de Género, Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres, Gobierno Federal, Brasil; Proyecto Sello Igual, Servicio Nacional de la Mujer, Chile; Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Instituto Nacional de las Mujeres, Gobierno Federal, México; Programa de Gestión de la Calidad con Equidad de Género; Modelo de Calidad con Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres, Uruguay. Todo esto se resumió en el manual del PNUD cuya edición fue en el año 2010.

Otra experiencia que podemos mencionar es la propuesta por la Red de Pacto Global, “una iniciativa de responsabilidad social corporativa en la cual empresas, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil se comprometen a cumplir diez principios para proteger los derechos humanos, para garantizar los mejores estándares laborales, para preservar el medio ambiente y para luchar contra la corrupción” (Web del pacto global). Esta iniciativa del PNUD busca lograr el compromiso del sector privado con el cumplimiento de los Objetivos para el Desarrollo expuestos en la Agenda 2030. Sin embargo, cabe destacar que es solo para el sector privado y que si bien el enfoque es en relación a los 17 ODS, los últimos informes destacan “que existe un grupo de ODS que las empresas más frecuentemente mencionan en sus reportes y son los ODS 4, 7, 8, 12 y 13 vinculados con la educación de calidad, la energía limpia, el trabajo decente, la producción y el consumo sostenible y la acción por el clima” Como puede observarse el ODS 5 vinculado a la perspectiva de género encuentra sus dificultades para generar compromiso en el sector.

Otro antecedente importante es el del **Programa Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio lanzado en 2018 por ONU-Mujeres**, para promover la igualdad de género a través del **sector privado** que busca fomentar acciones que favorezcan el “liderazgo empresarial de las mujeres, la participación en la fuerza de trabajo, el emprendedurismo, el empoderamiento económico y, por lo tanto, su participación plena e igualitaria en la sociedad. El programa se dirige a empresas y redes lideradas por mujeres, empresas multinacionales y partes interesadas relevantes en Europa y países seleccionados de América Latina y el Caribe, para promover vínculos comerciales e innovación entre mujeres de ambas regiones, al tiempo que apoya el diálogo interregional y el intercambio de buenas prácticas para aumentar la capacidad del sector privado de manera más amplia en la implementación de negocios con igualdad de género”.

0.6 ¿Por qué un sistema de equidad en Mendoza?

Tal y como menciona el manual del PNUD un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género “debe adaptarse a las necesidades

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

0.7 ¿Qué aporta de novedoso?

El documento que se detalla en las próximas páginas se presenta en forma de Norma, forma que aún no ha sido propuesta en los antecedentes mencionados en el país, razón por la cual es más comprensible para las organizaciones incluso para aquellas que ya hayan transitado un proceso de certificación de calidad podrán familiarizarse rápidamente con los términos en ella dispuestos.

Otro aditamento que se podrá encontrar novedoso frente a las experiencias mencionadas es que se considera a la certificación en equidad como un “proceso” es decir progresivo y que este mismo se puede ir verificando en sus diferentes niveles y de este modo ir mejorando de a poco la cultura organizacional.

Finalmente, el formato de norma permite que las organizaciones de cualquier tipo ya se pública o privada emprendan el proceso de mejorar la equidad en su cultura organizacional.

Buenas prácticas laborales con perspectiva de género

1 Objeto y campo de aplicación

La norma que se presenta en este documento establece principios y requisitos técnicos que serán evaluados para establecer que una organización cumple con una serie de estándares que le permiten obtener el sello de equidad.

La presente está dirigida a cualquier organización, ya sea pública o privada, que implemente y desarrolle las prácticas necesarias atendiendo a los criterios dispuestos en ella.

La norma hace hincapié en el proceso que conlleva a una organización a la revisión de sus prácticas y sus procesos, tal y como sucede con la implementación de un sistema de calidad, para que a través de la sensibilización en temas de género puedan mejorar la cultura organizacional.

Los criterios sobre los cuales se trabaja son los recomendados por la comunidad del sello de equidad y enlistados en el manual del PNUD citado en la bibliografía de este documento.

2 Referencias Normativas

En este apartado se mencionan las normativas que funcionan como antecedente para la creación de este documento de implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género:

- CEDAW

Argentina adhiere a la “Convención para la eliminación de la discriminación contra la mujer” desde 1985, misma en la que no solo quedan establecidos los derechos humanos de las mujeres sino que también se insta a los países miembros a tomar un rol activo a través de acciones afirmativas para eliminar

toda forma de discriminación hacia las mujeres. Algunos de los artículos de la CEDAW que funcionan como antecedentes son los siguientes:

“**Artículo 5:** Los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas para:

a) Modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres;

b) El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo;

c) El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico;

d) El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad del trabajo (Documento CEDAW,

https://www.unicef.org/panama/spanish/MujeresCo_web.pdf)

- Ley 26485 de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales

La Ley 26485 fue sancionada en Argentina en el año 2009 y en la misma se establecen física, psicológica, sexual, económica y patrimonial y simbólica. Así mismo dentro de las Modalidades de violencia enumeradas se establece como: “**violencia laboral contra las mujeres:** aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que se obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral”.

- Ley 27449 “Micaela”

La norma establece la creación del Programa Nacional Permanente de Capacitación Institucional en Género y Violencia contra las Mujeres con el objetivo de “capacitar y sensibilizar” a todos los funcionarios públicos de los tres poderes del Estado, sin importar jerarquía ni forma de contratación ni el ámbito en el que desee.

Todos los agentes del Estado deben cursar y aprobar todos los años la capacitación. El incumplimiento será considerado una falta grave que incluirá sanciones y obstaculizará el ascenso a un cargo superior en caso de que corresponda.

3 Términos y definiciones

A continuación se definen y explican los términos claves para la cabal comprensión de esta Norma:

- **Brecha de género:** El término brecha de género se refiere a cualquier disparidad entre la condición o posición de los hombres y las mujeres y la sociedad. Suele usarse para referirse a la diferencia entre los ingresos de hombres y mujeres, por ej. "brecha salarial de género." Sin embargo, puede haber brechas de género en múltiples ámbitos, tal como los cuatro pilares que el Foro Económico Mundial utiliza para calcular su Índice de Brecha de Género, a saber: participación económica y oportunidad, acceso a educación, salud y esperanza de vida, empoderamiento político. Es la diferencia entre las tasas masculina y femenina en la categoría de una variable; se calcula restando Tasa Femenina-Tasa Masculina. Cuanto menor sea la “brecha”, más cerca estaremos de la igualdad. Constatar una brecha de género en un contexto significa normalmente que en éste existe una desigual distribución donde el colectivo que pertenece al género femenino forma el grupo que queda con menos recursos, poder etc.

- **Acoso laboral:** La Organización Internacional del Trabajo define el acoso laboral como la acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta. Las situaciones de acoso laboral se nutren de las relaciones asimétricas de poder entre las diferentes personas que conforman el espacio de trabajo y puede ser ejercido por quienes ostentan cargos de jefatura, por quienes tienen un rango laboral similar a la persona hostigada o por ambos. El acoso laboral tiene graves consecuencias para la salud física y emocional de la persona que lo sufre, así como para su desempeño laboral. La prevalencia del acoso laboral es tan frecuente que se estima que alcanza ya, dimensiones epidémicas.

El acoso laboral en el trabajo es un problema que afecta a hombres y mujeres. Sin embargo, son quienes cuentan con menores cuotas de poder en el espacio laboral, quienes enfrentan mayor desprotección frente al acoso. Este es el caso, por ejemplo, de las mujeres o de las personas migrantes. El acoso laboral en el caso de las mujeres puede ser empleado para provocar la renuncia de la trabajadora en situaciones en las que está protegida contra el despido. Por ejemplo, cuando se encuentra bajo el amparo del fuero de maternidad.

Por otro lado, la **violencia sexual en el mundo del trabajo** es una forma de discriminación sexual que puede combinar elementos de violencia física y psicológica e incluir una diversidad de comportamientos, que van de los comentarios o gestos no deseados, las bromas y el contacto físico breve hasta la agresión sexual. Al igual que ocurre en las situaciones de violencia de género en general, si bien es cierto que los hombres y los niños pueden ser víctimas de violencia sexual y acoso sexual, en la gran mayoría de los casos denunciados las víctimas son mujeres o niñas.

El acoso sexual es una forma de violencia sexual que ocurre comúnmente en el mundo del trabajo, y que suele clasificarse de dos maneras: el acoso sexual *quid pro quo*, asimilable a un chantaje, y el acoso sexual resultante de un «ambiente de trabajo hostil». El acoso sexual *quid pro quo* tiene lugar cuando a una trabajadora o un trabajador se le exige un servicio sexual, cuya aceptación

o rechazo será determinante para que quien lo exige tome una decisión favorable o, por el contrario, perjudicial para la situación laboral de la persona acosada. El acoso derivado de un ambiente de trabajo hostil abarca todas las conductas que crean un entorno laboral intimidante, hostil o humillante.

- **Igualdad de género:** La equidad de género contiene un elemento de interpretación de la justicia social, generalmente basada en la tradición, costumbres, religión o cultura, más frecuentemente en detrimento de las mujeres. Se ha determinado que ese uso de la equidad con respecto al adelanto de las mujeres es inaceptable. Durante la conferencia de Beijing en 1995, se acordó que se utilizaría el término igualdad. Más tarde el comité de la CEDAW lo confirmó en su Recomendación General 28: "Se exhorta a los Estados Partes a utilizar exclusivamente los conceptos de igualdad entre la mujer y el hombre o la igualdad entre los géneros y no el concepto de equidad entre los géneros al cumplir con sus obligaciones en virtud de la Convención. En algunas jurisdicciones este último concepto se utiliza para referirse al trato justo de la mujer y el hombre en función de sus necesidades respectivas. Esto puede incluir un trato igual, o un trato diferente pero considerado equivalente en cuanto a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las oportunidades".

Igualdad de género (igualdad entre mujeres y hombres): Se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres y de las niñas y los niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de si nacieron con determinado sexo. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un asunto de mujeres, sino que concierne e involucra a los hombres al igual que a las mujeres. Se considera una cuestión de derechos humanos y tanto un requisito como un indicador del desarrollo centrado en las personas.

- **Perspectiva de género:** Es una forma de ver o analizar que consiste en observar el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones

sociales de las personas. Esta forma de ver es lo que nos permite realizar un análisis de género y luego transversalizar una perspectiva de género en un programa o política propuesta, o en una organización. Analiza las posibilidades y oportunidades de ambos, sus expectativas, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y las maneras en que lo hacen. En la IV Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing 95 se estableció que: “La perspectiva de género supone considerar sistemáticamente las diferentes condiciones, situaciones y necesidades en las que viven mujeres y hombres, en todas las políticas y en los momentos de la intervención: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación”.

- **Estereotipo de género:** Los estereotipos constituyen un proceso cognitivo que es usado cuando se trata de comprender una realidad compleja, reduciéndola a algo simple, lineal, generalizable y por ello mismo se invisibiliza o estigmatiza una buena parte de esa realidad compleja que se analiza. Este proceso crea una distorsión en tanto selecciona una parte de la información para emitir juicios u opiniones sobre determinados grupos. Los estereotipos no son fijos, dado que son expresiones de valores y creencias culturales, por lo que cambiarán con las transformaciones históricas, políticas, económicas. Los **estereotipos de género** producen y reproducen situaciones de discriminación y subordinación de las mujeres, en los distintos ámbitos de la vida privada y pública. Los estereotipos de género surgen de la confusión entre la biología y las designaciones sociales, clasificando a varones y mujeres de acuerdo a premisas rígidas y promoviendo la creencia de que las desigualdades que se han construido socialmente en términos de poder, autonomía, libertades y posibilidades; tienen origen biológico y por tanto, son inmutables.

- **Heteronormatividad:** es una expresión utilizada para describir o identificar una norma social relacionada con el comportamiento heterosexual estandarizado, cuando se lo considera la única forma social válida de comportamiento y quien no siga esta postura social y cultural se encontrará en desventaja con respecto al resto de la sociedad. Este concepto constituye el fundamento de los argumentos discriminatorios y prejuiciosos contra la

comunidad LGBT, principalmente en lo que atañe a las familias y la expresión pública. Adrienne Rich también habla de **heterosexualidad obligatoria**, concepto que hace referencia a la construcción de la heterosexualidad como “lo normal” y a la patologización de todas las fugas a ésta: el lesbianismo, la homosexualidad, la bisexualidad, entre otras.

- **Salud Integral:** la Red de Salud de las Mujeres Latinoamericanas y del Caribe, entiende la salud de forma holística abarcando aspectos del ámbito biológico, sociales, económicos, políticos, culturales, ambientales. Como señala Carme Valls Llobet, estar sana/ sano implica contar con condiciones favorables para vivir una vida digna, libre de violencias y discriminaciones, tener un trabajo que no se traduzca en explotación, disponer de vivienda adecuada, acceder a una alimentación suficiente, a la educación, a la cultura, contar habitual y no excepcionalmente con momentos de descanso y ocio, oportunidades de participación social, un ambiente sano. También implica tener acceso a servicios de salud, con calidad de atención, recursos suficientes y trato humanizado. Si todas estas condiciones se cumplen, las personas, en su más amplia diversidad y sin discriminación, podrán gozar de una salud integral.

- **Salud sexual y reproductiva:** En su conjunto, la salud y los derechos sexuales y reproductivos (SDSR) se pueden entender como el derecho de todas las personas, jóvenes o mayores, mujeres, hombres o transgénero, heterosexuales, gays, lesbianas o bisexuales, VIH positivas o negativas, de tomar decisiones sobre su propia sexualidad y reproducción, siempre y cuando respeten el derecho a la integridad física de las otras personas. Esta definición también incluye el derecho a la información y servicios necesarios para apoyar estas opciones y optimizar la salud.

- **Violencia de género:** La VG es un término genérico para cualquier acto perjudicial incurrido en contra de la voluntad de una persona, y que está basado en diferencias socialmente adjudicadas (género) entre mujeres y hombres. La naturaleza y el alcance de los distintos tipos de VG varían entre las culturas, países y regiones. Algunos ejemplos son la violencia sexual, incluida la explotación/el abuso sexual y la prostitución forzada; violencia doméstica; trata de personas; matrimonio forzado/precoz; prácticas

tradicionales perjudiciales tales como mutilación genital femenina; asesinatos por honor; y herencia de viudez. Sin embargo, es importante establecer algunas distinciones conceptuales. No es lo mismo hablar de **violencia contra las mujeres** -terminología de nuestra ley 26.485 de protección integral- que de **violencia de género** -terminología utilizada en la ley española-. Ello porque la violencia de género comprendería las distintas formas de violencia contra las mujeres, pero también otras violencias que tienen origen en las relaciones de poder y desigualdad que se fundan en el sistema sexo-género-sexualidad, como por ejemplo la violencia hacia lesbianas, gays, personas trans. Quienes defienden la terminología empleada por la ley argentina, señalan que hablar de género invisibiliza a las principales y sistemáticamente afectadas por el patriarcado, las mujeres. Mientras que quienes prefieren hablar de violencia de género, consideran que es un marco más amplio desde donde abordar diferentes agresiones que se sostienen en la misma raigambre social.

4 Contexto de la Organización

4.1 Determinación del alcance del sello de equidad

El sello de equidad podrá ser implementado por organizaciones públicas y privadas, especificando el alcance de la certificación, es decir deben quedar claramente definidas las áreas y los procesos que incorporarán las buenas prácticas para la equidad laboral

4.2 Diagnóstico Inicial

La organización debe realizar un diagnóstico con base en los Criterios de implementación (apartado 7) y conforme al alcance definido (apartado 4.1) mismo que servirá para recopilar y analizar las características del personal y sus condiciones laborales, e identificar de este modo brechas de género y situaciones que atenten contra los derechos de las trabajadoras y los trabajadores y el pleno desarrollo de sus capacidades en la organización. Detectará los procedimientos y las prácticas que generan desigualdades, inequidad y discriminación por razones de sexo, así como falta de reconocimiento y desvalorización.

Acorde a las recomendaciones del PNUD el diagnóstico implica recopilar y analizar información vinculada a los ejes o áreas temáticas establecidas como requisitos en la norma, estos son:

- a) “Las características generales de la empresa: estructura y cultura organizacional, misión, visión y valores; objetivos y estrategias; infraestructura disponible y ergonomía, prácticas existentes de planificación estratégica.
- b) Las características básicas del personal y de la composición de la planilla que permita conocer la situación laboral de trabajadores y trabajadoras: características de su trabajo y de su formación, necesidades, opiniones, acceso a recursos materiales y simbólicos, etc.
- c) Las políticas de recursos humanos existentes: prácticas formales e informales de manejo del personal, desde el reclutamiento y la selección hasta la terminación, pasando por los procedimientos para la vinculación del trabajo con la familia, las prácticas de resolución de conflicto, y el tratamiento del hostigamiento sexual.
- d) La disposición a adoptar una política de equidad de género: las percepciones de trabajadores y trabajadoras sobre las condiciones de igualdad y de equidad de género en la empresa y el grado de conocimiento de la temática.
- e) El contenido de las imágenes y el lenguaje de las comunicaciones institucionales.
- f) Características de los procesos de mejora continua, aprendizaje y evaluación disponibles”. (PNUD, 2010: 70)

4.3 Implementación de buenas prácticas con perspectiva de género

La organización debe establecer, implementar, mantener y evaluar continuamente los procesos necesarios y sus interacciones para la implementación de los criterios de buenas prácticas con perspectiva de género. Para estos fines la organización debe:

- a) determinar las entradas, salidas, secuencia e interacción de estos procesos con perspectiva de género;

- b) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores de desempeño relacionados para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos con perspectiva de género;
- c) determinar los recursos necesarios para estos procesos con perspectiva de género y asegurarse de su disponibilidad;
- d) asignar las responsabilidades y autoridades para este proceso;
- e) evaluar estos procesos con perspectiva de género e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse que logran los resultados previstos;
- f) mantener y conservar información documentada de estos procesos con perspectiva de género;
- g) identificar e incorporar los requisitos legales y otros, en materia de igualdad de género.

5 Liderazgo

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe demostrar compromiso con respecto a la implementación de buenas prácticas con perspectiva de género:

- a) asegurándose que se establezca la política de equidad y sus objetivos y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- b) asegurándose de la integración de los criterios de buenas prácticas en los procesos de la organización;
- c) asegurándose que los recursos necesarios para la implementación de las buenas prácticas con perspectiva de género estén disponibles;
- d) comunicando la importancia y de beneficios de la implementación de buenas prácticas laborales para la equidad de género;
- e) asegurándose que la implementación de las buenas prácticas laborales para la equidad de género logren los resultados previstos;
- f) dirigir y apoyar para contribuir a la eficacia del sistema.

5.2 Política de Equidad de Género

La organización debe implementar una política de equidad que:

- a) sea apropiada a la naturaleza y magnitud de las brechas de género de la organización;
- b) proporcione el marco para cumplir los criterios de buenas prácticas laborales con perspectiva de género;
- c) incluya un compromiso de mejora continua en la implementación de buenas prácticas con perspectiva de género;
- d) sea comunicada a toda la organización y se encuentre a disposición del público;
- e) esté documentada y sea revisada periódicamente por la organización.

5.3 Roles y Responsabilidades

Para implementar buenas prácticas con perspectiva de género eficazmente en la organización, la misma debe asegurarse que las responsabilidades y autoridad de las personas que realizan tareas en la organización están definidas y comunicadas.

La alta dirección debe designar una o varias personas representantes con funciones, responsabilidades y autoridad para implementar las buenas prácticas con perspectiva de género en la organización e informar a la alta dirección sobre el mencionado proceso.

6 Planificación

6.1 Acciones para implementar la perspectiva de género en la organización

6.1.1 Al planificar la implementación de la perspectiva de género en la organización se debe considerar la información obtenida en el apartado 4.2 a fin de generar procedimientos y/o protocolos para detectar y disminuir las brechas de género, de manera que la organización:

- a) se asegure de lograr los resultados previstos;
- b) aumente los efectos deseables;
- c) prevenga o reduzcan los efectos no deseados;
- d) objetivos y planificación para lograrlos.

6.1.2 La organización debe establecer objetivos de equidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para la implementación de buenas prácticas con perspectiva de género.

6.1.3 Los objetivos deben ser:

- a) coherentes con la política de equidad;
- b) medibles;
- c) tener en cuenta los criterios de buenas prácticas laborales con perspectiva de género;
- d) ser objeto de seguimiento;
- e) comunicarse;
- f) actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos.

6.1.4 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización debe determinar:

- a) qué se va a hacer (implementación de acciones, programas, protocolos, procedimientos, etc);
- b) qué recursos se requerirán;
- c) quién será responsable;
- d) cuándo se finalizará;
- e) cómo se evaluarán los resultados.

Los cambios que determine necesarios para el logro de los objetivos también deben ser planificados.

7 Criterios de implementación

Los criterios sobre los que se elabora esta norma son aquellos que recomienda el manual del PNUD como tópicos fundamentales

7.1 Reclutamiento y selección del personal

Acorde a las recomendaciones del PNUD este criterio: “supone la eliminación de metodologías informales de selección y de reclutamiento con contenido discriminatorio y la introducción de procedimientos escritos y documentados que permiten un acceso, de facto y de jure, abierto a los cargos, para quienes reúnan los requisitos. El lenguaje de la convocatoria es inclusivo para hombres y mujeres. Se cuenta con órganos de recursos humanos y comités de selección capacitados en género”. (PNUD 45)

7.2 Desarrollo profesional

En este apartado la recomendación del organismo internacional es desarrollar: “medidas que eliminan barreras que han perjudicado las promociones de trabajadoras para poder ofrecer condiciones de igualdad y equidad en las oportunidades dentro de la empresa. Se diseñan los planes de carrera de forma tal que armonicen las expectativas individuales con las necesidades de la empresa, y logren equilibrar las demandas de corresponsabilidad familiar entre trabajadores y trabajadoras”. (PNUD 45)

7.3 Capacitación

El eje vinculado al aprendizaje en el campo laboral es fundamental para mejorar no solo las capacidades del personal, sino también de la organización; por ello para tener una mirada sin sesgos el PNUD recomienda que: “la capacitación está abierta a trabajadores y trabajadoras. Asimismo, se evita generalizar, es decir, enmarcar ciertos temas como “propios” de mujeres (por ejemplo, relaciones interpersonales) y otros como “propios” de varones (por ejemplo, ciertas tecnologías o uso de maquinaria pesada), incentivando una distribución balanceada por sexo en los cursos” (PNUD 45).

7.4 Desempeño

“Se define y planifica con transparencia los estándares esperados del desempeño de trabajadores y trabajadoras. La comunicación es precisa, el seguimiento del desempeño colabora con la remoción de los obstáculos presentes en el desempeño de las tareas y la evaluación tiende a la retroalimentación positiva y al crecimiento personal en el trabajo” (PNUD 45).

7.5 Remuneración

Este criterio que se resume en el pedido de “igual paga por igual tarea” ha sido reconocido como uno de los ejes más importantes e incluso fue un pedido por el cual se insistió en las Asambleas por la Equidad en sus ediciones 2016, 2017 y 2018. Acerca del mismo el PNUD sugiere a las organizaciones implementar medidas para que “la estructura salarial sea transparente y justa, según las tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo, y no debe reflejar inercias estructurales y/o resultados de lobbies de ciertas ocupaciones. Existe una metodología documentada que clasifica a los cargos y asigna una escala de remuneraciones acorde con los mismos. Asimismo, la estructura salarial estimula el desarrollo de trabajadores y trabajadoras. Existen beneficios que estimulan la corresponsabilidad de la vida familiar y la laboral. (PNUD 46)

7.6 Vida familiar y vida laboral

En relación a este eje se busca que las organizaciones incorporen medidas que garanticen “la equidad y democratización de las tareas del cuidado e incorporan acciones bajo la noción de parentalidad. Por parentalidad se entiende el cuidado que ambos integrantes de la pareja deben asumir con respecto del cuidado de sus hijos e hijas”. (PNUD 46)

7.7 Salud ocupacional y riesgos del trabajo

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud ocupacional como “una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de las y los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo”. Este eje cuyo desarrollo es fundamental para mantener capacidad de trabajo no debe dejar de tener en cuenta que “hombres y mujeres son biológicamente

diferentes y pueden estar afectados por enfermedades y riesgos similares pero también propios de cada sexo, la gestión de la salud ocupacional y de los riesgos del trabajo promueve la salud como un derecho fundamental para trabajadores y trabajadoras”. (PNUD 48)

7.8 Hostigamiento sexual y laboral

Se asume que el hostigamiento y el acoso sexual en el trabajo es una falta grave y es una manifestación de poder y dominio sobre una persona vulnerable. Es una aguda expresión de la desigualdad de trato por sexo y la víctima usualmente queda indefensa y excluida de su entorno laboral.

7.9 Proyección de una imagen de equidad (no sexista) y diversa

La gestión de una imagen diversa y de una proyección externa de la empresa en clave no sexista requiere eliminar los estereotipos culturalmente vigentes sobre papeles asignados a hombres y mujeres, incluyendo imágenes discriminatorias sobre las mujeres. Desde un enfoque de género, la proyección externa fomenta el respeto de los derechos de las mujeres y fortalece mensajes de igualdad entre hombres y mujeres. La comunicación interna es cuidadosa en la utilización de lenguaje incluyente y no sexista.

7.10 Información Documentada

7.10.1 La implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género debe incluir:

- a) la información documentada requerida en el presente documento;
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia de la implementación de las buenas prácticas.

Nota 1: Se entiende por “información documentada” a los documentos y registros que hacen a la evidencia objetiva de cumplimiento de los criterios de la presente.

Nota 2: La extensión de la información documentada puede variar de una organización a otra debido a:

- el tamaño de la organización, sus actividades, procesos, productos y servicios;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones;
- la competencia de las personas.

7.10.2 Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de identificarla y describirla correctamente, darle el formato adecuado y soporte, así como revisarla periódicamente.

7.10.3 La información documentada debe ser controlada de manera que esté disponible para su uso cuando se requiera y esté protegida adecuadamente.

8 Implementación

8.1 Nivel I: sensibilización, diagnóstico y planificación

8.1.1 A fin de alcanzar el Nivel I en la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género, la organización debe sensibilizar a la alta dirección y al personal, conforme el alcance definido, en los criterios del presente documento.

8.1.2 La organización debe realizar el diagnóstico conforme indica el apartado 4.2, de manera de analizar las condiciones laborales y las características del personal, identificar brechas de género y situaciones que atentan contra el ejercicio de los derechos de trabajadores y trabajadoras y el pleno desarrollo de sus capacidades.

La organización identifica debilidades y fortalezas a fin de diseñar e implementar su Política de Equidad orientada a reducir las brechas identificadas. Los resultados del diagnóstico constituyen la línea de base o punto de referencia para elaborar la mencionada Política.

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

- a) Identificar ámbitos prioritarios de acción.
- b) Diseñar una Política de Equidad a fin de reducir las brechas identificadas.

c) Ofrecer información para monitorear el grado de avance de las medidas correctivas y preventivas adoptadas y analizar cómo la organización va cambiando con la implementación de la Política de Equidad.

8.1.3 En relación a las brechas detectadas y a fin de reducirlas, la organización debe elaborar su plan operativo, introduciendo las buenas prácticas laborales con perspectiva de género en la gestión de los recursos humanos y en la proyección de la organización mediante acciones que:

- a) favorezcan la igualdad de oportunidades;
- b) de acción afirmativa (cuotas, cupos, etc.);
- c) transversalicen la temática de género.

El mencionado plan se realiza conforme el apartado 6 del presente documento.

8.2 Nivel II: ejecución y seguimiento

A fin de alcanzar el Nivel II, la organización debe implementar su plan operativo y realizar seguimiento del avance y cumplimiento del mismo. A este fin, debe elaborar las respectivas metas e indicadores conforme el apartado 9.1.

Esta información permite a la organización identificar el grado de implementación de sus acciones e identificar puntos de mejora.

En caso de definir cambios, los mismos deben abordarse conforme el apartado 6 del presente documento.

8.3 Nivel III: evaluación y mejora

La organización debe realizar auditorías internas de autoevaluación conforme apartado 9.2, de manera de determinar los logros alcanzados, las fortalezas y debilidades en la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género. Esta herramienta permite introducir acciones correctivas y/o actuar preventivamente para evitar riesgos de incumplimiento de las acciones o en el abordaje de los criterios.

La organización debe buscar constantemente mejorar la implementación de buenas prácticas con perspectiva de género a fin de reducir las brechas de género en las que pudiera incurrir.

9 Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La organización debe determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos. Debe evaluar el desempeño y la eficacia de la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género.

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

9.2 Auditoría interna

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género y verificar si:

- a) es conforme con los criterios del presente documento y disposiciones planificadas de la organización;
- b) es eficaz en el cumplimiento del plan operativo.

9.2.2 La organización debe:

- a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas;

- b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
- e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
- f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

9.3 Revisión por la dirección

9.3.1 La alta dirección debe revisar la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Las revisiones deben incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en la implementación del plan operativo, la política de equidad y los objetivos. Se deben conservar información documentada de las mencionadas revisiones.

9.3.2 La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) la información de diagnóstico de la organización;
- b) la información de seguimiento de plan operativo, objetivos e indicadores;
- c) los resultados de las auditorías internas;
- d) el estado de las acciones correctivas y gestión de cambios;
- e) la información resultante de la implementación de protocolos y programas;
- f) las revisiones previas realizadas por la alta dirección.

9.3.3 Los resultados de las revisiones por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de cambio de la

política, acciones, etc. y las oportunidades de mejora en la implementación de las buenas prácticas laborales con perspectiva de género.

10 Mejora

10.1 Generalidades

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para disminuir las brechas de género e implementar buenas prácticas laborales con perspectiva de género, de manera que:

- a) se cumplan los criterios del presente documento;
- b) se corrijan, prevengan o reduzcan los efectos no deseados;
- c) se mejore el desempeño y la eficacia en la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género.

10.2 No conformidad y acción correctiva

Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad y en su caso, corregirla o hacer frente a las consecuencias;
- b) evaluar la posibilidad de implementar acciones para eliminar las causas de la no conformidad (procediendo conforme apartado 6).

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización debe conservar información documentada de las mencionadas acciones.

10.3 Mejora continua en la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género

La organización debe mejorar continuamente la adecuación y eficacia de la implementación de buenas prácticas laborales con perspectiva de género, para

lo cual debe considerar los resultados del análisis y evaluación de sus indicadores y revisiones por la dirección para detectar necesidades y oportunidades de la mejora continua.

Anexo A

Anexo B

Referencias bibliográficas

Manual del PNUD

INTE de Costa Rica

Iso 9001:2015