

EVALUACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO EN PYMES LIDERADAS POR MUJERES

Resumen

La incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones representa distintos desafíos y escenarios en el contexto Latinoamericano. Estos desafíos se vuelven mayores cuando se trata de empresas de pequeña y mediana industria con recursos económicos limitados.

Diferentes organismos han liderado la necesidad de incorporar programas que fomenten de forma transversal la perspectiva de género en el ámbito laboral. Los avances logrados en las diferentes iniciativas y programas de diversidad de género en las organizaciones reconocen barreras que aún persisten para el abordaje de las desigualdades de género entre las cuales se encuentran los patrones culturales, la desigualdad económica, la división sexual del trabajo y la concentración del poder, que en su conjunto aumentan la precarización laboral. Por ello, es pertinente evaluar el avance, los logros y las barreras en la inclusión de las mujeres en el mercado de trabajo, asociado al ascenso laboral, a la remuneración, a la carga laboral, a la conciliación trabajo-familia y a las violencias basadas en género.

Para ello los objetivos que se plantearon en este trabajo son:

1) Adaptar e implementar una herramienta metodológica para evaluar las buenas prácticas de equidad de género en PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), de manera que su aplicación les permita identificar los cambios y ajustes necesarios para adoptar la igualdad de género como uno de los principios empresariales que benefician la productividad y competitividad.

2) Hacer una prueba piloto de la metodología en 4 PYMES dirigidas por mujeres de Argentina, Colombia, Ecuador y México, con el objeto de identificar las brechas internas de género existentes y elaborar un plan de acción que permita su disminución y posterior evaluación.

Este documento describe los resultados del análisis y evaluación de equidad de género en las 4 PYMES mencionadas y la validación y ajuste a las preguntas que componen la guía propuesta.

Introducción

La Agenda 2030 elaborada en 2015 estableció 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, en particular, designó un objetivo para la igualdad de género: el ODS 5 que busca “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. De

igual forma, el ODS 8 “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” suscita el trabajo decente para las mujeres. En informes de la CEPAL y de la OIT se ratifica que “el aumento en el acceso de las mujeres a las actividades remuneradas y la reducción de las brechas que existen en el mercado laboral es crucial para impulsar el crecimiento, lograr la igualdad y reducir la pobreza en la región, a la vez que es esencial para avanzar hacia la consecución de otros ODS como el de poner fin a la pobreza (ODS 1), acabar con el hambre (ODS 2), garantizar una vida sana y promover el bienestar (ODS 3), garantizar la educación (ODS 4), promover el trabajo decente (ODS 8) y reducir la desigualdad (ODS 10).”

En los últimos 30 años se han logrado avances significativos en relación con la inserción de la mujer en el mercado laboral, la tasa de participación promedio de América Latina para las mujeres de 15 años de edad y más, aumentó 11 puntos porcentuales, ritmo superior al de otras regiones del mundo (CEPAL y OIT, 2019). Sin embargo, persiste una disociación entre lo que se plantea en términos jurídicos y políticos y lo que se evidencia en la práctica (Gómez-Urrutia y Jiménez-Figueroa, 2019; Monteiro et al., 2019).

Como parte de estos avances, han surgido distintas iniciativas para facilitar la incorporación de las prácticas de igualdad de género en el ámbito organizacional que son de carácter voluntario y se pueden enmarcar en la participación en pactos, acuerdos o agendas de trabajo; la adhesión formal a los mismos; la implementación de planes y/o sistemas de gestión para la igualdad de género y la certificación de esos sistemas de igualdad de género que difieren en el nivel de involucramiento de la organización.

En muchos casos, estos sistemas pueden verse ignorados por la falta de conocimientos en materia de igualdad de género, que puede llevar a una posición de resistencia y rechazo a la transformación de la cultura organizacional y la generación de políticas que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres al interior de la organización (Díaz y Echevarría, 2016; Mimbreno et al., 2017a; 2017b; 2017c).

Marco Teórico

Para realizar el paso de la igualdad formal a la igualdad sustantiva de las mujeres en el campo laboral y, lograr una equidad real y efectiva, existen iniciativas y herramientas a nivel regional y organizacional a nivel global. En particular están los Sistemas de Gestión de Igualdad de Género (SGIG), a partir de los cuales se obtiene el “Sello de Igualdad de Género”, que es una herramienta innovadora para promover los derechos económicos y laborales, y la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres.

En América Latina, Costa Rica fue el primer país en implementar un sistema de certificación en el 2002, México lo hizo en el 2003 y Brasil, en el año 2005. A enero de 2013, 11 países de la región firmaron un convenio de cooperación con el Programa de

las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2012-2015) que consolida la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género (Guerra, 2020).

Los sellos buscan incidir en la transformación de las situaciones de desigualdad en las organizaciones que afectan desfavorablemente a las mujeres, a través de un proceso de aprendizaje y reflexión sobre la equidad de género laboral y su implementación. Se les considera una herramienta de ayuda para que las y los empleadores y/o contratantes del sector público o privado desarrollen programas en sus organizaciones para ser espacios de equidad, igualdad y sin brechas de género.

Las desigualdades de género en las organizaciones pueden evidenciarse de diversas formas: la segregación vertical, que hace referencia a la presencia reducida de mujeres en cargos de responsabilidad; la segregación horizontal, relacionada con la existencia de cargos ocupados principalmente por un mismo sexo en diferentes funciones; las brechas salariales; las horas de trabajo global; y otras (Acker y Van Houten, 1974; Acker, 1990; González y Camacaro, 2014; Monteiro et al., 2019; Viteri et al., 2019).

Los sellos de igualdad de género han elaborado guías que recogen elementos básicos que posibilitan el cierre de brechas para alcanzar la equidad laboral de género. Así, las empresas y organizaciones, como sector social, pueden aportar a los ODS planteados en la Agenda 2030, específicamente al ODS 5: “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, entre otros, mediante el trabajo decente, empleo pleno e igual remuneración”.

En general, los objetivos que se identifican en este tipo de sellos son:

- a. Sensibilizar y formar en equidad de género a todos los actores que intervienen en sus procesos e incorporar esa perspectiva en la cultura organizacional.
- b. Evaluar la gestión de la empresa para visualizar las brechas de género.
- c. Fomentar el desarrollo de acciones para corregir las brechas de género.
- d. Promover valores que permitan el trabajo decente.¹
- e. Estimular las buenas prácticas de equidad de género en el marco de la responsabilidad social.
- f. Establecer herramientas de seguimiento a las acciones implementadas, para que perduren en el tiempo y generen una nueva cultura organizacional.
- g. Visualizar la equidad de género como un objetivo posible y real.

A partir del análisis de varias iniciativas que incluyen sellos de igualdad y de la revisión de bibliografía y varias propuestas de evaluación, se adaptó una herramienta de evaluación que busca promover al interior de las PYMES la visualización de las prácticas y las brechas de género que generan desigualdades.

¹ El trabajo decente es un concepto desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para establecer las características que debe reunir una relación laboral acorde con los estándares internacionales de manera que el trabajo se realice en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. (OIT, 2011)

Los resultados obtenidos pueden servir de base para la sensibilización de las mujeres directivas de las empresas y sus equipos en la incorporación de la perspectiva de género en sus organizaciones, mediante acciones futuras en los diferentes niveles y áreas de la organización.

Metodología

A partir de la revisión de literatura y de encuestas de buenas prácticas de equidad de género, se trabajó en una guía para recoger la información en PYMES sobre dichas prácticas y evaluar su desempeño en el tema. El instrumento comprende siete dimensiones de buenas prácticas de equidad de género a usar en cualquier organización y son:

- 1) Búsqueda, selección y contratación,
- 2) Capacitación, entrenamiento técnico y profesional,
- 3) Promociones y ascensos,
- 4) Conciliación entre la vida laboral, familiar y personal,
- 5) Salud integral y calidad de vida,
- 6) Comunicación no sexista,
- 7) Bienestar, convivencia y buen trato.

La estructura de la guía se puede ver en el **Anexo 1**.

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista de profundidad a las directoras de las PYMES seleccionadas en los 4 países. La entrevista se fundamentó en una guía que incluye preguntas estructuradas para evaluar las prácticas de equidad de género de forma cuantitativa y cualitativa.

Se revisaron y compararon los criterios de estratificación de las PYMES en Argentina, Colombia, Ecuador y México, encontrando ciertas diferencias y similitudes entre estas empresas. Para efectos de este estudio se estableció como parámetro de selección de la empresa el número de empleados, siendo que la pequeña empresa es aquella que tiene entre 10 a 49 empleados y la empresa mediana es la que tiene entre 50 a 99.

Se entrevistaron 4 PYMES: de Buenos Aires, Argentina; de Envigado, Colombia; de Quito, Ecuador y de Guadalajara, México. Para este ejercicio piloto la selección de las empresas participantes fue aleatoria.

El objetivo fue validar la efectividad de la herramienta para identificar el desempeño de las empresas respecto de la gestión de recursos humanos con enfoque de género, así como la congruencia y relevancia de las preguntas y respuestas obtenidas. Participaron en las entrevistas mujeres que ejercen el cargo de dirección y/o gestión de la empresa y las entrevistas se hicieron de forma virtual y/o presencial de acuerdo con la disponibilidad de las empresas.

Desarrollo del estudio

La igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres en todos los ámbitos sociales es un principio fundamental reconocido en la agenda 2030 de la ONU. En particular, la discriminación de género laboral atenta contra los principios y derechos del ser humano y de la justicia social, teniendo como consecuencia el debilitamiento del funcionamiento de las empresas, los mercados laborales y del crecimiento económico de los países. La equidad de género en el trabajo implica la libertad de trabajar por decisión propia, en condiciones de dignidad, seguridad y equidad; derecho fundamental para el desarrollo de las personas, y en particular de las mujeres.

Existen condiciones que influyen directamente en el trato igualitario entre hombres y mujeres en el espacio laboral. De acuerdo con la OIT (2018), la mujer prefiere tener un trabajo remunerado que desempeñarse en un trabajo vulnerable, como el cuidado de personas o las actividades domésticas. Sin embargo, esta preferencia está determinada por las restricciones económicas y la presión para adaptarse a roles de puestos masculinizados, así como a factores externos como el estado civil, el acceso a un medio de transporte, la aprobación de la familia para trabajar, conciliación de la vida laboral y familiar, la posibilidad de pagar los cuidados de las niñas y los niños, el nivel de estudios, entre otros.

La herramienta aplicada integra 7 dimensiones, a cada una de ellas se le asignó un peso de acuerdo a la relevancia en las dimensiones analizadas en el estudio con el objetivo de poder identificar el desarrollo de cada dimensión en la empresa, conforme consta en la Tabla 1.

Tabla 1: Temas de la Guía de Buenas Prácticas de Equidad de Género y Ponderación

Dimensión	Ponderación
1. Búsqueda, selección y contratación	20%
2. Capacitación, entrenamiento técnico y profesional	15%
3. Promociones y ascensos	20%
4. Conciliación entre la vida laboral, familiar y personal	20%
5. Salud integral y calidad de vida	10%

6. Comunicación no sexista	10%
7. Bienestar, convivencia y buen trato	5%

Fuente: Elaboración Propia

Cada dimensión se evaluó a través de distintas preguntas, las respuestas a cada una de ellas incluyen tres posibilidades:

1. No existe ninguna acción, la calificación correspondiente es de 0.
2. No tener un procedimiento estructurado, estar en proceso de integrarlo y/o se aplica esporádicamente, la calificación que se asigna es de 1.
3. Tener un procedimiento implementado y una buena práctica establecida que se aplica con regularidad, la calificación que se obtiene es de 2.

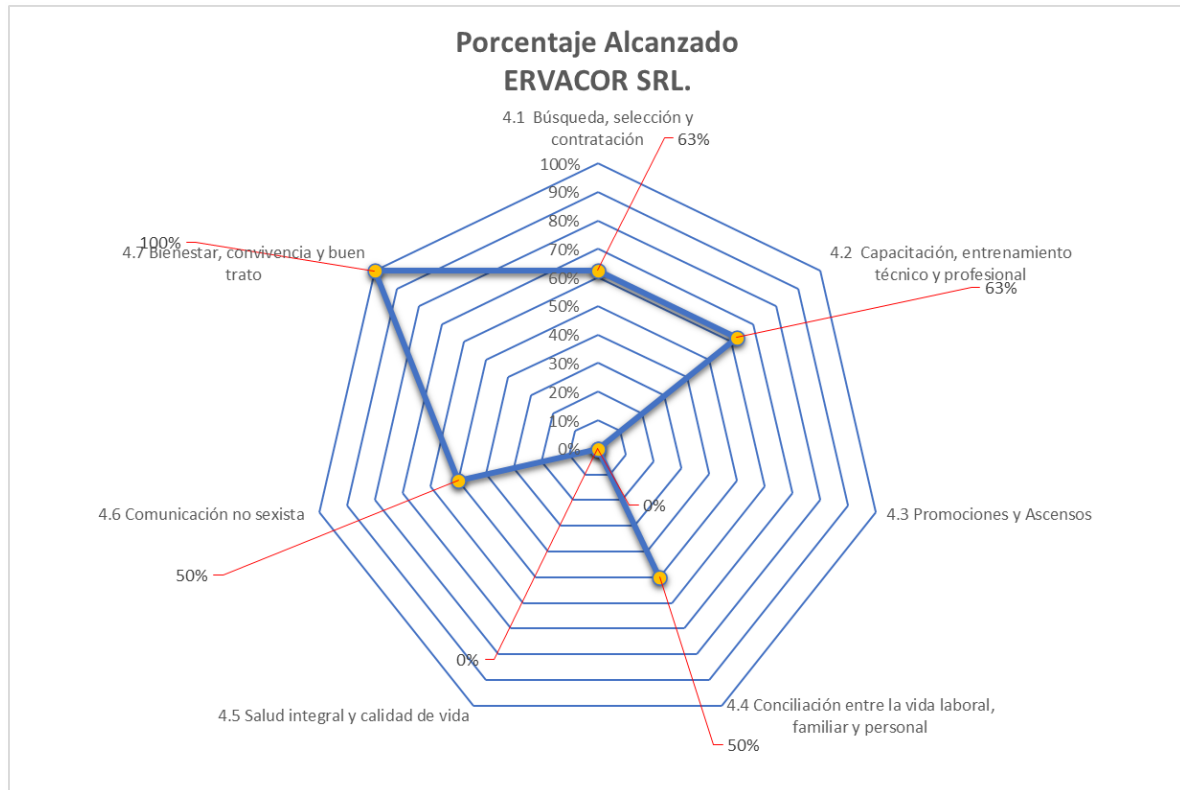
A continuación, se presentan los principales hallazgos de la recolección de información realizada destacando aspectos como: la cultura organizacional y su impacto en las políticas y prácticas de equidad de género, el compromiso del sector empresarial con la igualdad de género y las estrategias desarrolladas para la articulación y conciliación de las responsabilidades familiares y laborales. Es así como, este documento describe las principales fortalezas y oportunidades de mejora identificados para avanzar con la equidad de género en las pymes analizadas.

Datos de las empresas

Nombre Empresa	País	N° de Empleadas/os	Sector
ERVACOR Srl	Argentina	13 (3 mujeres y 10 hombres)	Industria manufacturera
GUARDIMAMA	Colombia	11 (9 mujeres y 2 hombres)	Servicios educación
VALFALCONI CIA. LTDA.	Ecuador	21 (9 mujeres y 13 hombres)	Elaboración de licores
VANGUARDIA Y ESTILO DE VIDA, S.A de C.V.	México	25 (18 mujeres y 7 hombres)	Interiorismo e importación de muebles

ERVACOR, S.R.L. - Buenos Aires, Argentina.

Empresa familiar, fundada hace 32 años, dedicada a la industria del metalizado por alto vacío. Cuenta con una fábrica y oficinas. La dirección está a cargo de 2 personas: una mujer (Administración y finanzas) y un hombre (producción y ventas).



Fortalezas

1. En la selección de recursos humanos la descripción de puestos no está masculinizada y/o feminizada, pero suelen elegir varones para la producción y la planta y mujeres para administración, embalaje y logística (esto es resultado de cómo lo hicieron siempre, sin embargo, durante la entrevista vieron que eso podría modificarse).
2. La empresa cumple al 100% con todas las licencias legales, incluyendo la de maternidad y paternidad y, se otorgan sin problema licencias extra cuando se solicitan (por ejemplo más días por fallecimiento de madre). Además, son flexibles para que las personas puedan hacer sus diligencias extralaborales.
3. Si bien no tiene identificada una política interna y de contratación de no discriminación, todo el proceso procura el respeto e igualdad entre hombres y mujeres y para ello contratan una consultora externa que está presente en todas las entrevistas.

4. El buen ambiente de trabajo se ve reflejado en el hecho de que la mayoría del personal tiene más de 20 años de antigüedad, hay mucha permanencia y confianza. No tuvieron nunca, en su historia, denuncias ni casos de violencia o acoso. Las últimas incorporaciones fueron 2 mujeres, una en administración y una en embalaje y logística (planta) y 1 hombre como pintor. La suma de una mujer en planta produjo buenos resultados en la dinámica del grupo de producción.
5. Los temas de capacitación y formación están dirigidos a todo el personal, sin distinción, sin embargo, no cuenta con un plan anual de capacitación que considere los temas de enfoque o perspectiva de género.

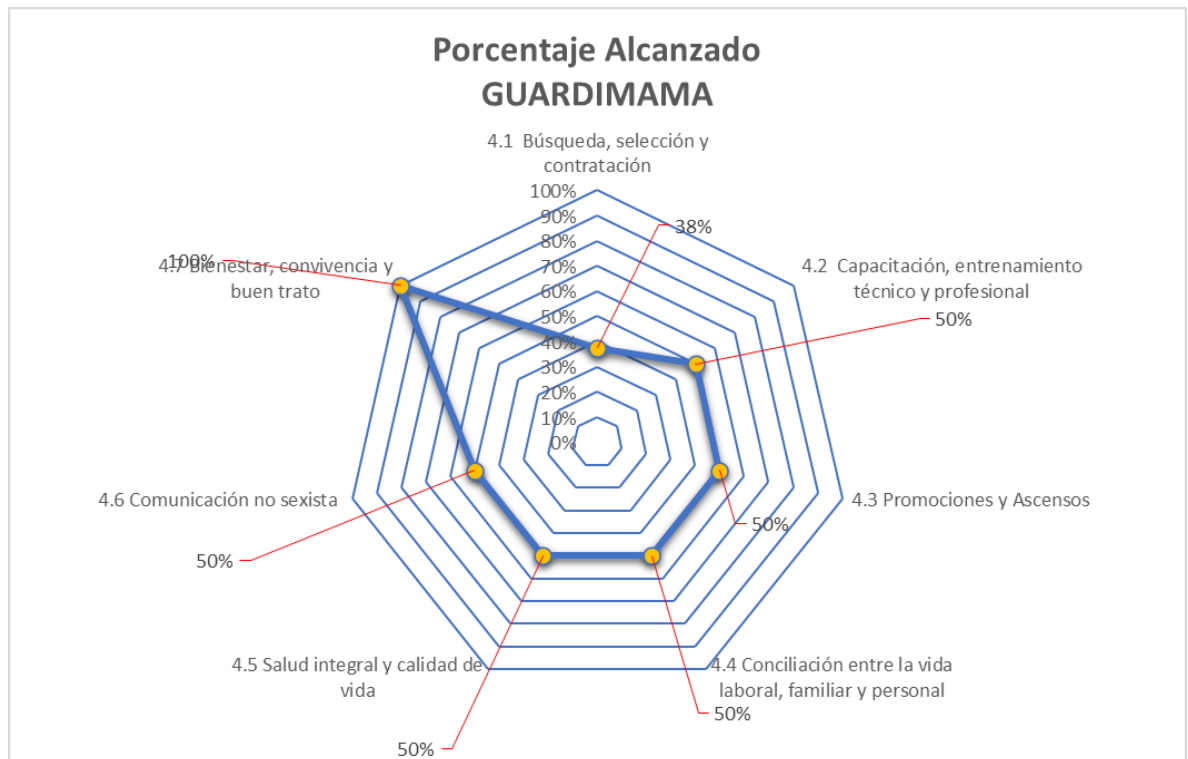
Oportunidades de Mejora

1. La producción, específicamente en el área de metalizado y pintura, hay sólo hombres pues dicen que no hay personal femenino especializado en esas tareas (pintoras). Sería interesante que la búsqueda y selección se abriera para varones y mujeres (desde la redacción del aviso) y así ver si se presentan mujeres. Según confirman, están abiertas/os al ingreso de mujeres en planta, con las mismas calificaciones.
2. Hay espacio para repensar los sesgos de género con los que viene desarrollándose la empresa hace 32 años. Al ser una empresa familiar, está muy marcada por su fundador (80 años hoy) y su mirada del ámbito productivo en sus inicios (Ej: en fábrica no se buscan mujeres porque se necesita 'hacer fuerza'. Al repreguntar, hoy no hace fuerza nadie, hay autoelevadores que cargan y descargan, pero responden como si estuviesen en un tiempo pasado). A medida que se avanzaba en la entrevista iban flexibilizando o al menos cuestionando esos modelos mentales.
3. Al no haber tenido situaciones de violencia o acoso, no tienen registro de esos temas al interior de la organización, y por ende no conocen ningún tipo de protocolo si llegaran a necesitarlo. En general, se apoyan en el sindicato para los temas nuevos como COVID-19, que no tiene ningún tipo de perspectiva de género.
4. Ambos directivos entienden el concepto de equidad de género en el ámbito laboral pero nunca lo trabajaron ni promovieron y es un área para explorar de forma activa. Aún no hay conciencia de que la aplicación e implementación de buenas prácticas de equidad de género les permitiría generar cambios y beneficiar la productividad y competitividad.
5. Incluir en su capacitación temas de equidad de género para ir permeando a todo el personal y que eso en un futuro permita el ingreso de mayor cantidad de mujeres. Que puedan capitalizar la diversidad en base a sus propias experiencias,

como lo hacen ahora con la incorporación de una mujer en el sector de embalaje de la planta.

GUARDIMAMA - Envigado, Colombia.

Empresa familiar, fundada hace 30 años , que brinda educación preescolar de carácter privado y cuya área de influencia es el Municipio de Envigado (Antioquia, Colombia) . La educación está orientada a la formación integral y armónica de las niñas y niños, con fundamentos en la construcción del conocimiento.



Fortalezas

1. Es una PYME que posee certificado de gestión de calidad ISO 9001. Es la única en la ciudad que posee este certificado.
2. Cuenta con una política interna que permite a las empleadas y empleados llevar a sus recién nacidas/os a la guardería para que allá lo siga cuidando. Además, queda escolarizada/o hasta los 5 años, sin ningún costo para el personal.
3. Han hecho un excelente trabajo en lo relacionado con la prevención de acoso sexual, no solo con las personas empleadas de la empresa, sino también con las familias de la guardería.

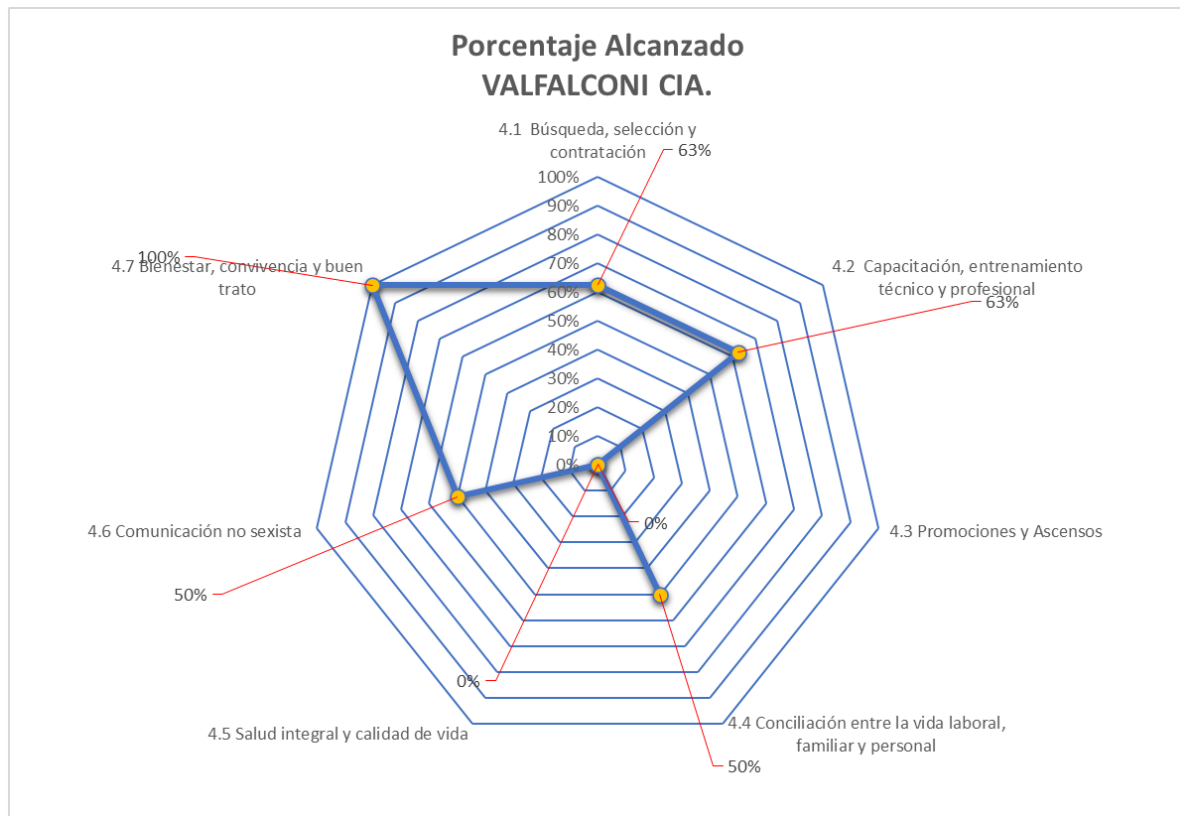
4. Ha organizado muy bien el comité de convivencia laboral. Capacita al personal en lo relacionado con acoso laboral y bienestar para toda la organización.

Oportunidades de Mejora

1. No ha realizado capacitación en los temas de Igualdad de género con las y los empleadas/os de la organización.
2. Se debe incorporar la perspectiva de género en el proceso de selección de personal. No solo en la contratación, sino también con los padres y madres de familia.
3. Aunque se tiene el beneficio de tener a las o los recién nacidos en la guardería, sería interesante contemplar mayores tiempos de licencias de maternidad o paternidad.
4. No se ha implementado la perspectiva de género en las comunicaciones de la organización, como un procedimiento formal.

VALFALCONI CIA, LTDA. - Quito, Ecuador.

Empresa dedicada a la elaboración de licores. Fundada hace 5 años, está conformada por sus oficinas y la planta de producción. Los cargos directivos en su mayoría lo ejercen las mujeres y los rangos de salarios son iguales para todos independientemente del género.



Fortalezas

1. En la búsqueda de personal su proceso está dirigido a dos objetivos: (1) experiencia en química alimenticia y, (2) habilidades requeridas, entre las que, si se considera el enfoque de género, pues la dirección de la empresa se ha preocupado de integrar este tema.
2. La empresa cumple cabalmente con la licencia de paternidad y maternidad estipulada en la legislación e inclusive, en ciertos casos emergentes, se han concedido permisos adicionales a los trabajadores para cumplir este rol.
3. La organización promueve ampliamente una cultura de respeto y buen trato. Inclusive tienen un manual de convivencia donde se promueven mecanismos de equidad y resolución de conflictos.
4. El buen ambiente de trabajo es una de las áreas más fuertes de la organización, las quejas se manejan entre los involucrados primero y, si es necesario se involucra a la dirección. No se han registrado casos de violencia ni acoso en sus 5 años de funcionamiento.
5. La empresa promueve muchas iniciativas de capacitación y actualización de conocimientos y tiene identificada la necesidad de capacitación con enfoque de

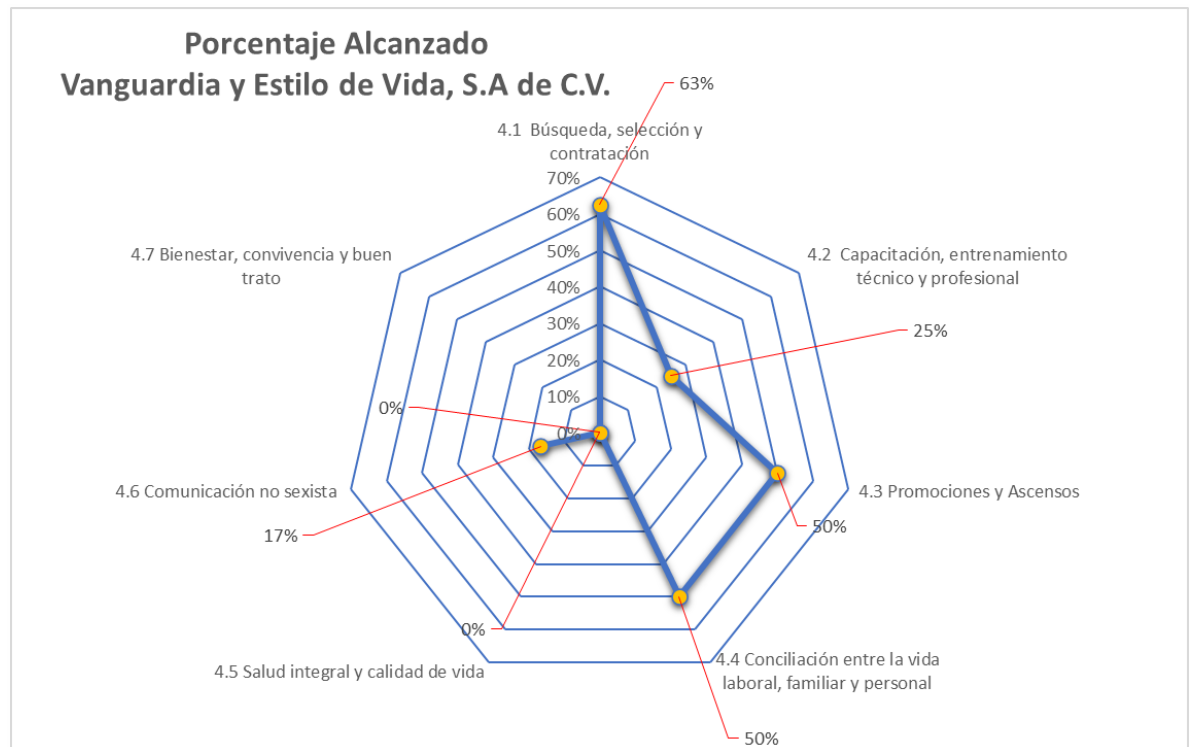
género, sin embargo, la capacitación que reciben los trabajadores desde las instituciones tanto públicas como privadas tienen contenidos similares y básicos respecto al género por lo que se recomienda otro tipo de contenidos más prácticos que faciliten la implementación de este enfoque en la empresa.

Oportunidades de Mejora

1. El área de producción de la empresa está compuesta sólo por hombres pues la directora asegura que no hay muchas mujeres especializadas en ingeniería de alimentos y específicamente en producción de licores. Sería interesante averiguar si las 3 universidades que tienen esta carrera tienen graduadas mujeres que busquen oportunidades de trabajo en esta área. La directora afirma que la empresa estaría dispuesta al ingreso de mujeres en esta área siempre que demuestren conocimientos y capacidad para estos cargos.
2. La empresa demuestra interés en que el personal que evalúa los cargos se capacite en equidad e igualdad de género pues hasta el momento esta capacitación ha sido muy general.
3. Como no se han dado casos de violencia ni acoso laboral la organización no conoce los protocolos a seguir en estos casos por lo que se recomendaría una capacitación o conferencia al respecto.
4. La organización entiende el concepto de equidad de género en el área laboral pero no lo promueve de forma activa.
5. La organización necesita conocer con mayor profundidad los temas relacionados a la igualdad de género y la equidad laboral para implementarlos totalmente en la empresa y crear buenas prácticas que provengan de su propia experiencia.

VANGUARDIA Y ESTILO DE VIDA, S.A de C.V. - Guadalajara, México.

Empresa no familiar, fundada hace 22 años por dos mujeres que son socias. Perteneciente al sector servicios, orientada al interiorismo, al diseño e importación de muebles. Cuenta con dos ubicaciones físicas desde donde presta sus servicios.



Fortalezas

1. En la redacción de los avisos de vacante laboral se menciona sexo indistinto, lo que busca es que se cumplan las habilidades y aptitudes requeridas de acuerdo con el puesto.
2. La descripción de puestos no está masculinizada y/o feminizada, todos pueden ser desempeñados por hombre o mujeres, excepto los de choferes por la naturaleza del trabajo (cargar artículos pesados).
3. Promueve y fomenta la participación de mujeres en cargos tradicionalmente masculinos, actualmente la gerencia y las jefaturas de área son ocupadas por mujeres.
4. Permite el trabajo virtual y el trabajo de medio día presencial para cuidar a las/os hijas/os cuando no están en la escuela o guardería.
5. La empresa es flexible en horarios para que las empleadas y los empleados cumplan con actividades familiares o personales como la maternidad o el cuidado de enfermos, así pueden cumplir con sus responsabilidades personales y de trabajo.

Oportunidades de Mejora

1. Incluir en su capacitación temas de equidad de género, la capacitación que ofrecen está enfocada en el incremento de las capacidades laborales, principalmente para las áreas de ventas y diseño.
2. Establecer políticas y procedimientos que incluyan el tema de equidad de género en las distintas dimensiones analizadas. Como el cuidado del personal es importante porque lo ven como una familia, dan por sentado que la gestión del personal que ejecutan está completa
3. La empresa no dispone de políticas o de un equipo o una persona encargada de temas relacionados con el bienestar, beneficios y conciliación de la vida laboral, familiar y personal de su personal. Tienen flexibilidad de horarios lo que deja de lado otros tipos de beneficios, como guarderías, lactancia, permisos extendidos de maternidad o paternidad.
4. Difundir información sobre prevención, detección y atención de dudas, quejas o denuncias relativas a acoso laboral y sexual en el ámbito de trabajo. Como no recientemente no han tenido este tipo de casos de esta índole dan por sentado que no necesitan atender y hacer acciones preventivas.
5. Verificar de forma recurrente el conocimiento del personal respecto del tema de equidad de género, acoso laboral, sexual y violencia de género. Enriquecería el buen trato a su personal considerando estos temas y se fortalecería la cultura organizacional.

Conclusiones

El reporte sistematiza prácticas y experiencias respecto de la equidad de género de 4 PyMES, con el fin de ahondar en sus realidades específicas y en las oportunidades que tienen este tipo de empresas, claves en la economía de Latinoamérica, para avanzar en una agenda sobre el tema.

Además, las empresas entrevistadas tendrán la oportunidad de generar políticas para reducir posibles tensiones entre el personal derivadas de falta de buenas prácticas de equidad de género y, de promover políticas para evitar que algunas tareas recaigan de manera desproporcionada sobre las mujeres, reduciendo así las desigualdades de género. Sin embargo, este proceso implica aún un largo camino que ha iniciado con esta primera entrevista sobre el tema.

En todos los casos, se observa un muy buen ambiente laboral propiciado por las mujeres directivas como un factor determinante la hora de ejercer el liderazgo.

En base al análisis y a la evaluación realizados pudimos observar distintas situaciones en la aplicación del enfoque de género:

- En el caso de Colombia la directora de la PYME tiene la intención de incorporar en la gestión de la organización la equidad de género y tiene implementadas algunas prácticas y políticas, sin que ello signifique necesariamente la incorporación de una estrategia organizacional con dicho enfoque.
- El enfoque de género se atiende tangencialmente en algunas dimensiones derivado de la cultura organizacional, un ejemplo claro es la empresa de México, en donde se identifica un ambiente maternal, que prioriza la contratación de mujeres y cuida la conciliación entre la vida y el trabajo de todo el personal.
- Las 4 empresas entrevistadas cumplen con la normativa legal sobre igualdad de género y equidad laboral. Sin duda, la legislación si incide en el accionar de las empresas en este sentido.
- Otra situación identificada es que a pesar de que existe voluntad e intención de incorporar la equidad de género, la capacidad económica de una PyME es limitada y prioriza el día a día, lo que le impide implementar acciones al respecto. Esta situación se identificó en las empresas de Argentina, Colombia y Ecuador.
- Las empresas de Ecuador y Argentina, ambas del sector productivo, conocen de manera general el tema de igualdad de género y lo han implementado dentro de sus valores y comportamientos, conforme a este conocimiento. Además, tener como referencia la normativa legal sobre equidad laboral les permite enfrentar adecuadamente distintas situaciones como la maternidad y paternidad. Cabe destacar las oportunidades de mejora respecto a la incorporación de mujeres al área de producción y, a la inclusión de capacitación para la implementación de este tema en otras áreas de acción.
- En las PYMES del sector productivo se sigue pensando que las personas que operan máquinas o están en producción deben ser hombres y las administrativas mujeres. Siguen haciendo la selección con un sesgo antiguo, ya obsoleto que los encierra en hacer siempre lo mismo de la misma forma impidiendo la innovación y el crecimiento de las organizaciones.
- Los resultados obtenidos por las empresas mexicana y colombiana, ambas del área de servicios, demuestran que no se considera en su gestión el tema de equidad de género. Sin embargo, derivado de que las empresas, desde su fundación se pensaron para ser empresas de mujeres, han consolidado una cultura de trabajo de protección y buen trato a su personal y como consecuencia, ejecuta algunas buenas prácticas sobre el tema sin llegar a tenerlas sistematizadas (ver fortalezas encontradas en estas empresas). Se resalta la dimensión de búsqueda, selección y contratación, así como promociones y ascensos.

- Las PYMES del piloto, aún no están trabajando de manera sistemática los temas de igualdad y diversidad. No hay una búsqueda de los mejores recursos humanos sin sesgo de género.
- En las empresas analizadas no encontramos brecha salarial.
- En todas las PYMES se pudo constatar que hay buenas prácticas de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Para finalizar, comprobamos que la herramienta es útil, ágil y sencilla de aplicar. Que las PyMES, si bien son de países distintos y se dedican a diferentes áreas, tienen muchos puntos en común en los distintos territorios, que podrían aprovecharse para generar programas regionales.

Recomendaciones

La aplicación de la herramienta en las 4 empresas demostró que puede ser de utilidad para obtener una radiografía de las prácticas de equidad de género en cada una de las dimensiones que la integran y, permite visualizar las fortalezas y áreas de mejora en la empresa.

Tanto las dimensiones como las preguntas son válidas para aplicarse en cualquier sector, sin embargo, de parte de quien aplica la herramienta se recomienda informarse sobre el sector, sobre las competencias específicas del personal que emplea, la disponibilidad que hay a nivel de la región y del país.

Los gobiernos a través de sus instituciones, las cámaras y organizaciones de la sociedad civil ofrecen y dictan capacitaciones sobre equidad de género, pero no siempre incluyen talleres y cursos específicos sobre cómo aplicarla o cómo generar el cambio real en la práctica. Por ello, otra tarea pendiente es diseñar un programa/taller de capacitación que ayude a las y los dirigentes de las empresas a poner en práctica las distintas dimensiones de la equidad de género, tanto en la estrategia organizacional como su aplicación en los distintos procesos de gestión relacionados. Esto ayudaría a implementar acciones que corrijan las desigualdades de género y generen transformaciones culturales y organizacionales que promuevan cambios reales en las empresas y generen ambientes de trabajo favorables tanto para mujeres como para hombres.

El impulso del concepto básico de equidad de género requiere cosas sencillas para ser aplicadas. Si la organización pudiera implementar acciones simples, que no generen un costo alto, podrían lograrse resultados significativos en términos de avances de las PYMES hacia la incorporación de la perspectiva de Igualdad de género.

Además, se podría trabajar en PYMES que sean proveedoras de grandes empresas, que ya hayan implementado programas de igualdad de género (sellos de igualdad), con el objetivo de ayudar en la cadena de valor a sus proveedores y así se lograría un impacto mayor en los temas de igualdad.

Tal y como fue el compromiso en nuestros objetivos de la propuesta de este ejercicio, la herramienta queda abierta al uso público de quien desee aplicarla.

Para trabajos futuros queda pendiente aplicar la herramienta en una muestra significativa de empresas de diferentes países con el objeto de identificar prácticas comunes y su ejercicio como consecuencia de factores externos como leyes de equidad de género y comparar los resultados. Además, sería interesante probar la herramienta en PYMES lideradas por hombres y mujeres y en diferentes sectores que permita realizar las comparaciones correspondientes.

Propuestas para un futuro plan de acción

Al analizar los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta, especialmente las áreas de oportunidad, identificamos que es necesario incluir el tema de equidad de género en la cultura organizacional de las empresas para facilitar la incorporación de buenas prácticas en las diferentes dimensiones. Para ello se requiere definir un proyecto específico que incorpore nuevas normas y valores para integrar nuevos patrones de creencias y de acciones.

Objetivo general:

Incorporar buenas prácticas de equidad de género en las empresas.

Objetivos específicos:

1. Sensibilizar a la organización sobre nuevos patrones de creencias que incorporen normas y valores relacionados con la equidad de género.
2. Incorporar en la gestión de recursos humanos los temas de: 1) conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, 2) salud integral y calidad de vida, 3) comunicación no sexista, 4) bienestar convivencia y buen trato, 5) igualdad de género.
3. Diseñar un taller para definir protocolos de atención de casos de violencia de género.

Producto esperado:

Políticas y procedimientos definidos sobre buenas prácticas en estos 5 ejes.

Consideraciones para lograr la apropiación del tema de equidad de género por cada empresa:

1. Que el proyecto sea liderado por la dirección de la empresa.
2. Incorporar al personal de la empresa en la definición y ejecución del plan de

acción.

3. Tomar en cuenta las características particulares, su cultura organizacional actual, su situación económica, su liderazgo, etc.

Temas prioritarios del plan de acción para el futuro inmediato:

1. Tener un liderazgo comprometido con los temas de equidad.
2. Generar talleres prácticos de implementación de equidad de género.
3. Promover e implementar un lenguaje inclusivo.
4. Incorporarse a redes ya existentes que promuevan la equidad de género.
5. Sensibilizar en temas de lactancia, acoso laboral/sexual y violencia de género.

Actividades, cronograma de actividades y costo de ejecución:

De acuerdo con las buenas prácticas definidas en los Sellos de Equidad y las consideraciones planteadas en esta propuesta, la definición de las acciones, el cronograma y la definición del costo de implementación por tema lo debe realizar cada empresa con el apoyo de un/a experto/a.

Bibliografía

- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative science quarterly*, 152-163.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- CEPAL y OIT (2019). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44916/1/S1900833_es.pdf
- Díaz, I. y Echevarría, D. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 39-49.
- Gómez-Urrutia, V. y Jiménez-Figueroa, A. (2019). Género y trabajo: hacia una agenda nacional de equilibrio trabajo-familia en Chile. *Convergencia*, 26(79), 007. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.10911>
- González, M. C., & Camacaro, D. (2014). Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones: Una propuesta estratégica situacional. Parte I. *Salud de los Trabajadores*, 22(2), 151-154.
- Guerra, A. (2020). Manual para la Integración de Indicadores de Género en la

Gestión de Empresas y Organizaciones. <https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2020/05/manual-digital-indicadores-genero.pdf>

Mimbrero, C., Pereira, J. y Cantera, L. (2017a). Competencias de género y cultura del trabajo en una federación. *Psicología & Sociedade*, 29, e157579. <https://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2017v29i157579>

Mimbrero, C., Cantera, L. M. y Silva, J. P. D. (2017b). Aplicación del mainstreaming de género en las organizaciones a través de las certificaciones. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(3), 423-434.

Mimbrero, C., Pallarès, S. y Cantera, L. (2017c). Competencias de igualdad de género: capacitación para la equidad entre mujeres y hombres en las organizaciones. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 17 (2), 265-286

Monteiro, R., Soares, A. F., Fernanda, D., Gomes da Silva, A. y Matos, F. R. (2019). Medida de atitudes em contextos organizacionais masculinos. *Revista de Administração Pública*, 53(5), 899-916. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170155>

Municipio de Medellín (2019) Guía: Gestión de buenas prácticas de equidad de género en las empresas. Edición 2. www.Medellín.gov.co

OIT (2011) Notas OIT. Trabajo decente en Argentina. https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_BAI_PUB_58/lang-es/index.htm

OIT (2018) La brecha de género en cifras. Igualdad de Género en América Latina y el Caribe. <https://www.ilo.org/americas/temas/igualdad-de-g%C3%A9nero/lang-es/index.htm>

Orozco, Y. V. D., Riaga, C. O., & Bernal, D. F. V. (2013). Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Revista Tendencias & Retos*, 18(1), 111-126.

Viteri, D., Peñaherrera, P. G. y Vinuesa, J. (2017). La equidad de género como parte de la responsabilidad social en el mercado laboral de la industria turística del Ecuador. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(4), 23-36

Anexo 1



INFORMACIÓN GENERAL					
Nombre de la organización:			Representante legal:		
Dirección de la Empresa			País:		
Fecha Evaluación			Nombre de la evaluadora:		
HERRAMIENTA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN					
Requisito	Pregunta	Ca.	Respuesta	Comentario	Guía de Verificación
4.1 Búsqueda, selección y contratación	¿Cuál es el contenido y forma de redacción de los avisos de una vacante laboral y qué variables de género tiene en cuenta?				0 Realiza lanzamiento sin tener en cuenta variables de género con respecto al cargo 1 Contempla variables de género pero la información de la vacante es insuficiente o direccionada 2 Incluye descripción detallada del cargo, aptitudes, calificaciones y/o habilidades con enfoque de género
	¿La organización tiene un procedimiento que garantice equidad e igualdad de género al momento de realizar las entrevistas a las personas candidatos (as)?				0 No tiene un procedimiento estructurado 1 Tiene un procedimiento genérico pero no se observa enfoque de género 2 Tiene un procedimiento o guía de entrevista que garantiza que las preguntas sean las mismas para las mujeres y hombres candidatos, asegurándose de que las preguntas no den ventajas sutiles a un género u otro
	¿La organización tiene identificados cargos masculinizados y/o feminizados y propende por romper este paradigma?				0 No tiene identificados 1 Los tiene identificados pero no hace nada para cerrar esta brecha 2 Los tiene identificados y tiene plan de acción con enfoque de género para cerrar la brecha
	¿Su organización entiende y promueve de forma activa la equidad e igualdad de género laboral?				0 No los tiene identificados 1 Se encuentra en proceso 2 Cuenta con un modelo organizacional o sistema de gestión de equidad e igualdad de género
4.2 Capacitación, entrenamiento técnico y profesional	¿Su organización incluye temas de equidad de género en la formación y capacitación de su personal? Cuáles y en qué forma?				0 No los tiene incluidos 1 Solamente lo incluyen de forma transversal 2 Se tiene establecido un módulo de equidad e igualdad de género dentro del cronograma anual
	¿Los temas de capacitación y formación están dirigidos a todo el personal?				0 No se hace distinción de género, son procesos de formación abiertos 1 De acuerdo a la temática hay algunos temas que son diferenciales 2 Para los procesos de formación se tiene en cuenta el cargo y el género para hacerlos diferenciados
	¿Para la formación y capacitación su organización tiene en cuenta horarios laborales que no afecten el equilibrio vida - trabajo?				0 No lo hace 1 En ocasiones realiza capacitaciones y formación en horario extralaboral 2 Se tiene en cuenta y se promueve el equilibrio de la vida laboral, familiar y personal
	¿Su organización tiene en cuenta las expectativas y necesidades de su personal a todo nivel para los procesos de formación y capacitación con enfoque de género?				0 No lo tiene en cuenta 1 Se tienen identificadas las necesidades y expectativas pero solo algunas se incluyen en el cronograma anual 2 El cronograma anual se contruye con base en las expectativas y necesidades de sus empleados con enfoque de género

4.3 Promociones y Ascensos	¿Tienen algún procedimiento para realizar promociones y ascensos con enfoque de género, que garantice la equidad e igualdad para todas las personas?				0 No lo hace 1 Realiza acciones aisladas 2 Actúa con enfoque de género garantizando la equidad e igualdad para todos en procesos de promoción y/o ascenso
	¿Qué mecanismos tiene su organización para promover y fomentar la participación de mujeres en cargos tradicionalmente masculinos?				0 No tiene mecanismos 1 Promueve la participación igualitaria pero no es sistemático 2 Tiene un mecanismo definido (directriz, lineamiento) que ayuda a que las mujeres se proyecten y se postulen para cargos que por tradición han sido masculinizados
	¿El personal a cargo de evaluar las alternativas para ascenso y promoción se encuentran calificadas y capacitadas en equidad e igualdad de género?				0 No 1 Se tiene identificada la necesidad y está en proceso de ejecución 2 Todo el personal involucrado está capacitado y calificado en equidad e igualdad de género
4.4 Conciliación entre la vida laboral, familiar y personal	La organización dispone de un equipo o de alguna persona encargada de lo relacionado con bienestar, beneficios y conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados?				0 No lo tiene 1 Se delega al área de gestión humana 2 Existen cargos específicos para este aspecto
	¿Existe una política de conciliación que permita otorgar permisos que tengan por objeto cumplir con actividades familiares o personales, y/o implementar estrategias de flexibilidad temporal y espacial (horario flexible, teletrabajo, otros)?				0 No se tiene 1 Se encuentra inmersa dentro de la política organizacional 2 Es explícita aún haciendo parte de la política organizacional, se ha socializado, divulgado y existen evidencias de aplicación
	¿Su organización ha contemplado la necesidad de extender las licencias de paternidad y maternidad más allá de lo estipulado por la ley correspondiente, incluyendo casos de nacimiento múltiple y adopción?				0 Cumple estrictamente con lo de ley 1 Lo tiene identificado pero aún no lo aplica 2 Tiene un procedimiento documentado que es de conocimiento de sus empleados y adicionalmente otorga beneficios adicionales
4.5 Salud integral y calidad de vida	¿La organización conoce rutas de atención públicas o ha diseñado protocolos que den continuidad a la atención de las mujeres que han sido víctimas de violencia basada en género?				0 No los tiene 1 Se encuentran en construcción 2 Tiene prerrogativas con empleadas víctimas de violencia basada en género, que les permitan continuar en su puesto de trabajo sin riesgo de perder el empleo y recibiendo los beneficios que por ley tiene derecho, y otros adicionales
	La organización ha tenido casos de acoso sexual dentro del equipo de trabajo? ¿Ha definido su organización mecanismos diferenciados para obtener información sobre temas como acoso sexual.				0 No los tiene 1 Se encuentran en construcción 2 Tiene prerrogativas con empleadas víctimas de violencia basada en género, que les permitan continuar en su puesto de trabajo sin riesgo de perder el empleo y recibiendo los beneficios que por ley tiene derecho, y otros adicionales

4.6 Comunicación no sexista	¿Su organización gestiona, verifica y promueve el uso de imágenes y lenguaje incluyente y no sexista en los distintos mecanismos de comunicación, interna y externa, de la empresa u organización (manuales, procedimientos, formatos, instructivos y guías)?				0 No lo hace 1 El procedimiento de comunicaciones se encuentra en revisión o pendiente por aprobación 2 Tiene un procedimiento de comunicación incluyente y no sexista
	¿Existen actividades de formación y sensibilización sobre comunicación incluyente e igualdad de género para todo el personal?				0 No hay evidencia 1 Se hacen de forma esporádica 2 Es un elemento transversal dentro del programa de formación, capacitación y sensibilización
	¿Han implementado acciones concretas para que, en las comunicaciones internas y externas de la organización, se promueva la equidad de género?				0 No se han implementado 1 Se tienen identificadas pero no hay evidencia de ejecución 2 La organización presenta evidencias de ejecución de acciones con esa orientación
4.7 Bienestar, convivencia y buen trato	¿Su organización difunde de forma periódica información sobre prevención, detección y atención de quejas o denuncias relativas a acoso laboral y sexual en el ámbito de trabajo, y verifica de forma recurrente el conocimiento del personal respecto al mismo?				0 No lo hace 1 Lo hace de forma esporádica 2 Tiene una programación y presenta evidencias de periodicidad con la que se difunde esta información
Subtotal %					
Requisito	Porcentaje Alcanzado EMPRESA 1	Lista desplegable			
4.1 Búsqueda	0%	0	20		
4.2 Capacitación	0%	1	15		
4.3 Promoción	0%	2	20		
4.4 Conciliación	0%		20		
4.5 Salud Intelectual	0%		10		
4.6 Comunicación	0%		10		
4.7 Bienestar	0%		5		
No Borrar la información de este recuadro azul			100		