

G U Í A  
Sistema de Gestión  
de Igualdad de  
Género y  
Conciliación de la  
Vida Laboral, Familiar  
y Personal en las  
Organizaciones





**Servicio Nacional de la Mujer - SERNAM**

[www.sernam.cl](http://www.sernam.cl)  
[www.selloigualconciliacion.cl](http://www.selloigualconciliacion.cl)

**Consultora Inclusión y Equidad**

[www.inclusionyequidad.org](http://www.inclusionyequidad.org)

**Banco Interamericano de Desarrollo - BID**

[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

**Autoras:**

Alejandra Faúndez, Carolina Peyrín y Marisa Weinstein.

**Agradecemos especialmente la colaboración en la elaboración  
y/o validación de esta Guía a las siguientes personas:**

Amparo Carmona, Andrea Figueroa, Angélica Ávalos, Carlos Céspedes, Claudia Ruz, Claudia Pérez, Claudia Piras, Enrique Jiménez, Fabiola Muñoz, Gabriela Faúndez, Gloria Fuentes, Guillermina Martín, Ivette González, Jorge Martín, Leonardo Pontiggia, María Luisa Ayala, María Elena Sierra, María Verónica Bravo, Maritza Briones, Mónica Rasse, Loreto Cornejo, Marcelo Vásquez, María Soledad Quiroz, Paola Diez, Víctor Bastías y Ximena Retamal.

**Santiago de Chile, Noviembre de 2013**



# Guía Sistema de Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal



## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| Resumen Ejecutivo .....   | 6         |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>I. MARCO CONCEPTUAL .....</b>  | <b>19</b> |
| ¿Cómo se reproducen las relaciones de género en el ámbito laboral?.....   | 21        |
| <b>II. SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DE CONCILIACIÓN DE<br/>VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL: CONCEPTOS Y CONTEXTO .....</b>                    | <b>26</b> |
| ¿Qué es la Norma chilena NCh3262-2012?.....   | 27        |
| ¿Qué es un SIGIGC? .....  | 27        |
| ¿Cuáles son los ámbitos de la organización abordados en el SIGIGC?.....   | 28        |
| ¿Cuál es el proceso que se recomienda seguir para implementar el SIGIGC? .....  | 30        |
| ¿Cuáles son las principales características del SIGIGC? .....   | 32        |
| ¿Cuáles son los aportes y desafíos que presenta el SIGIGC a las organizaciones?.....  | 34        |
| ¿Cómo se relaciona la Norma chilena NCh3262-2012 con otras normas de la familia de<br>las ISO?.....   | 35        |
| <b>III. ¿QUIÉN DIRIGE Y CONTROLA LOS AVANCES EN MATERIA DE IGUALDAD<br/>DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN? .....</b>   | <b>36</b> |
| ¿Cómo se puede organizar la implementación de la Norma chilena NCh3262-2012? .....  | 39        |
| ¿Es necesario para el establecimiento del SIGIGC constituir un Comité? .....  | 40        |
| ¿Es posible implementar el SIGIGC ocupando mecanismos utilizados en la adopción de<br>otras normas? .....   | 41        |
| ¿Cuáles son los elementos que se recomienda tener en consideración a la hora de tomar<br>las decisiones respecto de los mecanismos que se establecerán? ..... | 41        |
| ¿Quiénes son los actores externos a la organización que se requiere que participen en la<br>implementación del SIGIGC? .....                                  | 43        |
| <b>IV. DIAGNÓSTICO DE GÉNERO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>   | <b>44</b> |
| ¿Cómo se lleva a cabo un diagnóstico de la organización para la implementación del<br>SIGIGC? .....   | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>V. CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN .....</b>  | <b>47</b> |
| ¿Cuáles temas deberían ser abordados mediante la capacitación?.....  | 48        |
| ¿A quiénes está dirigida la capacitación? .....  | 49        |
| ¿Cuáles son los aspectos a considerar en la estrategia de difusión del SIGIGC? .....                                 | 50        |
| <b>VI. PLANIFICANDO EL CAMBIO .....</b>  | <b>53</b> |
| ¿Cómo se elabora una política de igualdad de género y conciliación de la vida laboral,<br>familiar y personal? ..... | 55        |
| ¿Quiénes elaboran la política y los objetivos de igualdad de género y conciliación? .....                            | 55        |
| ¿Cómo se elabora el plan de acción para la organización? .....   | 56        |
| ¿Qué se entiende por procedimiento?.....   | 57        |
| ¿Cómo se elabora un procedimiento? .....   | 57        |
| ¿Cuáles son los aspectos presentes en la elaboración de un procedimiento? .....                                      | 57        |
| ¿En qué lugar se deben mantener los procedimientos del SIGIGC? .....   | 58        |
| <b>VII. EVALUACIÓN DE LOS AVANCES EN IGUALDAD DE GÉNERO Y<br/>CONCILIACIÓN.....</b>                                  | <b>59</b> |
| ¿Cómo se realizan las auditorías internas al SIGIGC? .....   | 61        |
| ¿Qué se entiende por acciones correctivas o preventivas?.....  | 62        |
| ¿Cuándo se realizan las auditorías externas?.....  | 63        |
| ¿Cómo se aborda el análisis de los otros elementos de entrada en el monitoreo del<br>SIGIGC? .....                   | 65        |
| ¿Cómo se ocupan los resultados de los indicadores en el mejoramiento continuo del<br>SIGIGC? .....                   | 66        |
| ¿Cómo se obtiene el Sello Iguala-Conciliación?.....  | 67        |
| <b>VIII. FUENTES UTILIZADAS Y RECURSOS PARA PROFUNDIZAR .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>IX. ANEXOS .....</b>  | <b>71</b> |
| 1. GUÍA OPERATIVA ¿CÓMO REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL SIGIGC? .....  | 72        |
| 2. GUÍA OPERATIVA PARA LA MEDICIÓN DE AVANCES DEL SIGIGC .....   | 107       |
| 3. LEGISLACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL.....   | 122       |

## Resumen Ejecutivo

El Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), ha venido realizando a través del Programa de Buenas Prácticas Laborales y en alianza con organismos de diversos sectores, una serie de actividades de difusión del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida familiar, laboral y personal -en adelante SIGIGC- certificable bajo la Norma chilena "NCh3262-2012 Sistemas de gestión. Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal", la cual fue desarrollada en conjunto con el Instituto Nacional de Normalización (INN), y aprobada por el Consejo de ese organismo en febrero de 2012.

Con la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la Consultora Inclusión y Equidad, SERNAM ha elaborado la "Guía Sistema de Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal", a fin de facilitar la adopción de la Norma chilena NCh 3262-2012, por parte de organizaciones públicas y privadas de cualquier tamaño y tipo de actividad: Grandes empresas, Pymes, Servicios Públicos, Universidades, Municipios y ONGs; como también para organismos y personas que prestan asesoría y consultoría en esta materia.

Su objetivo es entregar orientaciones y herramientas que faciliten y permitan a las organizaciones enfrentar las distintas etapas de implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad.

La Norma chilena NCh 3262-2012 que regula el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (SIGIGC), en la lógica de corresponsabilidad, responde a un contexto de cambios demográficos, económicos y sociales del país, como también a un escenario internacional en que la igualdad de género constituye cada vez más un estándar valorado y en algunos casos exigido a partir de tratados, acuerdos comerciales y de cooperación que rigen el mundo globalizado en el que Chile profundiza su participación. Asimismo, impulsa un mayor cumplimiento de la legislación vigente vinculada a garantizar la igualdad de género en el mundo del trabajo, tanto la relativa a los convenios internacionales suscritos por el país como las leyes específicas en vigencia, lo que representa una obligación ineludible por parte de las organizaciones.

Este escenario demanda una nueva cultura de trabajo que reconozca a hombres y mujeres como sujetos integrales, con los mismos derechos a desarrollarse en el espacio laboral, familiar y personal y potencialidades de contribuir a la producción de bienes y servicios. De tal modo que generar igualdad para hombres y mujeres en las organizaciones laborales es un factor de optimización de recursos, de innovación, flexibilidad, competitividad y sustentabilidad de las organizaciones modernas.

La implementación del SIGIGC, tiene como propósito promover el desarrollo organizacional a través de la optimización de la gestión basada en las personas y de la incorporación de factores de cambio, innovación y calidad en la gestión de las organizaciones. Implica una decisión estratégica de la organización que conlleva la alineación de sus recursos – humanos, financieros, materiales y de información- en pos del logro del objetivo de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad.

La Norma chilena NCh 3262-2012 es de cumplimiento voluntario y su estructura es la del sistema de gestión ISO 9000, compatible con las NCh ISO 9001, 14001 y 18001, lo que facilita la integración entre sistemas de gestión en la organización. Se basa en los principios de igualdad de derechos y de igualdad de oportunidades y contiene los requisitos técnicos que deberán ser

evaluados para reconocer que una organización tiene un Sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Una vez evaluada la conformidad del SIGIGC las organizaciones podrán ser certificadas en el cumplimiento de la Norma chilena NCh 3262-2012. Posteriormente podrán optar gratuitamente a la obtención del Sello Iguala-Conciliación, distinción que otorgará el Gobierno de Chile, a través del SERNAM. Este sello puede ser incorporado en los instrumentos comunicacionales que la organización dirige hacia sus grupos de interés y a su estrategia de marketing, de acuerdo al protocolo que SERNAM ha elaborado para tales efectos.

Esta Guía constituye un material de orientación que cada organización puede considerar de manera flexible según sus características y la experiencia que posee tanto en la implementación de otros sistemas ISO compatible con la Norma chilena NCh 3262-2012, como con el desarrollo de políticas y medidas en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

En cada capítulo de la Guía se hace referencia a los puntos normativos (sin que necesariamente se citen textualmente) que permitirían adoptar el SIGIGC cumpliendo con lo requerido por la Norma chilena NCh 3262-2012. Al mismo tiempo, se entregan recomendaciones que basadas en la perspectiva de buenas prácticas agregan valor y son concordantes con el principio de mejora continua del sistema.

La Guía consta de nueve capítulos, cuya organización y contenidos centrales se sintetizan a continuación:

| Objetivo   | Contenidos Centrales  |
|--|---|
| <b>Capítulo I: Marco Conceptual</b>  |   |
| <p>Entregar herramientas conceptuales provenientes de la perspectiva de género que permitan comprender brechas, desigualdades y potenciales prácticas discriminatorias por razones de género existentes al interior de las organizaciones.</p>   | <p>Se definen, analizan y explican las desigualdades de género que tienen lugar en las organizaciones ocupando los conceptos de género, tales como: Género, sistema sexo-género, discriminación directa e indirecta, segmentación vertical y horizontal, división sexual del trabajo y necesidades de conciliación vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad, entre otros.</p> <p>Se verifican los efectos que producen las desigualdades detectadas y se entregan herramientas para su medición: Brechas de género (acceso, control y beneficio).</p>  |
| <b>Capítulo II: Sistema de Gestión de Igualdad de Género y de Conciliación de Vida Laboral, Familiar y Personal: Conceptos y Contexto</b>  |   |
| <p>Describir la Norma chilena NCh 3262-2012 y explicar su aplicación al interior de las organizaciones.<br/>Se define la Norma y su propósito que es la implementación de Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad</p> | <p>Se describen los ámbitos organizacionales que son abordados en el SIGIGC y las características del Sistema. Las condiciones que las organizaciones deben cumplir para implementar el SIGIGC.</p> <p>Se destaca como característica de esta Norma que permite la estandarización de los temas de género al interior de la organización, con el establecimiento de procedimientos escritos para su abordaje en la gestión de recursos humanos. A nivel de desafío el SIGIGC requiere una decisión estratégica y un compromiso liderado por la alta dirección y que involucra a todo el personal de la organización.</p> <p>Junto a ello se identifica la relación de la Norma chilena NCh 3262-2012 con otras Normas de la familia de las ISO.</p> |

|           |  |
|-----------|--|
| (SIGIGC). |  |
|-----------|--|

**Capítulo III: ¿Quién dirige y controla los avances en materia de igualdad de género en la organización?**

|   |  |
|---|--|
| <p>Apoyar a la organización en la adopción de la estructura más adecuada para la implementación del SIGIGC.</p> | <p>Se releva el compromiso de la dirección en la conducción del proceso en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las responsabilidades para la implementación del SIGIGC.</li> <li>- Comunicarlas hacia el conjunto de la organización.</li> <li>- Designar un/a “representante de la dirección”.</li> </ul> <p>Se proporcionan criterios para determinar la estructura para la implementación del SIGIGC:</p> <p>Se sugiere considere las características propias de la organización, tales como su tamaño, su estructura funcional, el alcance que tendrá el sistema, la cultura organizacional, entre otros ámbitos.</p> <p>Se identifican los actores claves que participarán a nivel interno y externo a la organización y su condición de participación obligatoria o voluntaria.</p> <p>Se definen criterios para evaluar si los mecanismos utilizados para la implementación de otras normas son de utilidad a la implementación de la Norma chilena NCh 3262-2012.</p> |
|---|--|

**Capítulo IV: Diagnóstico de género de la organización. Este tema se desarrolla además en el capítulo IX Anexo Guía operativa ¿Cómo realizar el diagnóstico del SIGIGC en la organización?**

|  |  |
|--|--|
| <p>Proporcionar orientaciones para identificar, recabar y analizar información sobre la situación de la organización para el cumplimiento de los requisitos de la Norma chilena NCh 3262-2012 y sobre las brechas, posibles prácticas discriminatorias y de igualdad de género existentes.</p> | <p>Se destaca el diagnóstico como una etapa que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la línea base del SIGIGC, establecer la política de igualdad de género, los objetivos estratégicos y el plan de acción que implementará la organización.</li> <li>- Sensibilizar al personal y actores de la organización respecto del enfoque de igualdad de género.</li> <li>- Contar con información para la evaluación y la medición de avance de la aplicación de medidas correctivas, preventivas y de mejora adoptadas.</li> </ul> <p>Se recomienda poner atención en la detección de políticas, medidas y procedimientos considerados “neutros” en términos de género, a partir de los mecanismos de resistencias al enfoque de igualdad de género. Ejemplo: minimizar o externalizar.</p> <p>Se plantea abordar dos niveles para la realización del diagnóstico</p> <p><b>Nivel I: Diagnóstico organizacional para el SIGIGC</b></p> |
|--|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización de la organización y de la dotación de personal.</li> <li>2. Compromiso de la Dirección.</li> <li>3. Diferenciaciones en política de RRHH.</li> <li>4. Procesos a desarrollar para la instalación y funcionamiento del SIGIGC.</li> <li>5. Percepciones y necesidades del personal en igualdad de género y conciliación en la organización.</li> </ol> <p><b>Nivel II: Diagnóstico de género</b></p> <p>2.1 Ejes transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Tratamiento de reclamos</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Comunicación</li> </ul> <p>2.2 Ejes específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>b) Participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias).</li> <li>c) Desarrollo de carrera.</li> <li>d) Acceso a la capacitación.</li> <li>e) Prácticas de remuneración y compensación.</li> <li>f) Acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.</li> <li>g) Prevención y/o detección del acoso sexual.</li> <li>h) Prevención y/o detección del acoso laboral.</li> <li>i) Prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar (VIF).</li> <li>j) Salud Integral.</li> </ol> <p>Se desarrollan los ejes transversales y específicos conceptualizando cada uno y proporcionando criterios, que a modo de ejemplo, la organización puede considerar para definir el tipo de información a recabar, describir y analizar en el diagnóstico.</p> <p>Se listan los cursos de acción secuencial que debe seguir la preparación del diagnóstico.</p> |
| <p><b>Capítulo V: Capacitación y difusión</b></p>  |   |
| <p>Entregar elementos para la elaboración de los planes de capacitación y de difusión básicos para la implementación del SIGIGC.</p> | <p>La capacitación como la comunicación al interior de la organización son pilares fundamentales para la adopción del SIGIGC. A través de ellos, se asegura que todas las personas de la organización se encuentren informadas respecto del Sistema, de sus alcances y avances.</p> <p>Se describen los elementos de entrada a considerar en la elaboración del plan de capacitación y sugieren temas a abordar de acuerdo a cada nivel o estamentos de la empresa (dirección o alta gerencia, personal vinculado a la difusión, personal de RRHH y otros con responsabilidad directa en la implementación del SIGIGC).</p> <p>En comunicación también se identifican los elementos de entrada para la elaboración de la Política de Comunicación y sensibilización, canales y algunos temas claves.</p>  |

## VI. Planificando el cambio

Entregar recomendaciones para la planificación del SIGIGC, específicamente para la elaboración de la “Política de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, de los objetivos de igualdad, y de los procedimientos que la Norma chilena NCH 3262-2012 exige como requisitos.

La política de igualdad de género es un plan, con directrices estratégicas, orientadas a reducir desigualdades e inequidades de género, así como prácticas discriminatorias directas e indirectas, y situaciones de hostigamiento laboral basadas en el sexo.

Se identifican los elementos que conforman la política de género y se sugieren temas a integrar en su formulación.

Se aborda la elaboración del plan de acción de igualdad de género y conciliación en las organizaciones a través de la implementación de procedimientos y se describen los elementos constitutivos de estos últimos.

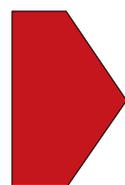
**VII. Evaluación de los avances en igualdad de género y conciliación.**

**Este tema se desarrolla en el Anexo: Guía operativa para la medición de avances del SIGIGC**

|   |  |
|---|--|
| <p>Describir los aspectos que orientan la etapa de evaluación y el seguimiento del SIGIGC, con énfasis en las auditorías interna y externa y en la medición de avances respecto de los indicadores de género correspondientes a los requisitos operacionales.</p> | <p>Se describen los pasos para la realización de las auditorías internas y la aplicación del enfoque de género en el análisis de causa de los hallazgos. Se realizan algunas recomendaciones para este tipo de auditorías. Asimismo, se aborda las auditorías externas y el tipo de hallazgos que pueden derivar de ellas.</p> <p>Junto a lo anterior se orienta el análisis de los otros elementos de entrada para el monitoreo del SIGIGC: brechas detectadas en el diagnóstico, seguimiento de recomendaciones y de reclamos ante prácticas discriminatorias y las mejoras aplicadas por sobre lo exigido por el SIGIGC.</p> <p>Se señala que en esta Norma se miden los indicadores vinculados a los procedimientos, cuya selección debe responder a los objetivos estratégicos que el SIGIGC se propone.</p> <p>En la Guía operativa sobre indicadores de género para la medición de avance del SIGIGC, se distinguen dos niveles: Indicadores de gestión de género e indicadores de brechas de género.</p> |
|---|--|

El capítulo VIII, contiene las fuentes bibliográficas utilizadas para la elaboración de la Guía y el Capítulo IX incluye los Anexos con las dos Guías operativas complementarias.





## INTRODUCCIÓN



*"Un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal se basa en la convicción de que el capital humano es esencial para la calidad de los productos y los servicios que ofrecen las organizaciones. Por ende, las condiciones de acceso y desarrollo de hombres y mujeres en el trabajo debieran orientarse, cada vez más, a que desplieguen sus potencialidades y, al hacerlo, se fomentan organizaciones más innovadoras y eficientes."*<sup>1</sup>

---

1. Buenas Prácticas laborales y Equidad de Género. Ver en: <http://elearning.sernam.cl/moodle/iguala/>

### 1.1. Antecedentes

El mundo del trabajo no se encuentra exento de presentar desigualdades entre mujeres y hombres, por el contrario, se constituye -al igual que otros ámbitos del quehacer social- en un reflejo de las desigualdades presentes en la sociedad. Al analizar desde el punto de vista de género a las empresas de diversos tamaños y sectores, universidades, servicios públicos, organismos no gubernamentales, u otras organizaciones, se detectan factores que diferencian las posibilidades de acceso a oportunidades y condiciones laborales según se trate de mujeres u hombres. Estas diferencias se expresan tanto en barreras de entrada al mercado laboral, en desigualdades en la promoción al interior de las organizaciones, en brechas salariales entre trabajadoras y trabajadores, en desiguales incentivos recibidos, en diferencias en el acceso a la capacitación, como en las posibilidades brindadas a los trabajadores y las trabajadoras para conciliar la vida laboral, familiar y personal, desde una lógica de corresponsabilidad. La inserción de las organizaciones en la sociedad, de igual modo que las convierte en un reflejo de las relaciones de género existentes en ella, les permite convertirse en agentes de cambio, una vez que han adoptado medidas que les permiten promover la igualdad de oportunidades y de resultados entre mujeres y hombres en su interior.

En la actualidad, existen múltiples estímulos y evidencias de la virtuosidad de los cambios que motivan a las organizaciones a ser protagonistas de los mismos. Por una parte, se encuentran inmersas en un entorno extremadamente cambiante, que les exige contar con atributos y características competitivas para poder anticiparse a las circunstancias de un modo adecuado. Por otra parte, éstas deben adaptarse a marcos normativos, nacionales e internacionales, que las impulsan a cumplir con una serie de estándares en el ámbito de la gestión de personas.

Las transformaciones necesarias para enfrentar los desafíos señalados, requieren de la participación y el compromiso de diversos actores -las organizaciones públicas y privadas, las asociaciones de organizaciones, los sindicatos, las universidades y el Estado- que mediante un diálogo permanente, podrán ir articulando y coordinando las diversas estrategias que aborden.

En este contexto, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), ha venido desarrollando una serie de intervenciones en el ámbito del trabajo, que incluyen el Programa de Buenas Prácticas Laborales, el que en la actualidad impulsa a diversas organizaciones empresas, universidades, organismos públicos y de la sociedad civil a adoptar el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida familiar, laboral y personal -en adelante SIGIGC- que permite la certificación con la Norma chilena "NCh 3262-2012 Sistemas de gestión. Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal", la cual fue desarrollada en conjunto con el Instituto Nacional de Normalización (INN), y aprobada por el Consejo de ese organismo en la sesión efectuada el 2 de febrero 2012.

La implementación de esta Norma por parte de las diversas organizaciones, tiene como propósito promover el desarrollo organizacional a través de la optimización de la gestión basada en las personas y de la incorporación de factores de cambio, innovación y calidad en la gestión de las organizaciones.

La adopción de un sistema de gestión de esta naturaleza, implica una decisión estratégica de la organización que conlleva la alineación de sus recursos -humanos, financieros, materiales y de información- en pos del logro del objetivo de la igualdad de género y de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

De igual forma, comprende incorporar el SIGIGC en la propia gestión de la organización, vale decir, en las decisiones que adopte la dirección de la misma, en la planificación de sus acciones en materia de recursos humanos y en la evaluación de los resultados de su acción.

## **1.2. Objetivo y Estructura de la Guía**

Esta Guía ha sido elaborada para facilitar la adopción de la Norma chilena NCh 3262-2012 por parte de organizaciones públicas y privadas de cualquier tamaño y tipo de actividad (Grandes empresas, Pymes, Servicios Públicos, Universidades, Municipios y ONGs), como también para organismos y personas que prestan asesoría y consultoría en esta materia. Su objetivo es entregar orientaciones y herramientas que faciliten y permitan a las organizaciones enfrentar las distintas etapas de implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

La adhesión a la Norma chilena NCh 3262-2012 implica el desafío de enfrentar el desarrollo de las personas en la organización desde la óptica de la igualdad de género, comprendiendo que este cambio aportará beneficios a la misma y también a sus trabajadores y trabajadoras. La consecución de este objetivo implica integrar una serie de prácticas y métodos que no son parte del quehacer habitual de las organizaciones, no obstante son ámbitos que la conforman: la administración, la gestión de personas, el ambiente de trabajo, la infraestructura, los recursos financieros, etc.

La elaboración de la Guía se realizó gracias a la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo a través de la Consultora Latinoamericana "Inclusión y Equidad" y se basó en la revisión de la bibliografía existente en la materia, en entrevistas a informantes claves, en los aportes de la experiencia de las organizaciones que se encuentran implementando el proceso de adopción de la Norma chilena NCh 3262-2012 en el país y del equipo del Programa de Buenas Prácticas Laborales del SERNAM.

### **La guía consta de nueve capítulos:**

El **capítulo 1** sobre marco conceptual, aborda nociones provenientes de la perspectiva de género que permiten comprender las desigualdades existentes entre trabajadoras y trabajadores al interior de las organizaciones.

El **capítulo 2**, describe y explica la aplicación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, Familiar y personal al interior de las organizaciones en el marco de la Norma chilena NCh 3262-2012. Esto contiene los fundamentos del sistema, las características, los ámbitos organizacionales de aplicación, así como la relación de la Norma chilena NCh 3262-2012 con otros sistemas de la familia de las ISO.

El **capítulo 3**, se enfoca en la implementación de la Norma chilena NCh 3262-2012, proporcionando criterios orientadores para que las organizaciones definan los mecanismos más adecuados a sus características y experiencia, así como los que permiten direccionar y hacer seguimiento a los avances del sistema. Asimismo, se identifican los actores internos y externos a la organización cuya participación es requerida de acuerdo a la Norma y recomendada para una adecuada implementación del SIGIGC.

El **capítulo 4**, trata de la elaboración del diagnóstico organizacional para la adopción del SIGIGC. En este capítulo se describe de modo general el objetivo, orientación y utilidad de esta fase, mientras que en el capítulo IX Anexo 1 "Guía operativa ¿cómo realizar el diagnóstico del SIGIGC?" se amplían las orientaciones

para identificar, recabar y analizar información sobre la situación de la organización para el cumplimiento de los requisitos de la Norma chilena NCh 3262-2012 y sobre las brechas, posibles prácticas discriminatorias y de igualdad de género existentes.

El **capítulo 5**, entrega los elementos básicos para la elaboración de los planes de capacitación y de difusión al personal de la organización, para la adopción del SIGIGC. Se señalan los criterios a considerar para que las acciones de difusión promuevan la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización.

El **capítulo 6**, proporciona orientaciones para planificar el SIGIGC en la organización, mediante los procedimientos exigidos por la Norma chilena NCh 3262-2012. Se indican los elementos para el levantamiento de procesos, sugerencias para la elaboración de indicadores, sus funciones y un resumen de los registros y documentos relevantes a ser considerados en esta fase.

Se hace referencia al Manual de Procedimientos que debe guiar el SIGIGC, los elementos que lo constituyen y el tratamiento de sus versiones.

El **capítulo 7**, señala los hitos principales de la evaluación y el seguimiento del SIGIGC en base a la realización de auditorías internas y externas. Identifica las fuentes de información y la utilidad de los mecanismos de evaluación para orientar las decisiones a adoptar por la dirección de la organización para el mejoramiento continuo del sistema. Asimismo, se describe de modo general el hito de certificación y la posterior opción que las organizaciones pueden hacer para obtener el Sello Iguala – Conciliación.

El **capítulo 8**, contiene las fuentes bibliográficas utilizadas en la elaboración de la Guía, que las organizaciones pueden utilizar para profundizar.

El **capítulo 9**, contiene tres anexos: a) el primero corresponde a la Guía operativa para elaborar el diagnóstico organizacional para el SIGIGC, cuya revisión se recomienda realizar a continuación del capítulo 4; b) el segundo constituye la Guía operativa para la medición de avances del SIGIGC; c) en el tercer anexo se ha incluido una referencia sintética sobre la legislación nacional e internacional atinente al SIGIGC y la Norma chilena NCh 3262-2012.

Esta Guía constituye un material de orientación que cada organización puede considerar de manera flexible según sus características y la experiencia que posee, tanto en la implementación de otros sistemas ISO compatible con la Norma chilena NCh 3262-2012, como con el desarrollo de políticas y medidas en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

En cada capítulo de la Guía se hace referencia a los puntos normativos (sin que necesariamente se citen textualmente) que permitirían adoptar el SIGIGC cumpliendo con lo requerido por la Norma chilena NCh 3262-2012. Al mismo tiempo, se entregan recomendaciones que basadas en la perspectiva de buenas prácticas agregan valor y son concordantes con el principio de mejora continua del sistema.





## I. MARCO CONCEPTUAL

Promover en las organizaciones la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad y en el marco de un Sistema de gestión, conlleva el desafío de involucrar todos los niveles de la gestión organizacional.

En virtud de que se basa en el principio de la igualdad de derechos, que prohíbe toda discriminación, y en el principio de la igualdad de oportunidades que apunta a disminuir y eliminar las desigualdades que afectan a mujeres y hombres en la esfera del trabajo y de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, el SIGIGC implica un factor de cambio e innovación en la cultura y los valores que rigen el quehacer de la organización.

Para ello es necesario tener presente que las relaciones de género se expresan muchas veces de forma "invisible" y son vividas por las personas tanto en la organización como en otros sistemas de relaciones sociales y económicas como la forma "común, correcta y natural" de hacer las cosas. En este sentido identificar los aspectos discriminatorios, desiguales e inequitativos en las relaciones humanas desde el enfoque de género, implica "romper el paradigma y ampliar la mirada". Para ello es importante conocer y comprender nociones que forman parte de lo que se denomina "perspectiva o enfoque" de género.

Una diferencia importante, es la que existe entre los conceptos de sexo y género. Por sexo, se entiende todas aquellas características determinadas biológicamente que presentan mujeres y hombres, mientras que el concepto de género es una construcción social y cultural de las diferencias sexuales y de las relaciones existentes entre mujeres y hombres. Cada cultura elabora de manera distinta lo que entiende por ser mujer y ser hombre, dando contenido a sus propias identidades de género que se construyen a partir de un proceso donde cada individuo aprende roles, conceptos, funciones sociales y actitudes que le son propios; incluso se aprende a interpretarse a sí mismo según dichos parámetros. Es decir, la identidad de género es el conjunto de atributos, valoraciones sociales, que se asignan al modo de ser hombre y ser mujer y no se relaciona de manera natural y automática con la biología de las personas sino que es una construcción socio-cultural.

#### El género es:

- **Una construcción social y no un hecho natural:** a través de los procesos de socialización las identidades de género se naturalizan, asumiéndose que las características asignadas son innatas y por tanto inmodificables y determinantes.
- **Relacional:** las identidades de género se construyen en la interacción social; no cabe pensar en “varones” o “mujeres” como grupos sociales aislados sino en función de las relaciones sociales que establecen entre uno y otro.
- **Cambiante:** las relaciones de género varían según sus contextos; el momento histórico y el lugar geográfico. Asimismo, son posibles de ser transformadas mediante la intervención política (entendida ésta en un sentido amplio como política pública, léase educativa, cultural, económica, etc.).
- **Alimentado por los estereotipos:** un estereotipo es una generalización comúnmente aceptada por una sociedad, una idea simplificada adjudicada – muchas veces de forma inconsciente – a un grupo social que incluye aseveraciones y predicciones sobre su comportamiento.

Las expectativas depositadas sobre las mujeres con respecto a la reproducción (y la maternidad) condicionan con más fuerza sus identidades de género que el mismo hecho biológico con respecto a los varones. Así, la posibilidad de ser madres genera un estereotipo que hace, por ejemplo, que la sociedad espere de todas las mujeres conductas asociadas a la dulzura, la sensibilidad, la compasión, la capacidad de sacrificarse y postergarse por el otro, etc.

El Sistema Sexo – Género hace referencia a las formas de relación establecidas entre mujeres y hombres en el seno de una sociedad. Analiza las relaciones que se generan bajo un sistema de poder que define condiciones sociales distintas para mujeres y hombres en razón de los papeles y funciones que les han sido asignadas culturalmente y de su posición social. Las actuales sociedades occidentales se rigen por un sistema sexo–género que sostiene una relación desigual de poder entre mujeres y hombres, que tiene que ver con una distribución desigual de conocimientos, de propiedad y de recursos, de responsabilidades y de derechos (De Barbieri, 1992).

Las diferencias entre mujeres y hombres construidas por las sociedades establece relaciones de poder y ámbitos de acción especializados para cada grupo: para las mujeres el espacio doméstico y para los varones el espacio público. El espacio doméstico se encuentra asociado a la reproducción – transmisión de la cultura y cuidado de niños y ancianos- no posee reconocimiento ni valoración económica. El espacio público se encuentra ligado al desarrollo de acciones vinculadas al ámbito político, económico y al mundo del trabajo, posee valoración económica y es remunerado. Esta diferenciación es lo que se define como división sexual del trabajo.

### ¿Cómo se reproducen las relaciones de género en el ámbito laboral?

La incorporación de las mujeres al trabajo no ha implicado una redistribución de las funciones reproductivas en la esfera privada. Esta se expresa en la asignación de tareas basada en el sexo incluso en el mundo laboral, donde se verifica el mayor valor otorgado al trabajo realizado exclusivamente por los hombres en relación al que realizan exclusivamente las mujeres (esta devaluación del trabajo femenino desencadena un diferencial de salarios entre ambos sexos) y la construcción del género en las relaciones laborales por parte de las personas que se desempeñan en la organización.

Estas diferencias dan lugar a discriminaciones al interior de las organizaciones, entendiéndose por ello, “cualquier distinción, exclusión o preferencia realizada en base a la raza, color, sexo, religión,

opinión política, nacionalidad u origen social, que tiene el efecto de anular o perjudicar la igualdad de oportunidades y tratamiento en el empleo u ocupación<sup>2</sup>.

~~"...los diferentes muestreos evidencian una significativa superioridad en las remuneraciones de los hombres frente a las mujeres. Esta situación se acrecienta en los tramos de ingresos más altos, donde se concentra la fuerza laboral mayormente cualificada y con acceso a cargos de responsabilidad".~~

(Departamento de Evaluación de la Ley. Cámara de Diputados de Chile. "Informe Ejecutivo Evaluación de la Ley N° 20.348, Resguarda el Derecho a la Igualdad de Remuneraciones", Junio, 2013)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) distingue la discriminación directa frente a la discriminación indirecta. "La discriminación es directa cuando las regulaciones, leyes y políticas excluyen explícitamente o sitúan en desventaja a trabajadores/as en base a características como la opinión política, el estado civil o el sexo". Por el contrario, "la discriminación indirecta puede ocurrir cuando las normas y prácticas aparentemente neutrales tienen efectos negativos en un número desproporcionado de miembros de un grupo con independencia de si cumplen o no los requerimientos del trabajo".

Las principales consecuencias de la discriminación que se manifiestan en el mundo del trabajo son:

**1. La segregación horizontal:** que reproduce los estereotipos y las actividades reproductivas no remuneradas, de cuidado y servicio para lo cual las mujeres son preferentemente entrenadas desde la infancia: preparación de alimentos, el aseo y limpieza, el cuidado y educación de los niños y niñas, la atención de la salud, etc. Esto se verifica en la vida adulta cuando las mujeres se concentran en sectores que adquieren el carácter de "feminizados" (por ejemplo, servicios y comercio) y encuentran barreras para acceder a sectores estipulados como "masculinos" (por ejemplo transporte, minería, construcción, etc.). Aunque sea menos frecuente, también los hombres encuentran dificultades en el acceso a profesiones, cargos u ocupaciones considerados como típicamente femeninas, como enfermería, auxiliares administrativos, promotores o ser reconocidos como asesores del hogar. No obstante, la barrera en este caso, se vincula con la autoexclusión de los varones de este tipo de ocupaciones, tanto por el estatus del que gozan estas ocupaciones, como por los menores niveles de remuneración y condiciones de trabajo que caracterizan a estas actividades.

~~Al analizar la presencia de las trabajadoras esta vez al interior de cada una de las ramas de actividad económica, es posible constatar que son las ramas de la Enseñanza y los Servicios Sociales y de Salud en las que exhiben mayor proporción, seguidas más atrás por Hoteles y Restaurantes."~~

(Encuesta Laboral ENCLA de Chile, 2011)

**2. La segregación vertical:** Son conocidas las desigualdades que limitan que la mujer ocupe puestos con poder decisorio, así como las condiciones laborales que las afectan: son las que

2. Convenio 111 de OIT, sobre la discriminación en el empleo y la ocupación de 1958.

trabajan más a tiempo parcial o en formas laborales de flexibilidad o jornada continuada y el salario femenino, para el mismo cargo y las mismas funciones, es frecuentemente más bajo que el salario masculino. Las mujeres se concentran en los niveles de menor jerarquía de cada ocupación, lo que puede ser explicado en parte por una menor calificación, por los estereotipos y prejuicios culturales y por la carga de responsabilidades familiares y domésticas.

~~“Presencia significativamente menor de mujeres en niveles altos de dirección en el país: 21,7% de las mujeres (1.107 casos) y 78,8% de los hombres (3999 casos)”.~~

(Mujeres y Poder, participación en espacios de decisión. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales ICSO. Universidad Diego Portales, 2013)

**3. La necesidad de la conciliación en la lógica de la corresponsabilidad:** El desafío de lograr la corresponsabilidad entre hombres, mujeres, organizaciones laborales y Estado respecto del trabajo doméstico y de cuidado obedece a que sin ello las mujeres no pueden lograr iguales condiciones y oportunidades para desarrollar su potencial en el ámbito laboral ni los hombres para participar en la esfera reproductiva. La desproporción de tiempo destinado al trabajo no remunerado afecta la disponibilidad de las mujeres para el tiempo de trabajo remunerado y contribuye a la brecha salarial de género. La discriminación basada en este factor se expresa por ejemplo en la distribución del tiempo de trabajo (horas, extraordinarias, turnos y flexibilidad horaria), criterios establecidos para el acceso a complementos salariales, condiciones de contratación y desarrollo de carrera, entre otros. Por tanto, en la medida que los varones y las organizaciones hagan uso y apliquen medidas para el ejercicio de la paternidad, modalidades de distribución del tiempo de trabajo, entre otras estarán contribuyendo a un factor sustantivo de la igualdad de género en el trabajo y la familia.

~~El 77,8% de las mujeres destinan 3,9 horas para realizar trabajo doméstico no remunerado y un 31,8%, 2,6 horas aproximadamente para el cuidado de personas en el hogar, de lunes a viernes. Esta relación se presenta en el caso de los hombres con que el 40,7%, destina 2,9 y el 9,2% 1,6 horas a estos dos ámbitos de la esfera familiar.~~

(Enfoque Estadístico, INE, 2009)

Una forma de visibilizar las discriminaciones existentes en la sociedad y al interior de la organización es a través de las brechas de género, que pueden entenderse como las diferencias cuantitativas observadas entre mujeres y hombres en cuanto a valores, actitudes, y variables de acceso a los recursos, a los beneficios de la producción, a la educación, a la participación y poder en la toma de decisiones, entre otros factores.

El análisis de género provee distintas herramientas para analizar las brechas, las principales son de:

**Acceso:**

Se espera que en sociedades como las nuestras tanto mujeres como hombres tengan la oportunidad de obtener y utilizar recursos (tierra, alimentos, crédito, tecnologías, etc.) o de obtener y utilizar servicios (educación, salud, vivienda, trabajo, etc.). En la actualidad no necesariamente ambos tienen las mismas oportunidades para obtener esos recursos, porque tienen diferentes barreras de acceso en función del género.

**Control:**

Se refiere a la capacidad para tomar decisiones respecto al uso y gestión de un recurso en particular. Es importante considerar que esto es un proceso: en primer lugar está el acceso a un recurso, luego el control que se tiene sobre el uso de ese recurso y luego el beneficio que reporta ese recurso para las personas. En todo el proceso se trata de hacer la diferenciación de género para identificar dónde están las limitaciones y brechas de unos y otras.

**Beneficios:**

En el análisis es relevante considerar la apropiación de beneficios. Una vez que se tiene acceso y uso de un recurso, este puede reportar beneficios directos e indirectos (pecuniarios, materiales o intangibles) y es preciso analizar la forma en que se distribuyen los recursos y beneficios entre mujeres y hombres tanto en el corto como en el largo plazo.

**Algunas medidas que se pueden aplicar en las organizaciones:**

**Acciones de prevención y sensibilización:**

A través de la comunicación se promueva la toma de conciencia y difunda entre los miembros de una organización el enfoque de género y conciliación con corresponsabilidad. Esto es muy relevante y es transversal a todo el proceso.

**Acciones positivas:**

Una vez detectados ámbitos de discriminación en la organización, se puede determinar que se requiere enmendar la situación a través de la aplicación de acciones orientadas a corregir las consecuencias de la discriminación hacia las personas o grupos desfavorecidos, habilitándolas para competir en igualdad de condiciones.

**Mecanismos de reclamos:**

La organización implementa procedimientos para acoger denuncias respecto de situaciones de inequidad en su interior.

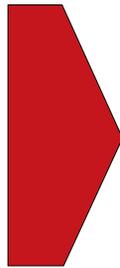
La Norma chilena NCh 3262-2012 que regula el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (SIGIGC), en la lógica de corresponsabilidad, responde a un contexto de cambios demográficos, económicos y sociales del país, como también a un escenario internacional en que la igualdad de género constituye cada vez más un estándar valorado y en algunos casos exigido a partir de tratados, acuerdos comerciales y de cooperación que rigen el mundo globalizado en el que Chile profundiza su participación. Asimismo impulsa un

mayor cumplimiento de la legislación vigente vinculada a garantizar la igualdad de género en el mundo del trabajo, tanto la relativa a los convenios internacionales suscritos por el país como las leyes específicas en vigencia, lo que representa una obligación ineludible por parte de las organizaciones.

Este escenario demanda una nueva cultura de trabajo que reconozca a hombres y mujeres como sujetos integrales, con los mismos derechos a desarrollarse en el espacio laboral, familiar y personal y potencialidades de contribuir a la producción de bienes y servicios. De tal modo que generar igualdad para hombres y mujeres en las organizaciones laborales es un factor de optimización de recursos, de innovación, flexibilidad, competitividad y sustentabilidad de las organizaciones modernas<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> BID – SERNAM. “Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las empresas”. Nota Técnica. 2013.



## **II. SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DE CONCILIACIÓN DE VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL: CONCEPTOS Y CONTEXTO**

## ¿Qué es la Norma chilena NCh 3262-2012?

La Norma chilena NCh 3262-2012 propone la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, al interior de las organizaciones, estableciendo los requisitos mínimos que deben cumplirse, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y promover un mayor compromiso con el desarrollo y bienestar de las personas que la integran.

## ¿Qué es un SIGIGC?

Un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC) consiste en un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos, en pos de reducir las brechas de género e incorporar medida que favorezcan la conciliación y corresponsabilidad, en las organizaciones, mediante la adopción de medidas que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de acciones afirmativas.

### **Algunas ventajas de incorporar un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida Laboral, Familiar y Personal en la organización (SIGIGC)**

#### **Modernización de las entidades a cargo de la gestión de personas en las organizaciones**

La revisión, desde el enfoque de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, de los procedimientos que habitualmente realizan estas instancias de la organización implica una revisión de las formas habituales y naturalizadas de hacer las cosas, para la introducción de elementos que incidan en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

#### **Se introducen elementos de competitividad en materia de personal**

La incorporación del enfoque de igualdad de género y conciliación en el ámbito de los recursos humanos implica la adopción de criterios inclusivos (carentes de prejuicios) que impulsan la competitividad en la contratación, en la capacitación y en la promoción del personal, permitiendo que la organización cuente con personal más idóneo, eficiente y comprometido.

#### **Promueve la innovación en las organizaciones**

La participación de las mujeres en los distintos niveles de la organización posibilita la incorporación de nuevos "saberes" lo que permite a la organización adaptarse mejor a las condiciones de los mercados modernos.

#### **Imagen de la organización**

La apertura de la organización a un entorno cambiante les presenta diversas exigencias entre ellas, las vinculadas con la igualdad de género. La obtención de un Sello de Certificación en este ámbito de la organización permite enfrentar condiciones cada vez más exigentes respecto de los estándares y las normas que rigen los productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales.

#### **Cumplimiento de la legislación existente en materia de igualdad de género y conciliación**

La adopción de un SIGIGC facilita el cumplimiento de la legislación existente en el país en materias de: Pre y Post natal, igualdad de salarios, acoso sexual, además de generar innovación en los procedimientos que constituyen prácticas habituales de la organización.

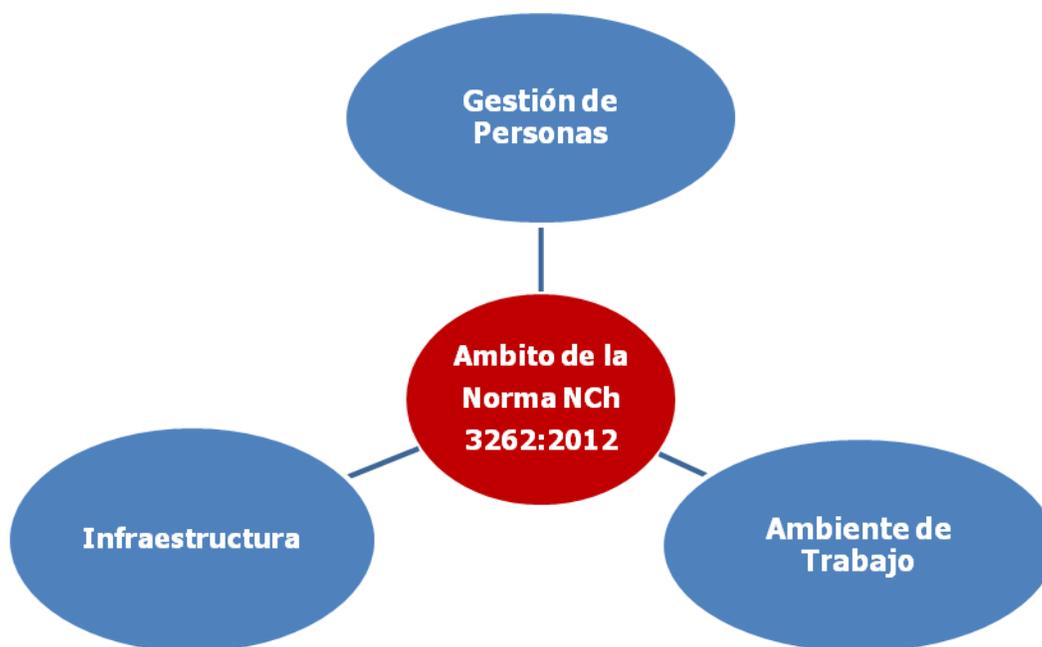
Un sistema de esta naturaleza tiene como objetivo enriquecer y mejorar las condiciones laborales de mujeres y hombres por medio de la aplicación de principios y prácticas de igualdad de género, la detección y eliminación de prácticas discriminatorias y brechas de género existentes al interior

de la organización y la adopción de prácticas laborales que fomenten la conciliación de la vida laboral, familiar y personal” (Norma chilena NCh 3262-2012).

El elemento fundamental para su puesta en marcha guarda relación con la voluntad expresa, de la dirección de la organización, de adherirse a esta práctica. De esta manera, con la instancia que lidera la institución a la cabeza, el sistema propone un ordenamiento de los elementos que constituyen la organización en pos del objetivo que propone la Norma chilena NCh 3262-2012: la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

### ¿Cuáles son los ámbitos de la organización abordados en el SIGIGC?

El SIGIGC se propone introducir cambios significativos en el ámbito de gestión de personas en las organizaciones. No obstante, su implementación involucra a la totalidad de la organización. El SIGIGC, pone su foco en aquellos ámbitos organizacionales cruciales para la transversalización del enfoque de género y con ello corregir las inequidades al interior de la organización, promover un clima laboral adecuado, incentivar buenas prácticas laborales en torno a promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.



| Ámbitos Organizacionales   | Aspectos abordados en la Norma NCh 3262-2012  |
|----------------------------|---|
| <b>Gestión de Personas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Desarrollo de carrera.</li> <li>• Representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y toma de decisión.</li> <li>• Asegurar condiciones de acceso a las mujeres/ hombres en sectores de actividad y oficio donde su género esté subrepresentado.</li> <li>• Acceso a la capacitación.</li> <li>• Prácticas de remuneración y compensación basadas en criterios de igualdad</li> <li>• Facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incorporando la corresponsabilidad.</li> </ul>   |
| <b>Infraestructura</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que la infraestructura con que se cuenta contempla espacios laborales e instalaciones acondicionados y adecuados para mujeres y hombres, fuerza laboral mixta.</li> <li>• Facilitar las condiciones de seguridad física y personal para las mujeres y hombres que permitan asegurar tanto el cumplimiento de la ley de seguridad y salud, como también de la adecuación de los equipos, maquinarias y elementos de protección personal.</li> </ul>  |
| <b>Ambiente de Trabajo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar prejuicios y estereotipos acerca de mujeres y hombres e implementar una política de comunicación y sensibilización que permita crear una cultura organizacional que integre explícitamente los valores de igualdad de género y conciliación.</li> <li>• Estimular la creación y mantención de un ambiente de trabajo de respeto mutuo en las distintas actividades y niveles de la organización.</li> <li>• Garantizar un respeto irrestricto a la dignidad humana, implementando medidas que permitan eliminar todo trato abusivo, irrespetuoso o discriminatorio entre jefaturas y subordinados, como así también entre pares.</li> <li>• Difundir la importancia para mujeres y hombres de desempeñarse en un ambiente de garantías de igualdad de oportunidades.</li> <li>• Asegurar condiciones de acceso a las mujeres y hombres en sectores de actividad y oficio donde su género esté subrepresentado.</li> <li>• Revisar e incluir, en el caso de que no existiese, en el reglamento o documento pertinente, las materias de prevención y sanción, no sólo de acosos sexual sino además de acoso laboral o <i>mobbing</i>.</li> <li>• Asegurar que se implementen programas de salud integral (física y mental) para las personas de la organización, tomando en cuenta los riesgos de salud asociados a su sexo.</li> <li>• Estimular acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad para las personas de la organización.</li> <li>• Asegurar que se tomen medidas de prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar.</li> </ul> |

## ¿Cuál es el proceso que se recomienda seguir para implementar el SIGIGC?



Cada una de estas etapas se desarrolla detalladamente en los siguientes capítulos de la Guía y sus anexos.

1. El compromiso de la dirección de la organización debe expresarse, en la designación de las responsabilidades y mecanismos requeridos para su funcionamiento, en la determinación de los lineamientos estratégicos que orienten las acciones necesarias para el establecimiento del sistema. En este sentido cabe señalar, que reviste importancia la estructura que la organización se dé para abordar la implementación del sistema, esta estructura se analiza con mayor profundidad en el capítulo referido a los mecanismos institucionales para dirigir y controlar los avances en materia de género.

Asimismo, la dirección debe expresar y difundir su adhesión con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, de esta manera promoverá en el personal de la organización la toma de conciencia respecto de la igualdad de género y conciliación.

**Ejemplo 1:**

Un Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC) fue demandado por acoso laboral, su dirección acaba de enterarse que una secretaria sufrió *mobbing*, no obstante, ella no acudió a los mecanismos establecidos al interior de la organización para denunciarlo.

**Reflexión:**

El Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, basado en la Norma chilena NCh 3262-2012, requiere para su funcionamiento del compromiso de la dirección, que tiene como una de sus funciones, establecer y difundir la adhesión con la Norma, sus contenidos y los mecanismos establecidos para su implementación.

Otra responsabilidad de la alta dirección es **disponer y organizar** los recursos financieros, humanos, y de infraestructura para la puesta en marcha de las medidas que apunten a la igualdad entre mujeres y hombres y a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

**Ejemplo 2:**

Una empresa de terminaciones para la construcción ha tomado la decisión de adoptar la Norma chilena NCh 3262-2012. Uno de los procedimientos que ha implementado guarda relación con ampliar la oferta laboral a mujeres debido a que la mayor demanda por mano de obra que ha generado la minería ha complicado la contratación de mano de obra en el sector de la construcción. Esto ha llevado a las empresas de este rubro a la aplicación de nuevas estrategias para mantener su negocio, una de ellas es la contratación de mano de obra femenina en el puesto de aprendiz de maestra, lo que permite reducir tiempos en las tareas de limpieza de la fase de terminaciones.

**Reflexión:**

La decisión de esta empresa ha requerido la adecuación de infraestructura en baños y bodega en cada obra, como también en capacitación a los Jefes de Obra para integrar adecuadamente a las mujeres y propiciar su retención y aprendizaje.

Un desafío que enfrenta la empresa es que la mayoría de las mujeres que ingresan son Jefas de Hogar que tienen dificultades en el acceso a redes de apoyo familiar y servicios para el cuidado de sus hijos/as.

2. La instalación del sistema necesita determinar cuáles son las condiciones en que se encuentra la organización. En la actualidad, muchas organizaciones, han incorporado una serie de prácticas impulsadas ya sea por necesidades de su entorno o por políticas promovidas desde el Estado. Este levantamiento requiere la realización de un diagnóstico organizacional con enfoque de género, para determinar las brechas existentes en la gestión de personas, en infraestructura, en cumplimiento de normativa vigente y en el ambiente de trabajo.
3. Una vez levantada la información de base, el sistema debe planificarse. Para ello es necesario establecer una política y objetivos de igualdad de género y conciliación, que se concreta en un plan de acción que contiene los procedimientos en materia de gestión de personas y los estándares que se pretende alcanzar con su realización.
4. El proceso de adopción del SIGIGC, requiere generar habilidades en el personal que conforma la organización para que puedan mantener el sistema en el tiempo y generar procesos de mejora continua. De igual manera, se requiere sensibilizar al personal a través del

establecimiento de mecanismos de capacitación y difusión que promuevan la igualdad de género y la conciliación con corresponsabilidad.

5. Una vez que el Sistema se ha puesto en marcha se debe hacer seguimiento permanente de sus avances, resultados y los procedimientos operacionales, a través de la medición de indicadores y la realización de las auditorías. Este cruce permitirá establecer relaciones de causa y efecto entre las formas de hacer las cosas (procedimientos) y los avances y resultados efectivamente alcanzados con la implementación del sistema. El análisis de las causas de buenos o malos resultados, implicará el levantamiento de medidas que apunten a corregir las fallas detectadas y reforzar el sistema. El monitoreo del avance de los indicadores y los resultados de las auditorías alimentan la toma de decisiones a nivel institucional, pues la Norma chilena NCh 3262-2012 exige que estos sean conocidos por la dirección de la organización.

#### **Ejemplo 3:**

Una agroexportadora se encuentra con problemas en la retención de su personal, en los últimos 3 meses, 12 de sus mejores trabajadores/as han renunciado argumentando que los motivos que los llevaron a tomar su decisión son referidos a que en la empresa existen prácticas discriminatorias. La empresa se encuentra implementando la Norma chilena NCh 3262-2012, por ello el gerente no se explica las razones por las cuales ocurrió esta situación.

#### **Reflexión:**

El Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación posee como uno de sus requisitos básicos, el levantamiento de procedimientos documentados. En ellos se pone por escrito las acciones que la organización desarrollará para los temas de género que la Norma considera obligatorios, entre ellos se encuentra el de "detección y eliminación de prácticas discriminatorias". En el caso que se presenta se puede concluir que, con la implementación del procedimiento, no se están alcanzando los resultados esperados, por ello este debe ser monitoreado y revisado a través de auditorías para así, poder determinar los aspectos críticos que eventualmente se pueden estar descuidando para que la situación descrita haya acontecido. La sola revisión de los procedimientos no es suficiente para que esta sea mejorada, es necesario implementar medidas rectificatorias, que finalmente son revisadas por la alta dirección de modo de poder verificar su cumplimiento.

## **¿Cuáles son las principales características del SIGIGC?**

1. El sistema puede ser implementado en todo tipo de organización, cualquiera sea su actividad y tamaño, que tenga como interés realizar una gestión centrada en el bienestar de las personas, que promueva su motivación y su mejor desempeño al interior de la organización.
2. El sistema debe implementar todos los procedimientos definidos en la Norma chilena NCh 3262-2012 al interior de la organización, debido a que este sistema posee la peculiaridad de involucrar todas las relaciones interpersonales que se establecen en la organización y que se concretan en las interacciones necesarias para la elaboración de los bienes y/o servicios que produce. El alcance del sistema, que define los límites de aplicabilidad de la Norma al interior de la organización, puede excluir a filiales de la organización que existen en otras localizaciones.

**Ejemplo 4:**

El “Banco de la Ciudad” posee filiales en 10 comunas, se encuentra implementando el Sistema de igualdad de género y conciliación. El ejecutivo encargado, no sabe cómo definir el alcance del sistema, por tanto, consulta a los expertos contratados para la implementación.

**Reflexión:**

La Norma exige que todos los procedimientos definidos en ella sean implementados en la organización; detección de acoso laboral y sexual, detección y / o eliminación de prácticas discriminatorias, prevención de violencia intrafamiliar, reclutamiento y selección de personal, desarrollo de carrera, representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad, acceso a la capacitación, facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, prácticas de remuneración y compensación basadas en criterios de igualdad, además de poseer procedimientos para acceder a la documentación legal sobre los temas de género en el ámbito laboral que se definen en la Norma. No obstante, el sistema podría ser implementado sólo en una de las filiales.

3. Las organizaciones subcontratadas que desarrollen procesos involucrados en el sistema deben cumplir los requisitos establecidos por la Norma. Aquellas organizaciones que se encuentran implementando la Norma chilena NCh 3262-2012 y que subcontratan a organizaciones especializadas para realizar procesos vinculados a la Norma, deben verificar que estas entidades cumplan con los requisitos establecidos por la Norma para la realización de esos procesos.
4. Estandariza la forma de abordar los temas de género al interior de la organización. La implementación de este sistema establece procedimientos escritos para tratar los temas de género en la gestión de recursos humanos. Esta modalidad permite a todas las personas que integran la organización conocer la forma cómo se aborda y promueve la igualdad de género y la conciliación con corresponsabilidad y la revisión de su cumplimiento a través de auditorías periódicas. De igual manera, el SIGIGC exige la identificación y actualización permanente de todos los documentos que lo conforman. La documentación básica del SIGIGC es la siguiente:
  - Declaración de la política y los objetivos de igualdad de género y conciliación, en los que se establecen las metas que cada organización se compromete a alcanzar en materia de igualdad de género.
  - Manual del SIGIGC, considerando el alcance del sistema y los procedimientos que constituyen el plan de acción en materia de género.
  - Procedimientos del SIGIGC, que deben establecer claramente y para la comprensión de todos los integrantes de la organización, las formas de abordar los temas de igualdad de género en su interior.
  - Todos los documentos que son necesarios para la planificación y el control de gestión del SIGIGC, entre los que debe considerarse la legislación vigente.

A su vez la implementación del sistema debe dejar evidencia documentada de que se está cumpliendo con los requisitos establecidos por la Norma chilena NCh 3262-2012, correspondiendo ésta a los registros del sistema, que deben ser actualizados permanentemente y reflejar los cambios que el sistema tiene.

## ¿Cuáles son los aportes y desafíos que presenta el SIGIGC a las organizaciones?

La adopción del SIGIGC en una organización permite revisar las medidas adoptadas, pudiendo así tomar una serie de decisiones que apuntan a mejorar el sistema, haciéndolo cada vez más apropiado a la realidad de la institución, aumentando su eficiencia y eficacia, avanzando de esta manera hacia un proceso de mejora continua, que implica no solamente alcanzar ciertos niveles de ejecución o de cumplimiento de requisitos, si no el planteamiento constante de nuevos objetivos de mayor alcance a través del análisis crítico de las actuaciones de la organización.

La detección de "no conformidades", desviaciones respecto de los procedimientos y estándares establecidos en el SIGIGC, requiere que la organización adopte medidas que apunten a resolver las causas que las originaron, estas son las denominadas "acciones correctivas". De igual manera, para que el SIGIGC funcione óptimamente deben tomarse acciones respecto de "no conformidades potenciales", estas son las llamadas "acciones preventivas".

La implementación del SIGIGC presenta a las organizaciones una serie de aportes y desafíos que se presentan a continuación.

### En relación a los aportes

La adopción de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación permite:

- Poner al centro del quehacer institucional los temas de gestión de personas.
- La divulgación de los temas revisados permanentemente por la dirección de la organización y discriminación por este motivo, sean conocidos por toda la organización.
- Introducir elementos modernos en la gestión de personas al interior de la organización que resultan atractivos para el personal, reteniendo de este modo al personal mejor calificado.
- Promover la incorporación de nuevos "saberes" lo que introduce en el quehacer de las organizaciones formas innovadoras en su quehacer, que les permite adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del entorno.
- Modernizar la organización en materia de personal introduciendo elementos objetivos que impulsan la competitividad en la contratación, capacitación y promoción del personal haciendo que la organización tenga un personal más eficiente y comprometido con la institución.
- Dar cumplimiento, por parte de la organización, de la legislación existente en materia de igualdad de género entre mujeres y hombres y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, pues exige el establecimiento, implementación y mantención de procedimientos que permiten la operacionalización de las exigencias establecidas en esos cuerpos legales.
- Acceder a mercados más competitivos en que se exige el cumplimiento de normas relativas al rol social de las organizaciones, en materia de igualdad de género.

### **En relación a los desafíos**

- Conlleva una decisión estratégica de la institución, por lo que se requiere el compromiso liderado por la alta dirección y que involucra a todo el personal de la organización.
- Constituye un factor de cambio de la cultura y valores para la organización.
- Genera un impacto en la totalidad de las relaciones que se establecen en una organización.
- Es necesario enfrentar las resistencias internas a los temas de género referidas principalmente a la creencia en la inexistencia de discriminaciones de género al interior de la organización.

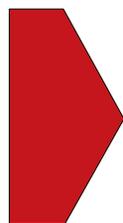
### **¿Cómo se relaciona la Norma chilena NCh 3262-2012 con otras normas de la familia de las ISO?**

La Norma chilena NCh 3262-2012 es compatible con las normas de sistemas de gestión NCh-ISO 9001 "Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos", NCh-ISO 14001 "Sistemas de gestión ambiental-Requisitos con orientación para su uso" y la NCh18001 (OHSAS) "Sistemas de Gestión- Seguridad y salud en el trabajo-Requisitos."

La importancia de esta compatibilidad radica, principalmente, en la utilidad que presta al Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, la implementación de ellas en forma previa a su adopción. Uno de los elementos centrales, es que la organización se encontrará sensibilizada respecto de una serie de conceptos y prácticas que conlleva la aplicación de estas normas. La potenciación en la adopción de ambos sistemas se muestra en el siguiente cuadro:

#### **Elementos que facilitan la adopción de un SIGIGC en organizaciones que han adoptado otras normas compatibles**

- La organización se encuentra sensibilizada respecto de los conceptos vinculados a la implementación de sistemas de gestión.
- Ambos sistemas son complementarios. Mientras la orientación del sistema de calidad es hacia los clientes, el sistema de igualdad de género y conciliación mira hacia las personas que constituyen la organización, no obstante, ambos tienen como objetivos comunes aumentar la eficacia y la eficiencia de la organización.
- La organización posee prácticas que son exigibles por ambas normas, como por ejemplo, la realización periódica de auditorías.
- La organización cuenta con los mecanismos que posibilitan la adopción de la nueva Norma, de igual manera, las responsabilidades respecto del sistema de gestión de calidad se encuentran asignadas, esto puede implicar un ahorro de esfuerzos por parte de la organización, al momento de adoptar el otro sistema, puesto que se pueden ocupar la estructura ya en uso. Ejemplo de esto es, la revisión por la dirección, espacio que puede ser ocupado tanto para la Norma de Calidad ISO 9001 como para la de gestión de personas, Norma chilena NCh 3262-2012 igualdad de género y conciliación vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.
- Las características mencionadas, entre otras, hacen que ambos sistemas se potencien.



### **III. ¿QUIÉN DIRIGE Y CONTROLA LOS AVANCES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN?**

**Capacitación y difusión**



**01.- Compromiso de la Dirección**

**02.- Diagnóstico**

**03.- Plan de Acción**

**04.- Evaluación y Certificación**

**Retroalimentación**

*El liderazgo y la capacidad de  
movilizar recursos humanos y  
económicos de las y los  
'representantes de la dirección' es  
una condición indispensable para el  
funcionamiento del Sistema de  
Gestión de Igualdad de Género y  
Conciliación.*

La piedra angular de la implementación y mantención de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, es el compromiso de la dirección con este trabajo. Este activo involucramiento tiene como propósito central alinear a la organización en torno a los objetivos de género que se propone el sistema. Este compromiso debe ser explícito y quedar recogido en la Política de Igualdad de Género de la organización. Un segundo aspecto en que el liderazgo de la dirección es fundamental, apunta a la difusión al interior de la organización de la adhesión al SIGIGC, dando a conocer al personal las ventajas y beneficios que importa. Un tercer elemento se refiere a que la dirección debe dotar al SIGIGC de los recursos institucionales necesarios para la instalación y mantenimiento en el tiempo del sistema al interior de la organización.

En este contexto, una de las tareas de la dirección se orienta a definir las responsabilidades en la implementación del sistema y comunicarlas hacia el conjunto de la organización, de manera de posicionar a las personas designadas para la realización de las distintas actividades que comprende el SIGIGC. En particular, la Norma chilena NCh 3262-2012 señala que debe designarse un/a "representante de la dirección" que debe cumplir con las siguientes funciones:

- Establecimiento de los procedimientos que define la Norma.
- Informar a la alta dirección sobre el funcionamiento, avances y necesidades de mejoramiento del sistema.
- Promover la difusión del sistema, y la toma de conciencia respecto de los temas de igualdad de género y conciliación.
- Difusión de Política y objetivos de igualdad y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

### **¿Cómo se puede organizar la implementación de la Norma chilena NCh 3262-2012?**

La estructura asumida para poner en funcionamiento el sistema puede adoptar diversas formas. No obstante, se recomienda que la opción elegida considere las características propias de la organización, tales como su tamaño, su estructura funcional, el alcance que tendrá el sistema, la cultura organizacional, entre otros ámbitos a considerar.

**¿Qué mecanismo de implementación ocuparía usted en los siguientes casos?**

**Ejemplo 1:**

El SIGIGC se quiere establecer en una organización que está conformada por una central y filiales ubicadas en distintos lugares del país, ¿basta en este caso con el nombramiento de "un/a representante de la dirección", o se debería establecer una coordinación entre "los/as representantes" designados en las distintas sucursales? La respuesta a esta pregunta depende de las características de la organización, específicamente de su estructura interna.

**Ejemplo 2:**

El SIGIGC es implementado por una organización altamente jerarquizada, en que las medidas instruidas por la alta dirección son adoptadas rápidamente por la organización, ¿será necesario establecer algún tipo de coordinación, o bastará con que la instrucción sea difundida ampliamente?. En este caso, probablemente, el SIGIGC, pueda ser implementado, sólo con la instrucción proveniente de la dirección.

No obstante, los procesos de coordinación adoptados en pos de la implementación de un SIGIGC, traerán a la organización una serie de beneficios que se detallan más adelante.

Otro tema relevante a la hora de adoptar la estructura responsable de implementar el SIGIGC, guarda relación con los actores claves a considerar en su establecimiento. Si se analizan los diferentes ámbitos abordados por la Norma, se puede señalar que aun cuando son relativos a los recursos humanos, una gestión moderna implica que la organización en su conjunto se encuentre involucrada. Es así como temas tales como el reclutamiento de personal, la capacitación y la promoción deben responder a criterios que la organización ha establecido en sus lineamientos estratégicos y que a su vez recogen las necesidades específicas de cada una de sus áreas. Otros temas de género y conciliación abordados por la Norma refuerzan su carácter transversal, como es el caso del acoso sexual y laboral, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, la violencia intrafamiliar, que se sugiere sean difundidos en la organización, para la toma de conciencia y la aplicación efectiva de los procedimientos adoptados para su tratamiento. De esta manera, la participación -en un mecanismo de coordinación- del área de recursos humanos de la organización, del área de difusión, de las organizaciones sindicales, de los mandos medios de la organización es fundamental para el éxito de la implementación del SIGIGC.

**¿Es necesario para el establecimiento del SIGIGC constituir un Comité?**

Como se señaló con anterioridad, el mecanismo que la organización adopte depende de sus características. Uno de dichos mecanismos corresponde a los Comités, cuyo propósito principal es establecer una instancia de coordinación entre las distintas áreas. La constitución de un Comité posee las ventajas que se mencionan a continuación:

- Congrega a distintos actores que integran su mirada específica en la implementación del sistema. La participación de la alta dirección en el Comité asegura que las decisiones fundamentales para la mejora continua del sistema se lleven a cabo. La participación de las jefaturas de las unidades de gestión de personas permite generar cambios en las materias de género propias de la Norma. La participación de los sindicatos posibilita tener la mirada de los/as trabajadores/as en relación a las formas más óptimas de su aplicación.
- La participación del personal proveniente de distintas instancias de la organización, posibilita que en su interior se coordinen acciones que permiten dar respuesta a problemas transversales acontecidos como consecuencia de la implementación y mantención del Sistema de igualdad de género y conciliación.

- La conformación de un Comité potencia la difusión de los contenidos de la Norma, transformándose en un mecanismo importante para los procesos de cambio de la cultura organizacional.
- Los Comités potencian la transversalización del enfoque de género al interior de la organización, pues la participación de personas de distintas áreas permite que los temas de género sean trabajados y puestos en prácticas en esas áreas. De esta manera, la participación por ejemplo, de los sindicatos permitirá la incorporación de las prácticas de género a nivel de la organización sindical.

Finalmente, es necesario considerar que la conformación del Comité es el mecanismo más usado en la implementación de Sistemas de gestión. De igual modo, la experiencia internacional muestra que también se constituyen en la estructura más usada para abordar los temas de género al interior de las organizaciones. Es necesario tener presente que la conformación del Comité puede variar en el proceso de implementación del SIGIGC, integrando a nuevas personas necesarias para su buen funcionamiento o bien dejando fuera a aquellas cuyo aporte al sistema ya concluyó.

### **¿Es posible implementar el SIGIGC ocupando mecanismos utilizados en la adopción de otras normas?**

De igual forma, se recomienda tener en cuenta las experiencias previas institucionales en materia de implementación de normas, así como si la organización se encuentra implementando algún sistema de gestión basado en normas, ya que estos procesos podrían constituirse en factores que faciliten o que dificulten el proceso.

Aquellas organizaciones que han adoptado otras normas compatibles con la Norma chilena NCH 3262-2012 y que cuentan con mecanismos institucionales en funcionamiento pueden evaluar la posibilidad de ocupar el mecanismo existente, o bien, integrando la temática y actores, generar un mecanismo exclusivo para el tema de género.

### **¿Cuáles son los elementos que se recomienda tener en consideración a la hora de tomar las decisiones respecto de los mecanismos que se establecerán?**

La decisión de adoptar el SIGIGC puede tomarla una organización que posee experiencia en la adopción de otras normas que consideran la instalación de Sistemas de gestión como otras que no poseen esa experiencia. El cuadro que se presenta a continuación, muestra los aspectos que se recomienda sean considerados por las organizaciones que se encuentran en una u otra situación y tiene como propósito facilitar la decisión respecto del mecanismo más adecuado para la organización.

Las preguntas del recuadro tienen la finalidad de orientar la decisión que adopte la organización en relación al mecanismo organizacional que elija, responder en forma negativa alguna de ellas no implica que la organización no pueda implementar la Norma chilena NCh3262-2012.

| <p><b>La organización se encuentra implementando otra norma compatible</b></p>   | <p><b>La NCh 3262-2012 es la primera que la organización implementa</b></p>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe representante de la dirección al interior de la organización?</li> <li>• ¿Posee características apropiadas (liderazgo y capacidad para movilizar recursos) para abordar el rol de “representante de la dirección” para la implementación de la Norma chilena NCh 3262-2012?</li> <li>• ¿Tiene la disponibilidad de tiempo para conciliar las tareas que la implementación del sistema de igualdad de género y conciliación le demandarán con las tareas que sus actuales funciones implican?</li> <li>• ¿Los mecanismos establecidos son adecuados para la implementación de la NCh3262-2012?</li> <li>• ¿Estos mecanismos pueden ser útiles y potenciar el proceso de desarrollo del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación o es mejor adoptar otros mecanismos? O bien,</li> <li>• ¿La utilización de los mecanismos existentes permitirán otorgar el tiempo necesario para que la implementación sea exitosa?</li> </ul> <p>Si las respuestas a estas preguntas son “sí” la organización puede utilizar los mecanismos existentes en la organización para la implementación de la Norma chilena NCh 3262-2012. En caso de que la respuesta a algunas de las preguntas sea negativa, se sugiere que la organización evalúe la alternativa de generar una instancia distinta a la ya existente, para lo cual se recomienda contemplar las preguntas que se formulan en la columna de al lado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué persona debería ser nombrada como representante de la dirección para la implementación de este sistema?</li> <li>• ¿Posee características de liderazgo que facilitarían el proceso?</li> <li>• ¿Tiene capacidad de movilizar los recursos institucionales para lograr con éxito la tarea encomendada?</li> <li>• ¿Cuál es el mecanismo más adecuado para la implementación del sistema al interior de la organización? (los elementos a considerar son el tamaño de la organización, el análisis estratégico respecto de las personas claves para la implementación del sistema, la cultura y las relaciones laborales al interior de la organización, entre otras).</li> <li>• ¿Cuáles son las personas claves al interior de la organización para la implementación del sistema?</li> <li>• ¿Cómo y cuándo desarrollará las tareas que la Norma le exige?</li> <li>• Si se opta por la constitución de un Comité, ¿quiénes deben constituirlo?, ¿Qué funciones desarrollarán?, ¿Cuáles son los temas centrales que se abordarán desde el Comité?,</li> <li>• ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en los temas de género que requieren?, ¿Con qué frecuencia se deben reunir?</li> </ul> |

Como conclusión del cuadro anterior la organización podría optar por utilizar las estructuras organizacionales utilizadas por otras normas con pequeñas adaptaciones o bien concluir que se requiere generar un mecanismo institucional exclusivo para la implementación del SIGIGC. También brinda, a aquellas organizaciones que quieren adherirse a una norma por primera vez, un set de preguntas que orienten la selección del representante de la dirección y la constitución del Comité.

## ¿Quiénes son los actores externos a la organización que se requiere que participen en la implementación del SIGIGC?

Es necesario considerar que existe una cantidad de tareas que se constituyen en requisitos mínimos para que el sistema funcione y la responsabilidad en el desarrollo de estas tareas dependerá de las decisiones que la organización adopte. En este sentido, cabe señalar que la implementación del Sistema de igualdad de género y conciliación **puede o no requerir del apoyo de personas expertas en sistemas de gestión, no obstante el proceso de certificación debe ser realizado por organismos certificadores.**

A continuación se describen los roles de los diferentes actores que frecuentemente participan en la implementación de sistemas de este tipo:

- **Expertas/os en implementación de sistemas de gestión organizacional basados en normas:** Estos profesionales asesoran a la organización en las tareas vinculadas al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma chilena NCh 3262-2012, para el establecimiento del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación.
- **Equipo de capacitación en género:** para la implementación del Sistema de igualdad de género y conciliación, contar con este equipo es fundamental pues es el encargado de sensibilizar respecto a las temáticas de género y de generar habilidades prácticas en las personas que integran la organización para la aplicación de los contenidos de género en la gestión de personas, que constituye el elemento central de este sistema. Este equipo deberá poseer conocimientos de género, aplicables a la realidad organizacional y conocimiento respecto de la Norma chilena NCh 3262-2012.
- **Organismos certificadores:** una vez que el sistema se encuentre en funcionamiento la organización puede proceder a certificarse. Para ello, requiere que organismos certificadores revisen el sistema y verifiquen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma. Los organismos certificadores deberán estar debidamente acreditados por el Instituto Nacional de Normalización (INN).

En síntesis, el cuadro siguiente muestra los actores que intervienen en el proceso:

| Tipo de Actores/Carácter | Obligatorios  | Voluntarios   |
|--------------------------|---|---|
| Actores Internos         | Representante de la Dirección.<br>Audidores Internos.               | Comité.   |
| Actores Externos         | Organismos Certificadores.<br>Audidores/as externos/as del Sistema. | Expertas/os en implementación de Sistemas de gestión y con conocimiento en enfoque de género y políticas de Conciliación.<br>Equipo de Trabajo. |



El diagnóstico es la etapa en que se evalúa principalmente el estado de la organización para implementar el SIGIGC.

Se proponen dos niveles para realizar el diagnóstico: El nivel I, sobre preparación organizacional para adoptar un Sistema de gestión como el propuesto por la Norma chilena NCh 3262-2012 y, el nivel II, para determinar la situación organizacional en materia de brechas e igualdad de género y conciliación, en la lógica de corresponsabilidad.

En el presente capítulo se entregan criterios generales y en el capítulo IX, anexo "Guía operativa ¿cómo realizar el diagnóstico del SIGIGC?", se describen los aspectos sobre información a identificar, recabar y analizar en cuanto a la situación de la organización para el cumplimiento de los requisitos de la Norma chilena NCh 3262-2012 y sobre las brechas, posibles prácticas discriminatorias y de igualdad de género existentes.

### ¿Cómo se lleva a cabo un diagnóstico de la organización para la implementación del SIGIGC?

El diagnóstico es una de las primeras tareas que la organización debe realizar y constituye un requisito fundamental para posteriormente diseñar el plan de acción que se pondrá en práctica, su medición y desarrollo en el marco del proceso de mejoramiento continuo.

Lo que busca la Norma es producir un cambio a nivel organizacional, en que se pasa de un estado inicial en que no se considera el enfoque de género o es considerado parcialmente, a otro en que se encuentra transversalizado en la gestión de personas, en el ambiente de trabajo, en las condiciones de infraestructura y en las, ámbitos que deben ser abordados para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma chilena NCh 3262-2012.



Es necesario considerar que cuando se comienza la elaboración de un diagnóstico se puede estar frente a realidades organizacionales diversas. Por ello, para la instalación de un SIGIGC, es necesario indagar respecto de los avances de la organización en la adopción de Sistemas de gestión compatibles con el SIGIGC y en materia de igualdad de género.

Hoy en día muchas organizaciones se encuentran certificadas en normas ISO vinculadas a la calidad o a la gestión ambiental. Por otra parte, en el último tiempo, también diversas instituciones han registrado avances en la adopción de medidas vinculadas a las buenas prácticas laborales con enfoque de género, especialmente en el ámbito de conciliación de la vida familiar y laboral. De esta forma, el diagnóstico no solo se orienta a la detección de brechas y eventuales prácticas discriminatorias directas o indirectas o inequidades de género, sino también a determinar los avances que se han registrado en la organización y como ellos pueden potenciar la implementación del SIGIGC.

En aquellos casos en que la organización por primera vez se plantea la incorporación del enfoque de género, a través de un Sistema de gestión, el propio diagnóstico señalará que no existen avances.

La ejecución del diagnóstico en dos niveles (diagnóstico organizacional y diagnóstico de género) permite a aquellas organizaciones que han avanzado en la incorporación de buenas prácticas laborales con enfoque de género o en la adopción de Normas afines a la Norma chilena NCh 3262-2012, determinar su grado de avance en relación a los contenidos exigidos en este sistema para acreditarlo con la certificación, la que una vez obtenida le permitirá a la organización solicitar el Sello Iguala – Conciliación que otorgará el SERNAM.

### **Objetivo del Diagnóstico:**

El objetivo base del diagnóstico es identificar la situación de la organización en relación con el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma chilena NCh 3262-2012.

### **El diagnóstico permite:**

- Elaborar la línea base del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral familiar y personal, que permitirá establecer la política, los objetivos estratégicos y el plan de acción que implementará la organización en esta materia.
- Un diagnóstico participativo, permite sensibilizar al personal sobre el significado y relevancia de la igualdad de género y la conciliación de la vida familiar, laboral y personal aplicada a la gestión de la organización.



El funcionamiento del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, implica un cambio progresivo en la cultura organizacional. Dado que este comprende a toda la organización, la toma de conciencia respecto de la necesidad de la adopción de un enfoque de género, involucra a todas las personas que la integran, de todos sus niveles y de todas las dependencias comprendidas en el alcance definido para el SIGIGC.

La adopción por parte de las organizaciones de otras normas de gestión (Calidad, Medio Ambiente, etc.), también consideran la realización de procesos de capacitación y difusión, no obstante, estos se centran en aspectos relacionados con la gestión, tales como, manejo de documentos, formación de auditores, sensibilización respecto de la aplicación de una determinada norma, entre otros temas.

La implementación del SIGIGC necesita, además de los mencionados anteriormente desarrollar acciones de difusión, **sensibilización y capacitación en los temas de género**. Esto es muy importante porque se requiere provocar que todos/as los/as miembros de la organización, tomen conciencia respecto de temáticas que, por lo general, les son ajenas o desconocidas. Es así, como se puede afirmar que la capacitación y la difusión **son requisitos** para que el SIGIGC funcione y se mantenga en el tiempo, tal como se establece en la Norma chilena NCh 3262-2012. Ambos brindan las herramientas necesarias para comprender los principios del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, centrado en las personas.

#### **Aspectos a considerar al momento de elaborar el Plan de Capacitación:**

- Resultados del diagnóstico realizado a la organización.
- Las necesidades de capacitación de los distintos actores involucrados en el SIGIGC.
- Las distintas habilidades que requiere generar en el personal de la organización, de acuerdo a los distintos roles que desempeñen en la implementación del SIGIGC.
- La disposición de las personas que conforman la organización, hacia el tema de género y la conciliación.

### **¿Cuáles temas deberían ser abordados mediante la capacitación?**

Se sugiere que las acciones de capacitación aborden, temas de género -conceptos básicos del enfoque de género, cómo se aplica el enfoque de género a las relaciones laborales, división sexual del trabajo, estereotipos, nuevas masculinidades, acoso sexual y laboral, conciliación de la vida laboral y familiar incorporando los conceptos de corresponsabilidad, violencia intrafamiliar, entre otros- y transversalicen el enfoque de género en los contenidos de los cursos de capacitación relativos a los temas de gestión. Es así como, la sensibilización al personal respecto del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, la capacitación para la formación de auditores/as, para la elaboración de procedimientos, entre otros temas abordados, se precisa contemplen contenidos teóricos de género y su aplicación a los temas de gestión que se están abordando.

**Ejemplo 1:**

Una organización de compra y venta de artículos médicos se encuentra implementando el SIGIGC. Uno de los módulos de capacitación destinados al área de recursos humanos, tiene como objetivo, generar capacidades en las personas que asisten para elaborar procedimientos.

Los/as relatores/as del curso deben preocuparse que este contenga un módulo que explique teóricamente, desde el enfoque de género, las razones por las cuales los procesos operacionales se encuentran vinculados a los temas de acceso al trabajo, la conciliación de la vida laboral, la violencia intrafamiliar, por citar algunos de los temas que contiene la norma. Así como, en los talleres prácticos de formulación de procedimientos, aplicar el enfoque de género a las distintas actividades y medidas requeridas para el desarrollo de la tarea que el procedimiento representa.

## ¿A quiénes está dirigida la capacitación?

Se recomienda que el proceso de capacitación sea transversal a la organización y se desarrolle durante todo el periodo de implementación del SIGIGC. Para efectos de la selección de sus contenidos, es necesario tener presentes los distintos roles que el público destinatario tendrá en la implementación y funcionamiento del SIGIGC. La Norma señala que: "la organización debe cautelar que las personas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación sean competentes con base a educación, formación en materias de género, habilidades y experiencias apropiadas". En este marco, se sugiere considerar como destinatarios principales de la capacitación a la alta gerencia, el Comité, el personal de recursos humanos, el personal encargado de la difusión al interior de la organización, los/as auditores/as internos/as y el personal que no participa de manera directa en la implementación del sistema.

Énfasis de los contenidos de los cursos de acuerdo al público receptor:

- La capacitación a la alta gerencia, debiera tener contenidos que la sensibilicen respecto de la utilidad de implantar el SIGIGC y que afiancen su compromiso a lo largo del ciclo de la implementación del sistema.
- La capacitación al personal vinculado a la difusión, debiera orientarse a la transversalización del enfoque de género en la estrategia de comunicación de la organización.
- La capacitación al personal, puede enfatizar elementos que los sensibilicen respecto del tema de género, las ventajas asociadas a la adopción de la política, entre otros temas.
- La capacitación al personal de recursos humanos y a aquellos que trabajen directamente en el tema, requiere una mayor profundidad en relación con los contenidos de género.

## ¿Cuáles son los aspectos a considerar en la estrategia de difusión del SIGIGC?

Como se señaló anteriormente, otro elemento fundamental para el cambio cultural de la organización lo constituyen los procesos de comunicación que se desarrollan al interior de ella. Cuando se enfrenta la elaboración de una estrategia de comunicación que permita apoyar la instalación del SIGIGC, se requiere considerar un doble propósito en ella, por una parte, se hace cargo de la difusión del sistema al interior de la organización y por otra se convierte en un vehículo de transformación del ambiente de trabajo, transmitiendo información relativa a temas de género y utilizando en sus contenidos mensajes e imágenes inclusivas, es decir, mediante la transversalización del enfoque de género en la comunicación.

Para la consecución de estos objetivos, la Política de comunicación y sensibilización<sup>4</sup> y su estrategia de implementación debieran considerar la información entregada por el diagnóstico, en relación con los canales y mecanismos de información formales e informales ocupados habitualmente para la transmisión de información, los estereotipos presentes en la organización, la disposición del personal de la organización respecto del tema de género y, en términos generales, el clima organizacional en que esta acción se llevará a cabo. Otro elemento importante a la hora de elaborar la estrategia, son los hitos relevantes en la implementación del sistema.

Las acciones de la Política Comunicación y sensibilización tienen como propósito proporcionar a las personas responsables de la comunicación, respuestas a las siguientes preguntas básicas de la comunicación:

- **¿Qué comunicar?**
- **¿Cómo comunicar?**
- **¿A quién comunicar?**

Al momento de elaborar la estrategia comunicacional es importante considerar algunos aspectos que pueden ser factores de éxito de esta:

- La dirección debe estar comprometida con liderar la ejecución de la estrategia comunicacional.
- La frecuencia de transmisión de mensajes debe ser adecuada a los ritmos organizacionales.
- Los contenidos transmitidos deben ser adecuados al personal de la organización.
- Los elementos transformadores de la cultura organizacional debieran aparecer gradualmente de manera de no provocar rechazo en el personal de la organización.

4 INN. Norma chilena NCh 3262-2012. 6.4 Ambiente de Trabajo a).

Se recomienda que la estrategia comunicacional considere, como punto de partida, los lineamientos siguientes, en torno de los cuales puede planificar las acciones que va a realizar:

- Difusión de los contenidos del sistema. La implementación del SIGIGC exige como requisito la divulgación de la adhesión al Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, la identificación de las personas a cargo del sistema, la política y los objetivos de igualdad de género, entre otros temas.
- Difusión de entrevistas y artículos relacionados con la igualdad de género en las organizaciones, con la conciliación de la vida laboral y familiar en la lógica de la corresponsabilidad, el acoso sexual y laboral, la violencia intrafamiliar, la no discriminación, entre otros temas de género.
- Incorporación de lenguaje inclusivo en la transmisión de la comunicación de la organización.
- Difusión del proceso y de los beneficios de la implementación del SIGIGC hacia el entorno de la organización.
- Difusión de la legislación vigente, de las medidas y beneficios.

Un aspecto central a considerar en el momento de diseñar la estrategia comunicacional son los canales de comunicación con que cuenta la organización, ya que luego de determinar los objetivos que se quiere abordar y los públicos a los que se quiere llegar, se deben elegir los instrumentos que se ocuparán.

Se recomienda que la difusión al interior de la organización se realice mediante las revistas o boletines que posee la organización, a través de las reuniones de trabajo que se desarrollan en ella, a través de los comunicados o informes que emanan de las distintas dependencias de la organización, diarios murales, intranet, memorias anuales, asegurando que todo el personal conozca e incorpore en su quehacer los contenidos de la Norma.

La comunicación de la implementación y sobretodo de la certificación bajo la Norma chilena NCh 3262-2012 y la posterior obtención del Sello Igualdad-Conciliación, hacia fuera de la empresa, puede hacerse a través de la página web institucional, de videos promocionales y de los mecanismos de difusión utilizados para la comercialización de los bienes y/o servicios que la organización produce. Una vez obtenido el Sello este puede utilizarse, tanto en los medios de comunicación interna como en aquellos que se ocupan para promocionarla en su entorno.

Finalmente, es preciso señalar que tanto la capacitación como la comunicación al interior de la organización son pilares fundamentales para en la adopción del SIGIGC. A través de ellos se asegura que todas las personas de la organización se encuentren informadas respecto del sistema, de sus alcances y de los avances en los temas de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.



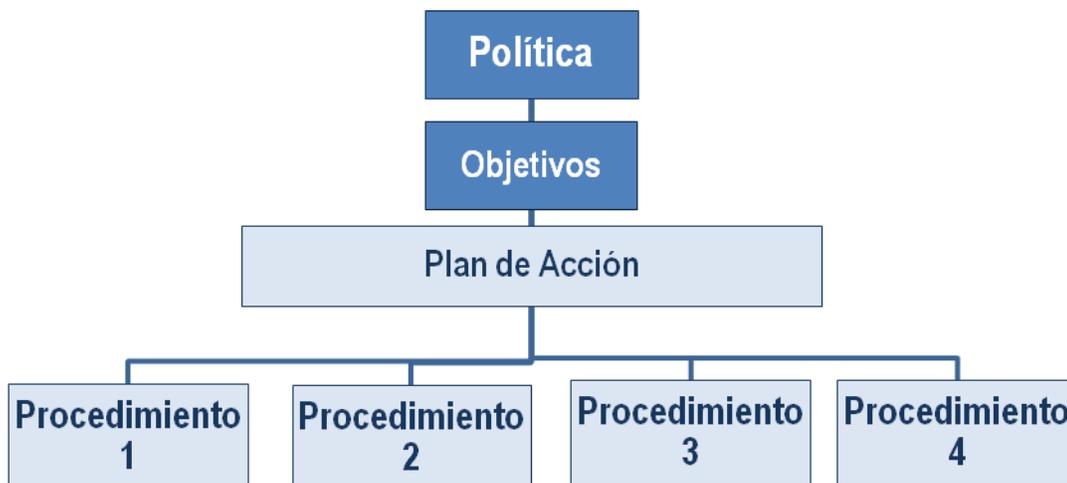


Luego de haber realizado el diagnóstico organizacional y elaborado la estrategia para abordar las temáticas tratadas por la Norma, se sugiere diseñar la **Política de Igualdad de Género**. Consiste en un documento, que contiene las directrices estratégicas, orientadas a promover las buenas prácticas respecto de la igualdad de género entre mujeres y hombres, incorporando planes de acción para reducir las brechas detectadas y promover ambientes de trabajo sin prácticas discriminatorias y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

#### Elementos que constituyen la Política de Género:

- Propone una estrategia integral para reducir las brechas de género, superando la implementación de medidas aisladas en la gestión organizacional.
- Señala los objetivos que se propone alcanzar en un determinado período de tiempo.
- Es pertinente a la realidad y dinámica institucional.
- Expresa, por escrito, el compromiso de la dirección con el SIGIGC.

#### Planificación del SIGIGC



## ¿Cómo se elabora una política de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal?

Se sugiere que la política de igualdad de género y conciliación de la organización contenga en su formulación:

- La misión y los objetivos estratégicos.
- El reconocimiento explícito que adhiere y se compromete con cumplir la normativa nacional e internacional vigente en materia de igualdad de género.
- El compromiso con el mejoramiento continuo.
- Los lineamientos estratégicos que se constituyen en el marco de referencia para la formulación de los objetivos estratégicos.
- Los temas propuestos deben considerar el plan de capacitación, difusión y de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, entre otros temas considerados de relevancia por la Norma.
- El compromiso de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- Se recomienda que la política de género sea apropiada a la naturaleza de la organización y proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la acción organizacional.
- Una vez formulado el marco general de la política, se requiere proceder a la elaboración de los objetivos, los cuales deben abordar todas aquellas áreas que se establecieron como relevantes en el diagnóstico y que son posibles de implementar por la organización. Se recomienda que los objetivos cumplan las siguientes condiciones:
  - Relacionarse con cada uno de los lineamientos estratégicos priorizados en la Política de igualdad de género y conciliación.
  - Es esperable que cada uno de ellos tenga asociados indicadores, los estándares de cumplimiento establecidos por la dirección para los indicadores, y la periodicidad de medición.

## ¿Quiénes elaboran la política y los objetivos de igualdad de género y conciliación?

La responsabilidad de elaborar la Política y los objetivos recae en el Comité o en del/la representante de la dirección. A esta instancia le corresponde la labor de aprobar y difundir tanto la Política, como los objetivos que la organización se propone alcanzar en materia de igualdad de género entre mujeres y hombres y la conciliación con corresponsabilidad. Otra responsabilidad que apela directamente a la dirección es la de revisar, en forma periódica su cumplimiento.

Es necesario considerar que la organización no sólo debe plantearse el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma chilena NCh 3262-2012, sino, que es recomendable que asuma nuevos objetivos que, a partir de la reflexión sobre los logros alcanzados y las dificultades experimentadas, permitan profundizar las medidas a implementar en favor de la igualdad de género y la conciliación, abordando de esta manera, el proceso de mejoramiento continuo.

## ¿Cómo se elabora el plan de acción para la organización?

Sobre la base de la Política y los objetivos declarados, la organización debe elaborar un Plan de Acción que sea alcanzable y tenga coherencia con el diagnóstico realizado.

La Norma NCh 3262-2012 propone abordar el plan de acción en las organizaciones a través de la implementación de procedimientos, aspecto común con la Norma ISO 9001:2008. La gestión basada en procesos permite evaluar los resultados de cada área como producto del conjunto de acciones realizadas para su consecución.

La Norma chilena NCh 3262-2012 en concreto propone como requisito establecer los procesos operacionales que deben quedar por escrito y que abordan las siguientes áreas:

- Reclutamiento y selección del personal que garantice igualdad de oportunidades y no discriminación a las funciones de los distintos niveles de la organización.
- Detección y eliminación de prácticas discriminatorias en base a las brechas detectadas en relación con la compensación, participación laboral, participación en puestos que tradicionalmente no son asignados a su género, en cargos de jefatura y toma de decisión y uso de medidas de conciliación.
- Desarrollo de carrera, particularmente la representación equilibrada de mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y el acceso a la capacitación.
- Registro confidencial y tratamiento de reclamos relativo a situaciones no equitativas o discriminatorias.
- Medidas para prevenir y/o detectar el acoso laboral y sexual en el trabajo y situaciones de violencia intrafamiliar.
- Medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.
- Prácticas en materia de remuneración y compensación.
- Requisitos legales sobre igualdad de remuneraciones, acoso laboral y sexual y derechos parentales.

Todos deben ser abordados en conjunto para optar a la certificación de la organización.

### **El enfoque por procesos conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:**

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la relación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

(Unión Europea, Gobierno del Principado de Asturias y EQI)

## ¿Qué se entiende por procedimiento?

Un procedimiento es la secuencia de pasos necesaria para ejecutar una tarea. De este modo, cuando una organización establece "una forma" de realizar una actividad, define un procedimiento para realizarla. En la Norma ISO 9000:2000 se define procedimiento como "la forma especificada" de realizar una actividad o un proceso.

### Ventajas de definir procedimientos:

- Establecen quién, cuándo, dónde y cómo se debe realizar una actividad.
- Añaden conocimiento a la organización y suponen una guía práctica para el nuevo personal.
- Facilitan el trabajo en equipo al definir con claridad las responsabilidades.
- Facilitan el control y seguimiento de la eficacia en el desarrollo de las tareas, lo que suministra información valiosa para la toma de decisiones, para el cambio y la mejora continua.
- Brinda homogeneidad en la realización del producto o prestación del servicio.

(Unión Europea, Gobierno del Principado de Asturias y EQI)

## ¿Cómo se elabora un procedimiento?

La Norma chilena NCh 3262-2012 señala que los procedimientos operacionales, que exige como requisitos básicos, deben ser documentados, es decir se necesita dejar evidencia escrita de la concatenación de acciones que lo conforman y de todos los documentos que sirven de guía para su elaboración o verifican su realización.

## ¿Cuáles son los aspectos presentes en la elaboración de un procedimiento?

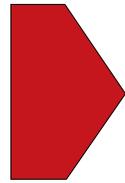
- **Nombre:** Se recomienda identificar el procedimiento con un nombre que le permita distinguirse de otros procedimientos elaborados y que aluda a la tarea que describe. *Ejemplo:* selección y reclutamiento de personal.
- **Objetivo:** define cuáles son los resultados que se quiere alcanzar con la elaboración del procedimiento. *Ejemplo:* orientar la selección de personal de modo que se produzca sin discriminación ni en la selección ni en la contratación.
- **Alcance:** Describe la delimitación del procedimiento, puede hacer referencia a las unidades organizacionales que aborda, el espacio temporal en que se desarrolla, etc. *Ejemplo:* el proceso de selección del personal se aplica a todos las vacantes que se produzcan en la casa central de la organización.
- **Documentos que sirven de referencia para la realización de la tarea:** Se refiere a todos aquellos documentos que orientan algún aspecto del procedimiento. *Ejemplo:* diagnóstico de género realizado a la organización.

- **Definiciones de los conceptos que aborda:** el procedimiento debe servir para que cualquier persona que requiera comprender cómo se desarrolla la tarea descrita en él, pueda comprenderla y desarrollarla. Por ello, requiere que en él se definan los conceptos aplicados, de modo de establecer sentidos comunes para todos los interesados en su comprensión y utilización.
- **Establecimiento de indicadores:** El procedimiento y los resultados que espera alcanzar, deben poder ser medidos, por ello, se deben establecer indicadores y los estándares a cumplir. Se sugiere que para cada procedimiento se establezcan, en lo posible, indicadores de resultado, producto y proceso. *Ejemplo:* en el caso de selección de personal, un indicador de resultado es "Porcentaje de mujeres contratadas respecto del total de personas que se presentaron para ocupar el cargo ofrecido". Un indicador de proceso, es "Número de horas de capacitación en género recibidas por el personal a cargo de la selección y contratación del personal".
- **Consignar los registros relacionados con el proceso:** En el procedimiento se requiere establecer todos los documentos que comprueben que se desarrollaron las actividades que en él se describen.
- **Control de versiones:** Cada vez que se realice algún cambio en un procedimiento, debe quedar por escrito, consignando la fecha en que la modificación se realizó y la aprobación del/la representante de la dirección.
- **Elaboración de flujograma:** En general, los procesos se representan en flujograma porque corresponden a una representación de la concatenación de actividades y de decisiones que la tarea involucra. Se sugiere establecer en él, los/as responsables y la descripción precisa de cada actividad involucrada en el procedimiento.

Como se puede apreciar en los ejemplos dados con anterioridad, es en los procedimientos que se plasman las medidas de género, ya sean de disminución de brechas, transversalización o acciones positivas.

### ¿En qué lugar se deben mantener los procedimientos del SIGIGC?

La política, los objetivos, el plan y los procedimientos establecidos para el Sistema de gestión de igualdad de género, deben ser incluidos en un "Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación". El manual debe ser actualizado cada vez que alguno de los elementos que lo constituyen sea modificado. Por ello, se debe mantener un control de sus versiones, identificando y manteniendo a disposición del personal la versión vigente de este documento.



## VII. EVALUACIÓN DE LOS AVANCES EN IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN



Una vez en ejecución el Plan de Acción, el avance del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación debe ser monitoreado permanentemente. La alta dirección es la responsable de desarrollar esta tarea.

**Norma NCh 3262-2012**

*5.5 Revisión por la dirección*

5.5.1 Generalidades

- a) La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la organización, a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

**NOTAS**

1. La revisión por la dirección se puede realizar en el marco de la revisión de otros sistemas de gestión de la organización.
2. Una frecuencia típica para efectuar una revisión por la dirección es una vez cada 12 meses.
  - b) La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejoramiento y la necesidad de efectuar cambios al Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación incluyendo la política y objetivos del mismo. Se deben mantener registros de las revisiones por la dirección (ver 4.3.3).

(Norma NCh3262-2012 Sistema de gestión- Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal- Requisitos)

Es necesario considerar que el seguimiento es fundamental para la mantención del Sistema y del proceso de mejoramiento continuo que en forma permanente debe llevarse a cabo. Aun cuando la revisión por la dirección puede realizarse una vez al año, y la certificación se realiza cada tres años, es recomendable que el sistema se esté monitoreando con mayor frecuencia.

El seguimiento debe considerar todos los elementos de entrada que den cuenta del curso de acción que ha tomado el sistema:

1. Resultado de auditorías internas, incluyendo evaluaciones de cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
2. Resultados de la detección de prácticas discriminatorias.
3. Detección de brechas de género al interior de la organización.
4. Tratamiento de los reclamos realizados relativos a situaciones no equitativas y discriminatorias.
5. Estado de acciones correctivas y preventivas.
6. Acciones de monitoreo de revisiones realizadas con anterioridad por la dirección.
7. Recomendaciones para el mejoramiento en la gestión de igualdad de género y conciliación.

En este apartado analizaremos con mayor profundidad la realización de las auditorías internas y externas, la utilización de los indicadores de gestión (Nivel I) y de género (Nivel II) en la medición

de los avances del sistema y su aporte a la medición de avances<sup>5</sup>. Los otros elementos de entrada utilizados en este proceso –detección de prácticas discriminatorias, brechas detectadas, acciones de revisión realizadas con anterioridad, recomendaciones para el mejoramiento y el tratamiento de reclamos- serán analizados en términos generales por tratarse de resultados del funcionamiento del SIGIGC.

Se sugiere que los equipos a cargo de los procedimientos involucrados en el SIGIGC, la persona responsable de la dirección sean los proveedores de la información de entrada para el monitoreo realizado por la dirección.

## ¿Cómo se realizan las auditorías internas al SIGIGC?

Las auditorías internas tienen como propósito evaluar el funcionamiento del sistema; su foco se encuentra puesto en el cumplimiento de los requisitos estipulados en la norma y en la implementación y mantención del SIGIGC.

Las auditorías deben ser planificadas en el tiempo y se recomienda su realización periódica. La Norma chilena NCh 3262-2012 exige la elaboración de un procedimiento escrito en que se especifiquen los pasos a seguir para la realización de las auditorías, de modo de identificar los responsables, las actividades involucradas y los documentos que prueban la realización del procedimiento.

Se sugiere cumplir los siguientes hitos en la realización de las auditorías:

**Paso 1:** Preparación de un plan anual de auditorías internas.

Cada año debe prepararse el plan de auditorías internas que se realizarán en la organización. En su elaboración, se requiere considerar las auditorías realizadas con anterioridad de manera de orientar los aspectos a los que se debiera prestar especial atención. En el plan, es necesario especificar las áreas que se van a auditar, el estado y relevancia de los procedimientos, el intervalo de tiempo entre cada una de las auditorías, las fechas programadas para su realización, el nombre del /la auditor/a interno/a asignado/a y el alcance de las auditorías que en él se proponen realizar.

**Paso 2:** Ejecución de la auditoría interna.

Cada una de las auditorías propuestas en el plan debe ser ejecutada en el plazo definido o en su defecto se requiere modificar el plan de auditoría elaborado. Previo a su realización, es necesario comunicar al/la auditor/a o al equipo auditor su realización. Se sugiere que la persona encargada de coordinar la auditoría convoque a los/as auditores de modo de poner en común el programa de auditoría y establecer criterios comunes para su realización. Cada auditor/a debe revisar la documentación de los procedimientos involucrados y realizar entrevistas a cada uno de las personas a cargo de los procedimientos, pudiendo abordar aspectos generales del sistema o de procedimientos específicos.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 3 “Guía operativa: Medición de Avances del SIGIGC”.

**Paso 3:** Elaboración de informes de auditoría interna.

Los/as auditores/as deben sistematizar en un documento los resultados de las auditorías. Los hallazgos pueden corresponder a incumplimientos respecto de los requisitos de la Norma, conocidos como no conformidades, a otras situaciones cuya evolución podría concluir con el incumplimiento de la Norma -no conformidades potenciales- o a aspectos del SIGIGC que podrían realizarse con mayor eficacia, que reciben el nombre de oportunidades de mejora. Los hallazgos de la auditoría son reportados a la persona encargada de los procedimientos quienes proponen la realización de acciones preventivas o correctivas que apuntan a solucionarlos.

**Análisis de causa de los hallazgos**

Las auditorías de género arrojan resultados (hallazgos) respecto de la efectividad que está teniendo el sistema. Estos hallazgos deben ser analizados de manera de llegar a las causas que provocan los efectos detectados como dificultades o posibles dificultades que el sistema enfrentará.

En el caso del SIGIGC este análisis es fundamental y debe hacerse utilizando el enfoque de género ya que de modo contrario podría no lograrse la solución a la dificultad encontrada, produciendo los resultados que el sistema busca, es decir, avanzar en la igualdad de género entre mujeres y hombres y en la no discriminación en el trabajo.

Un ejemplo ilustrativo de esta situación, es que realizada una auditoría interna al SIGIGC de una organización financiera, se encuentra que, no obstante existir un procedimiento confidencial de situaciones de acoso sexual, no existe denuncia alguna respecto de este tema.

Una primera aproximación a las causas podría arrojar que no existen problemas en este ámbito por lo que no es necesario adoptar medidas. Un análisis de género de la causa del hallazgo, debería apuntar al análisis de la cultura organizacional, a las posibilidades reales que el personal tiene de denunciar hechos de esta naturaleza, o bien, a la efectividad de la difusión del SIGIGC. Estas hipótesis levantadas poseen asidero en la realidad, es así como el documento "El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral" realizado en conjunto por el Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales y el INMUJERES de España, el año 2004, presenta entre sus conclusiones que "existe un entorno social que tiende a negar el acoso sexual, que lo oculta. Tan sólo se reconoce en sus situaciones más graves y también cuando se trata de casos paradigmáticos". En relación a las cifras, señala que sólo una de cada cuatro trabajadoras (24,3%) ha percibido la presencia de conductas asociadas a acoso sexual en su trabajo sólo el 4,6% de las entrevistadas afirman que situaciones de acoso se producen de forma más o menos habitual en sus empresas... el 23,3% de las situaciones observadas se enmarcan dentro de un tipo de acoso leve, si bien un 9,2% ha percibido conductas de acoso grave (un 1,0% de forma habitual) y un 3,9% indica haber advertido comportamientos de acoso sexual muy grave en su empresa (el 0,3% de forma habitual)".

([http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/varios/1informe\\_acoso\\_sexual.pdf](http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/varios/1informe_acoso_sexual.pdf))

**¿Qué se entiende por acciones correctivas o preventivas?**

Las acciones correctivas son realizadas para resolver las no conformidades detectadas a objeto de que no vuelvan a ocurrir y apuntan a eliminar las causas que dan origen a la no conformidad.

Las acciones preventivas, deben realizarse para eliminar no conformidades potenciales u observaciones, de manera de prevenir su apareamiento.

Para establecer las acciones correctivas o preventivas se necesita realizar un análisis de las causas de las no conformidades, observaciones y no conformidades potenciales, que esperan resolver. Una vez establecidas las causas es necesario verificar la viabilidad de su implementación, atendiendo a criterios de diverso tipo como la cultura organizacional, disposición de recursos, entre otros aspectos.

Ya que ambas son propuestas para corregir el funcionamiento del SIGIGC, es importante hacer seguimiento de su realización. Es así como, las personas responsables a cargo deben comunicar los plazos en que acciones correctivas y preventivas se encuentren concluidas, de modo que este hecho pueda ser verificado por los encargados del sistema.

Es necesario considerar que la Norma chilena NCh 3262-2012 considera el establecimiento de procedimientos escritos para determinar y desarrollar la detección de no conformidades o no conformidades potenciales, el análisis de las causas que los originan, el establecimiento de acciones correctivas o preventivas, su implementación, la verificación de su realización y concluir con la evaluación de la eficacia y eficiencia de las acciones definidas.

#### **Aspectos que se deben cuidar al realizar una auditoría interna del SIGIGC**

- La selección del equipo auditor debe garantizar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría interna.
- Puesto que el equipo auditor proviene de la organización, no es recomendable que auditen a su propio equipo de trabajo.
- Trabajar en forma cercana con quienes son auditados dentro de la organización, revisando los registros y la documentación de las acciones así como los logros alcanzados gracias a la adopción de las medidas implementadas producto de auditorías anteriores.
- Los hallazgos de la auditoría deben ser revisados en conjunto con un/a experto/a en género de manera de explorar causas relacionadas con la cultura (organizacional y/o de la sociedad) y de esa manera arribar a soluciones efectivas para problemas relativos a situaciones de discriminación o de desigualdad entre mujeres y hombres.
- Difundir los resultados obtenidos de la auditoría interna.

### **¿Cuándo se realizan las auditorías externas?**

Las auditorías externas o evaluación de tercera parte, se realizan en el momento que la organización desea obtener la certificación bajo la Norma chilena NCh 3262-2012. Estas consisten en un proceso sistemático, independiente y documentado en registros, orientado a recabar y examinar evidencia de la conformidad con los requisitos de la Norma. La organización obtiene la certificación cuando los avances en materia de igualdad de género y conciliación corresponden a los exigidos por la Norma.

Los objetivos de la auditoría de certificación son:

- Determinar el nivel de cumplimiento de un Programa de Certificación con los requisitos establecidos en la Norma.
- Evaluar la capacidad del proceso de seguimiento y revisión interna de la organización.
- Identificar áreas de mejora.

Las auditorías externas se realizan mediante las etapas que se describen a continuación:

**Preparación:** en ella es necesario definir el plan de auditoría que se llevará a cabo -que se requiere cuenta con la aprobación de la alta dirección-, el programa específico que se realizará, y las personas que serán entrevistadas. Además, es necesario difundir las fechas y aspectos que serán abordados en la auditoría externa.

**Auditoría:** este proceso comienza con una reunión de apertura que convoca al equipo de auditores y a las personas involucradas en el SIGIGC que serán auditadas. En ella se revisan los contenidos de la auditoría -objetivos, alcance, tiempo que tomarán las entrevistas- y el programa de trabajo que se realizará. Luego, se procede a recoger la información de interés para la auditoría en entrevistas con los equipos vinculados con el SIGIGC, la alta dirección y el representante de la dirección.

**Elaboración del informe:** el organismo certificador debe entregar en un plazo determinado el informe de la auditoría realizada a la organización auditada. En él se describe los tópicos presentes en la auditoría y los resultados de esta.

La auditoría de certificación es producto de una revisión del SIGIGC a través de entrevistas y de revisión de documentos y registros relacionados con él, asimismo puede incluir observaciones directas realizadas por el equipo auditor a las relaciones y ambiente laboral de la organización.

#### Los principales hallazgos probables de la auditoría externa:

- **Declaración de no conformidad mayor:** la documentación adolece de una falla sistemática y/o falta cumplir con un requisito de la Norma del Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación
- **Declaración de no conformidad menor:** falla puntual en algún requisito específico.
- **Oportunidades de mejora:** hallazgo de la auditoría que destaca acciones o áreas que se recomienda mejorar para avanzar en la implementación del Programa de Certificación.
- **Observaciones positivas o fortalezas:** hallazgo de la auditoría que destaca la superación de los requisitos establecidos.

(PNUD, 2010)

Se recomienda que la selección de los/as entrevistados/as, hecho por el equipo auditor, sea en base a criterios explícitos, involucrando al/la representante de la dirección, personal del área de recursos humanos, del área de comunicación, miembros del Comité y a personal de la organización. El organismo certificador debe contar con la acreditación del Instituto Nacional de Normalización (INN), que garantiza la trayectoria y los antecedentes técnicos de esta. El equipo de auditores debe contar con expertos en sistemas de gestión y con expertos/as en temas de género como se destaca en el cuadro siguiente:

Se sugiere que las auditorías externas del sistema sean realizadas por un equipo que cuente, con un/a profesional experto/a en temas de género, esta experiencia debe ser consistente con la directriz en la materia elaborada por SERNAM. Esta condición es deseable ya que el objetivo de la adopción del SIGIGC, es que las organizaciones adquieran prácticas que incorporen los temas de género y conciliación en su quehacer, por ello, los hallazgos que emanen de la auditoría externa deben abordar sugerencias que apunten a profundizar estos temas en la organización.

## ¿Cómo se abordan el análisis de los otros elementos de entrada en el monitoreo del SIGIGC?

Como se indica con anterioridad, el seguimiento del SIGIGC considera, como elementos de entrada, productos que provienen del funcionamiento del sistema, es decir del desarrollo de distintas actividades que este contempla. Estos insumos se constituyen en información valiosa para la organización pues entregan un panorama global del funcionamiento del sistema. A continuación se hace una breve descripción de los aportes hechos por estos elementos al seguimiento de los avances del SIGIGC.

### 1. Evolución de las brechas de género detectadas en el diagnóstico

Durante el tiempo de implementación del SIGIGC entregan a la dirección un marco global de los avances alcanzados en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización. Estas brechas son cuantificadas a través de indicadores, cuya medición inicial se realiza en el diagnóstico y su seguimiento posterior es realizado a través de la incorporación de estos indicadores en los procedimientos operacionales del sistema. Es esperable que la disminución de las brechas se relacione en forma directa con la cantidad de tiempo que el sistema se encuentra en funcionamiento.

### 2. La revisión por la dirección

Entrega recomendaciones al sistema; el seguimiento de estas recomendaciones en el tiempo, permite a la dirección chequear su cumplimiento y los beneficios que han aportado al sistema.

### 3. El seguimiento de los reclamos y de los resultados de detección de prácticas discriminatorias

Se sugiere sean verificados mediante el análisis del cumplimiento a los procedimientos exigidos por la Norma para tales efectos y a las medidas adoptadas para resolver estas situaciones (ver capítulo VI de esta Guía "Planificando el Cambio"). Se sugiere verificar que el reclamo no afecta la constitución del Sistema; de afectarla debiera procederse a la identificación de las causas y a la

proposición de acciones correctivas para su adecuación al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma chilena NCh 3262-2012. De igual manera debe ser considerada la detección de prácticas discriminatorias.

#### **4. Las recomendaciones para el mejoramiento en la gestión de igualdad de género y conciliación**

Se debe considerar aquellos aspectos de mejora externos al funcionamiento propio del SIGIGC que apunten a eliminar la desigualdad de oportunidades y las prácticas discriminatorias. Por ejemplo, la inclusión de medidas de género no exigida por el SIGIGC, que reúnan los requisitos para optimizar la implementación del Sistema.

#### **¿Cómo se ocupan los resultados de los indicadores en el mejoramiento continuo del SIGIGC?**

El SIGIGC posee para la medición del avance en su implementación y sus resultados, indicadores asociados a los procedimientos que involucra y a los objetivos de la política suscrita. El monitoreo periódico de estos indicadores dará cuenta de la trayectoria que estos van tomando a través del tiempo y de los resultados que se van alcanzando.

La Norma chilena NCh 3262- 2012 posee una peculiaridad respecto de la Norma ISO 9001-2008, ya que en la "revisión por la dirección" no considera como elemento de entrada "el desempeño de los procesos", por ello se subentiende que los indicadores a través de los cuales se mide el sistema son aquellos usados en el diagnóstico del Nivel I y del Nivel II y corresponden a un subconjunto de los indicadores de brechas establecidos en el diagnóstico. La selección de estos indicadores debiera responder a los objetivos estratégicos que el SIGIGC se propone. (Ver Anexo I: Guía Operativa ¿Cómo realizar el diagnóstico del SIGIGC?)

El monitoreo de los indicadores también permitirá generar información para la toma de decisiones en dos ámbitos relevantes: el primero de ellos es relativo al cumplimiento de los estándares establecidos, si esta situación no se verifica se deben establecer las acciones correctivas para que ello ocurra. El segundo, es que la comparación con la información recopilada en el diagnóstico, permitirá la revisión de la política de igualdad de género y conciliación, determinando si se puede avanzar en la profundización de los objetivos planteados para la organización.

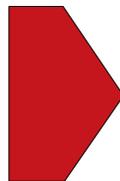
La información proveniente de todas las fuentes permite a la dirección de la organización resolver aspectos centrales para el buen funcionamiento y mantención del SIGIGC en el tiempo y de esta manera avanzar en los temas de igualdad de género entre mujeres y hombres, de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad y de no discriminación de manera progresiva y en una lógica de mejoramiento continuo.

Una vez obtenida la certificación, la auditoría externa debe repetirse periódicamente. Esta tiene como propósito principal, verificar que el sistema se encuentra en funcionamiento con hitos de revisión para su mejora continua. Las auditorías de recertificación deben realizarse cada tres años

de obtenida la certificación. Como consecuencia, la organización renueva su certificación, si la evidencia así lo recomienda.

### **¿Cómo se obtiene el Sello Iguala-Conciliación?**

Las organizaciones que hayan implementado el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación cumpliendo los requisitos de Norma chilena NCh 3262-2012, podrán optar a la certificación a través de los organismos acreditados para tales efectos ante el INN. Obtenida la certificación, la organización podrá solicitar a SERNAM que le sea otorgado el "Sello Iguala-Conciliación". Esta distinción gubernamental que otorgará SERNAM es de carácter promocional, y dará derecho a la organización certificada a incorporarlo en las estrategias promocionales públicas que ésta realice, ya sean documentos, sitios web y campañas publicitarias.



## **VIII. FUENTES UTILIZADAS Y RECURSOS PARA PROFUNDIZAR**

Asociación de Investigación y Mediación para la Promoción del Empleo y la Igualdad, AMPER (2007). "Guía para realizar auditorías de género en empresas". Servicio Extremeño Público de Empleo, Consejería de Economía y Trabajo de la Junta de Extremadura y el Fondo Social Europeo. España.

Faúndez, Alejandra. (2011). Manual para la Transversalización del Enfoque de Igualdad de Género en el Ciclo de Proyectos. Departamento de Planificación y Evaluación de la Organización de los Estados Americanos – OEA. Washington. D.C.

Fundación Mujeres, Gobierno del Principado de Asturias y Unión Europea. (2006). "Manual de Procedimientos para la Incorporación de la Igualdad en la Gestión Empresarial". España.

Fundación Mujeres (2006). "Guía de Buenas Prácticas para Integrar la Igualdad en las Empresas". Con el apoyo de la Consejería de Economía y Trabajo, Junta de Extremadura, España y Unión Europea. En: [http://www.funiovi.org/c/document\\_library/get\\_file?uuid=fa1a511f-ab81-4e8b-b751-0e01d390c15e&groupId=41671](http://www.funiovi.org/c/document_library/get_file?uuid=fa1a511f-ab81-4e8b-b751-0e01d390c15e&groupId=41671)

Instituto Nacional de Desarrollo Social – INDESOL (2011). "Manual Uso del lenguaje incluyente en textos y comunicados oficiales". México.

Inmujeres (DF). "Lista de verificación para la auditoría de seguimiento del sistema de gestión MEG 2003". En: [https://www.google.cl/search?q=Inmujeres+mobnitoreo+de+avances+del+progama+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+con+equidad+&rlz=1C1TSNS\\_enCL547CL548&oq=Inmujeres+mobnitoreo+de+avances+del+progama+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+con+equidad+&aqs=chrome.0.69i57j0.30026j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.cl/search?q=Inmujeres+mobnitoreo+de+avances+del+progama+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+con+equidad+&rlz=1C1TSNS_enCL547CL548&oq=Inmujeres+mobnitoreo+de+avances+del+progama+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+con+equidad+&aqs=chrome.0.69i57j0.30026j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Inmujeres (DF). "Lista de verificación para la auditoría de seguimiento del sistema de gestión MEG 2003". En: [https://www.google.cl/search?q=La+evaluacion+de+seguimiento+y+resultado+para+el+Modelo+de+Calidad+con+Equidad+de+G%C3%A9nero+Inmujeres&rlz=1C1TSNS\\_enCL547CL548&oq=La+evaluacion+de+seguimiento+y+resultado+para+el+Modelo+de+Calidad+con+Equidad+de+G%C3%A9nero+Inmujeres&aqs=chrome.0.69i57.22852j0&sourceid=chrome&ie=UTF8#bav=on.2,or.r\\_qf.&fp=2ead335662d1753&q=Lista+de+verificacion+para+el+Modelo+de+Calidad+con+Equidad+de+G%C3%A9nero+Inmujeres](https://www.google.cl/search?q=La+evaluacion+de+seguimiento+y+resultado+para+el+Modelo+de+Calidad+con+Equidad+de+G%C3%A9nero+Inmujeres&rlz=1C1TSNS_enCL547CL548&oq=La+evaluacion+de+seguimiento+y+resultado+para+el+Modelo+de+Calidad+con+Equidad+de+G%C3%A9nero+Inmujeres&aqs=chrome.0.69i57.22852j0&sourceid=chrome&ie=UTF8#bav=on.2,or.r_qf.&fp=2ead335662d1753&q=Lista+de+verificacion+para+el+Modelo+de+Calidad+con+Equidad+de+G%C3%A9nero+Inmujeres)

Instituto Andaluz de la Mujer – Consejería para la Igualdad y Bienestar Social (2009). "Hacia un entorno laboral igualitario. Junta de Andalucía, España.

Instituto Nacional de las Mujeres (2007). Modelo de Equidad de Género. MEG 2003. México.

Instituto Nacional de las Mujeres (2011). Programa de Gestión de Calidad con Equidad. "Guía para el diseño del diagnóstico organizacional con perspectiva de género". Uruguay.

Instituto Nacional de las Mujeres. "Guía de procedimiento para el abordaje y tratamiento del acoso sexual en el trabajo". Programa de Calidad con Equidad de Género y el Departamento de Estrategias Transversales de Género. En: [http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/20581/1/guia\\_acoso\\_sexual\\_laboral.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/20581/1/guia_acoso_sexual_laboral.pdf)

Martínez Franzoni, Juliana (2012). "Vida personal, familiar y laboral: empresas y conciliación con corresponsabilidad social". Ponencia en el Primer Foro Regional de Empresas por la Igualdad, 28 y 29 de agosto, Ciudad de México, D.F. En: [http://www.americainagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA\\_FORO.pdf](http://www.americainagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA_FORO.pdf)

Ministerio de Salud (2013). Protocolo de Vigilancia de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Chile. En: <http://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales y Secretaría General de Políticas de Igualdad del Instituto de la Mujer (2004). El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral. España. En: [http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/varios/1informe\\_acoso\\_sexual.pdf](http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/varios/1informe_acoso_sexual.pdf)

OEA, Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT). Red Interamericana para la Administración Laboral - RIAL. (2013). "Avanzando en la institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo de las Américas Aprendizajes, hallazgos y recomendaciones de tres Auditorías Participativas de Género". Washington DC, USA.

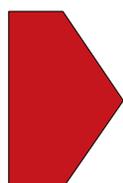
Pérez, Verónica (2012). "Experiencias de conciliación con corresponsabilidad social en América Latina. Las prácticas de las empresas". Ponencia en el Primer Foro Regional de Empresas por la Igualdad, 28 y 29 de agosto, Ciudad de México, D.F. En: [http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA\\_FORO.pdf](http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA_FORO.pdf)

PNUD (2010). Manual de Igualdad de Género en las Empresas: Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género. Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD. Documentos sobre los Sistemas de los países en: [http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77:sello-de-certificacion-portada&catid=51:publico&Itemid=68](http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=77:sello-de-certificacion-portada&catid=51:publico&Itemid=68)

SENCE y Consultora Inclusión y Equidad (2010). Guía ¿Cómo incorporar el enfoque de género en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo? Chile. En: <http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/GuiaGenero.pdf>

SERNAM (2011). "Mujeres en Puestos de Responsabilidad Empresarial". Elaborado por Andrea Tokman. En: [http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjIyNzkyOQ==Mujeres\\_en\\_puestos\\_de\\_Responsabilidad\\_Empresarial\\_](http://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjIyNzkyOQ==Mujeres_en_puestos_de_Responsabilidad_Empresarial_)

SERNAM (2012). Guía Básica "Aproximándonos hacia un nuevo Sistema de Gestión NCH3262-2012 - Sistema de Gestión Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal". En: [http://aceptacion2.dnet.cl/sernam/images/descargables/Guia\\_Basica\\_Sello\\_Iguala\\_Conciliacion.pdf](http://aceptacion2.dnet.cl/sernam/images/descargables/Guia_Basica_Sello_Iguala_Conciliacion.pdf)



## **IX. ANEXOS**

## 1. GUÍA OPERATIVA ¿CÓMO REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL SIGIGC?

### Presentación

La presente Guía operativa ha sido elaborada para proporcionar orientaciones a las organizaciones interesadas en implementar el SIGIGC regulado por la Norma chilena NCh 3262-2012.

La implementación del SIGIGC, así como su acreditación para la certificación en la Norma chilena NCh 3262-2012, que permite solicitar a SERNAM el Sello Igualdad – Conciliación, es un proceso que pueden realizar las organizaciones de cualquier tamaño y tipo de actividad, públicas o privadas con y sin fines de lucro. Sin embargo, considerando que desde la publicación de la Norma, son empresas las que principalmente han avanzado en el proceso de implementación, esta Guía se ha focalizado en dicho sector, pudiendo de todas formas ser utilizada por otro tipo de organizaciones adaptándola a sus necesidades.

Para identificar, describir y analizar la realidad de trabajadoras y trabajadores dentro de las organizaciones, es necesario comprender nociones frecuentemente utilizadas a partir del conocimiento construido sobre el “enfoque de género”, el que permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía, discriminación y desigualdad entre hombres y mujeres. Este enfoque aporta herramientas teórico-metodológicas, que implican una forma de ver la realidad y de intervenir o actuar en ella. Las nociones asociadas al enfoque de género, tales como: brechas, barreras, estereotipos, desigualdad, equidad, discriminación, entre varias otras, se encuentran en el capítulo 1 de esta Guía “Marco Conceptual”.

Esta Guía aborda en dos niveles el diagnóstico que debe realizar la organización para implementar un SIGIGC. El Nivel I, sobre preparación organizacional para adoptar un Sistema de gestión y, el Nivel II, para determinar la situación organizacional en materia de brechas e igualdad de género y conciliación. En cada nivel y de acuerdo a los requerimientos de la Norma chilena NCh 3262-2012 se describen los ejes y principales conceptos asociados. Luego se presentan criterios sugeridos sobre el tipo de información a considerar en cada eje, con ejemplos que solo son una referencia para las organizaciones.

**La información que cada organización deberá recabar, procesar y analizar para realizar el diagnóstico debe satisfacer los requisitos de la Norma chilena NCh 3262-2012. Su alcance dependerá en cada organización tanto del punto de partida en la implementación de Sistemas de gestión y/o calidad (ISO, en políticas y medidas de igualdad de género y conciliación), así como de sus características organizacionales (tamaño, rubro, etc.).**

Las organizaciones podrán acceder a diversos materiales que constituyen modelos de referencia al momento de diseñar y llevar a ejecución el diagnóstico organizacional en igualdad de género y conciliación. Parte de estas fuentes se encuentran en el capítulo 8 “fuentes utilizadas y recursos para profundizar”.

## ¿En qué consiste el diagnóstico del SIGIGC?

### 1. Concepto

Es la etapa en que se recopila, procesa y analiza la información asociada a los requisitos de la Norma chilena NCh 3262-2012. Incluye la difusión de sus etapas y resultados, así como la construcción de consensos sobre los factores que deben ser intervenidos y la forma de intervenirlos.

El diagnóstico permite definir **los Objetivos y la Política** de igualdad de género y conciliación de la vida Laboral, familiar y personal, los que se orientarán a atender las brechas y a propiciar la igualdad de género entre trabajadoras y trabajadores en la organización.

Es frecuente que las organizaciones señalen que en materia de género no hay discriminación y que hombres y mujeres gozan de las mismas condiciones y oportunidades; vale decir que las políticas, medidas y procedimientos existentes son "neutros". Sin embargo, la neutralidad en cuanto a condiciones y oportunidades para trabajadoras y trabajadores hace invisible las diferencias de género, cuya base se encuentran en la división sexual del trabajo, que alude a la "división social de tareas basada en las construcciones culturales adjudicadas a hombres y mujeres, a partir de la cual, los hombres han tenido, primordialmente, el rol de proveedor de la familia y la mujer el rol de reproductora, responsable del hogar y de la crianza de los/as hijos/as" (PNUD, 2010). Por tanto, al no hacer visible este factor de base y la forma en que condiciona y diferencia la experiencia laboral de hombres y mujeres, se pueden reforzar estereotipos, roles, identidades y relaciones de género desiguales.

Por otro lado, es también frecuente que, al realizar el diagnóstico de género, aparezcan brechas, desigualdades y prácticas discriminatorias que hasta entonces no se habían identificado. En la mayoría de los casos esto obedece a falta de conocimiento sobre el enfoque de género o a la tendencia de seguir haciendo lo que siempre se ha hecho, sin considerar el impacto diferenciado que podrían tener determinadas medidas y prácticas sobre mujeres y hombres.

### 2. Objetivos y resultados

El diagnóstico es un proceso que se orienta a identificar y analizar el estado de la organización para la adopción de un SIGIGC por un lado y, por otro, las brechas, posibles prácticas discriminatorias y de igualdad de género existentes en la organización.

A nivel de objetivos específico, el diagnóstico se orientará a:

- Levantar una línea de base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos prioritarios para abordar las brechas entre trabajadoras y trabajadores.
- Identificar los sesgos de género en las diferenciaciones existentes entre de los/las trabajadores/as.
- Identificar posibles prácticas discriminatorias en la gestión de los recursos humanos.
- Elaborar un análisis, por ejemplo, del tipo FODA (fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas) u otra metodología que permitan concluir sobre factores favorables y desfavorables, desafíos, barreras, etc. de la organización en relación a la igualdad de género y conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

Al concluir el diagnóstico, la organización estará en condiciones de:

- Identificar los sistemas, mecanismos y funciones que se encuentran en condiciones o requieren ajustes para adoptar el SIGIGC, en los términos establecidos por la Norma chilena NCh 3262-2012.
- Identificar las brechas, posibles prácticas discriminatorias y de igualdad de género existentes en la organización, de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma chilena NCh 3262-2012.
- Definir ámbitos prioritarios de acción y necesidades del personal en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Diseñar una Política de igualdad de género con acciones que disminuyan y se orienten a eliminar las brechas de género y posibles discriminaciones, en los ámbitos prioritarios de acción.
- Ofrecer información para la evaluación y seguimiento de la aplicación de medidas correctivas, preventivas y de mejora adoptadas, como también para analizar los cambios en la situación de trabajadoras y trabajadores como resultado de la implementación de la Política de igualdad de género (PNUD, 2010).



### Ejemplo para análisis FODA:

#### • Fortalezas

En cuanto a capacidades y avances en la implementación de la igualdad de género a partir de otros sistemas de gestión y/o calidad existentes en la organización.

#### • Debilidades y Amenazas

Es importante en este punto colocar atención a los posibles mecanismos de resistencias al enfoque de igualdad de género y conciliación que forman parte de la estructura y cultura organizacional tales como: minimizar y externalizar la desigualdad de género ("el problema está fuera, es de la sociedad, existe dentro pero hay otros más graves"), reducir la aplicación de dicho enfoque a medidas en unos ámbitos específicos (por ejemplo área bienestar) y focalizadas en las mujeres y/o

expresar acuerdo con el enfoque de género pero actuar a la hora de concretar en acciones, con indiferencia o desatención.

#### • Oportunidades

Refieren al contexto externo de la organización, desde el avance del tema para la industria o sector (si por ejemplo es una empresa es nacional o multinacional), el avance en materias legales en el país y específicas que atañen al sector al que pertenece la organización y, en general, la importancia que la igualdad de género va adquiriendo para los grupos de interés de la organización.

**Los hallazgos de un diagnóstico organizacional para implementar un SIGIGC pueden desafiar algunas visiones naturalizadas que han formado parte de la cultura de la organización. Por ello es importante considerar posibles resistencias de trabajadores y trabajadoras y de los mandos medios de la empresa.**

### 3. Etapas

- i) Definir las responsabilidades y operatoria del representante de la dirección y/o el Comité en el diagnóstico.
- ii) Planificar el trabajo y comunicar al personal sobre la decisión de realizar un diagnóstico orientado a identificar brechas de género en la organización;
- iii) Recolectar información cuantitativa y cualitativa sobre la organización y su situación respecto de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal;
- iv) Analizar la información, difundir y dialogar sobre los resultados obtenidos con el conjunto del personal, sensibilizando sobre temáticas usualmente ocultas en la vida cotidiana de la organización;
- v) Elaborar el informe de diagnóstico identificando brechas de género, fortalezas y debilidades organizacionales, así como oportunidades para lograr una mayor igualdad de género y conciliación. Este informe deberá sustentarse en indicadores cualitativos y cuantitativos significativos.

### 4. Actores participantes

La realización del diagnóstico organizacional de género requiere conocimiento, tiempo, recursos humanos y materiales para su realización. Por ello, es necesario planificar el trabajo que se va a desarrollar, identificando el personal de la organización o personas externas que van a participar en el levantamiento de la información, los instrumentos y técnicas que se aplicarán, los canales que se utilizarán para su difusión y la elaboración del informe final. Las tareas involucradas deben calendarizarse en el tiempo, tomando en consideración los recursos con que se cuenta y designando a los/as responsables de su realización.

Un primer paso apunta a determinar quién o quiénes van a ser las personas responsables del diagnóstico. Esta tarea puede ser emprendida por el Comité y/o con el apoyo de personal externo que asesora a la organización para la implementación del SIGIGC. Cualquiera sea el camino por el que se opte, se sugiere tener presente los siguientes criterios:

- Conocimientos del enfoque de género de los/as participantes del Comité.
- Participación del personal del área, gerencia o depto. de recursos humanos.
- Participación de representantes del/los sindicato/s.
- Participación de personas integrantes del equipo o comité de implementación de otros sistemas, como el de gestión ambiental o el de calidad (en caso que esos sistemas se encuentren funcionando en la organización).
- Comunicación del Comité o Equipo de implementación de otros sistemas al Comité o responsable por la dirección del proceso de implementación del SIGIGC, sobre los avances en el calendario de trabajo, como de los resultados.
- Chequear la información preexistente en la organización (tipo de información, grado de desagregación por sexo y actualización) y recolectar los documentos organizacionales disponibles.
- Información que difundirá el Comité sobre la realización del diagnóstico y sus resultados.

El diagnóstico supone un proceso de diálogo al interior de la organización. Si se constituye un Comité de Género se recomienda tenga un rol significativo en la elaboración del diagnóstico.

(PNUD, 2010)

La experiencia aplicada tanto de Chile como en otros países, indica la conveniencia de una participación diversa de los actores de la organización (SERNAM, 2012). Al construir el diagnóstico con esta metodología de trabajo, se asegura con mayor probabilidad que las acciones a implementar, serán apoyadas de manera transversal en la organización.

Como ha sido indicado, los/as participantes del diagnóstico, pueden en su mayoría estar integrados al Comité. No obstante la Norma chilena NCh3262-2012 solo establece la designación de una persona representante de la dirección, el Comité de Género expresa el compromiso de la organización de trabajar en este ámbito desde un enfoque transversal, destinando recursos humanos de áreas claves de la organización a la implementación del SIGIGC.

## 5. Metodología

### 5.1. Indicadores

En la lógica de un sistema de gestión, la elaboración del diagnóstico organizacional en igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, requiere datos e indicadores cualitativos y cuantitativos para identificar y analizar las brechas, posibles mecanismos y prácticas que resultan discriminatorias, así como posibles acciones que la organización se encuentre o haya llevado a cabo en esta materia.

En términos generales, entendemos los indicadores como medidas de comparación en relación con una norma o estándar, adoptados convencionalmente y cuyo uso se generaliza a través del

convencimiento de las y los usuaria/os –tanto del ámbito social, como económico y político- de que son útiles para evaluar los cambios sufridos por el objeto de análisis. De ahí que un indicador no sólo debe sostenerse en la rigurosidad de su cálculo, sino en la credibilidad y confianza que tenga para sus usuarios/as acerca de su capacidad para medir lo que se pretende (CEPAL, UNIFEM, UNPFA, 2006. En Inmujeres, 2011)<sup>6</sup>.

Es fundamental combinar indicadores cualitativos y cuantitativos, ya que los indicadores cuantitativos pueden instalar mitos en torno a los avances logrados en un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación.

#### **Ejemplo**

La presencia numérica de medidas promotoras de la parentalidad disponibles para hombres y mujeres, no significa necesariamente una contribución a la corresponsabilidad en el ámbito de conciliación del trabajo, la vida familiar y personal. Indicadores cualitativos permitirán identificar cómo se desarrolla el proceso de implementación de estas medidas, cuáles son las oportunidades de desarrollo y mejora percibidos por los actores y cuáles son las posibilidades de ajustar su diseño e implementación bajo parámetros igualitarios para trabajadoras y trabajadores.

### *5.2. Fuentes de recopilación de información*

Para la realización del diagnóstico, es importante que la organización realice un inventario de las fuentes de información disponibles, así como examine la viabilidad y calidad de los datos recolectados. Aquellos indicadores para los cuales no existe información disponible o la información no es adecuada deberán ser identificados y listados para ser considerados por los planes futuros de recolección y mejoramiento de los datos (CEPAL, UNIFEM, UNPFA, 2006).

#### **► Ejemplos sobre fuentes documentales**

- Bases de información estadística de la organización: bases de datos del personal, relevamientos por medio de encuestas, archivos e historias laborales, etc.
- Documentos organizacionales y publicaciones diversas: organigrama, resoluciones del Directorio, Memoria Anual, descripciones de puestos, políticas de personal, comunicaciones al personal, bases de llamados para ocupar puestos vacantes, folletería, revista institucional, página web, entre otros.

#### **► Las técnicas de producción de datos<sup>7</sup>**

A modo general se puede señalar que en el caso de las técnicas cuantitativas se recolecta y analiza información en términos numéricos, basándose en diferentes técnicas estadísticas. En el caso de las técnicas cualitativas, lo que se intenta es conocer la perspectiva y opiniones, con foco en las cualidades del sujeto de estudio.

Las técnicas cuantitativas y cualitativas se dividen además en observaciones de primer orden o de segundo orden. Las observaciones de primer orden, son aquellas en donde la información se

<sup>5</sup> Ver mayor especificación sobre indicadores en el Anexo II: Guía Medición de Avances del Sistema de Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la vida Laboral, Familiar y Personal en las organizaciones.

<sup>7</sup> Se recomienda ver el formulario de autodiagnóstico, pauta de entrevista grupal, del Programa de Gestión de Calidad con Equidad en la Guía para diseño de diagnóstico organizacional. Inmujeres, Uruguay

reproduce directamente, ejemplo: encuestas, entrevistas, grupos de discusión, talleres. Las observaciones de segundo orden, son aquellas que se apoyan en base a información pre-existente, como por ejemplo: resultados de encuesta de satisfacción de clima. (SENCE - Inclusión y Equidad, 2010).

**El contenido, la forma o simplemente la extensión de los métodos utilizados en la recopilación de información para el diagnóstico, dependen en todo momento de las características específicas de la organización.**

Algunos ejemplos de técnicas usualmente utilizadas en diagnósticos y mediciones son:

- Administración de cuestionarios.
- Entrevistas individuales o a grupos de trabajo.
- Grupos focales.
- Revisión documental.
- Recolección de información existente en planillas o bases de información (para el análisis estadístico).
- Observación.

Por último, cabe señalar que el diagnóstico debe terminar con un informe que sirva como referencia para la elaboración de la política, la formulación de objetivos y el plan de acción en igualdad de género y conciliación. Este informe básicamente debe contener:

- Análisis de los tópicos relevantes y conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico.
- Identificación de áreas prioritarias y recomendaciones para la acción.
- Identificación de buenas prácticas laborales que se hayan descubierto (PNUD, 2010).

Luego de elaborado el informe se realizará un análisis organizacional y se priorizarán las medidas que se deben adoptar, determinando la estrategia a seguir.

## **¿Qué información se necesita recabar en el diagnóstico?**

### **Nivel I: Diagnóstico organizacional para la implementación de un SIGIGC**

Como se ha señalado, la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación al interior de una organización, requiere del funcionamiento de una serie de mecanismos que tienen por objetivo mantener el sistema activo, controlar su adecuado desarrollo y en algunos casos, apoyar directamente el avance en materia de género.

Los ejes centrales de un diagnóstico organizacional para la adopción de un SIGIGC son:

- Características generales de la organización (misión, visión y valores; objetivos y estrategias) y de la dotación de personal.
- Compromiso de la dirección para el logro de la igualdad de género y conciliación en la organización.
- Diferencias que establece la política de recursos humanos cuando se dirige a mujeres o a hombres.

- Planificación de los procesos a desarrollar para la instalación y buen funcionamiento del SIGIGC.
- Percepciones y necesidades del personal en relación con las prácticas o la situación de igualdad de género y conciliación en la organización.

### ***Eje 1: Características generales de la organización y de la dotación de personal***

En el diagnóstico se debe recopilar información respecto de la organización, relacionada con su misión, visión, objetivos, estrategias, estructura organizacional. Se debe considerar el organigrama general y de las filiales en caso de que existan y según el alcance que se ha definido para la aplicación del SIGIGC. Junto con ello una breve reseña histórica de la organización, descripción y estructura de los organismos internos para abordar distintos temas de interés organizacional, en los que se deben considerar los comités de gestión de calidad, gestión de riesgo, gestión ambiental, entre otros, en caso que corresponda.

Respecto de la dotación de personal el diagnóstico a lo menos debe recopilar información sobre:

#### **Participación laboral**

La proporción de trabajadores/as que tiene la organización, permite identificar el grado de representación de las mujeres y los hombres en la dotación de personal y evaluar si en el contexto del área de producción, servicio o rubro al que pertenece la organización, las mujeres se encuentran subrepresentadas y existe un contexto que fundamenta asumir el desafío de abrir la entrada de mujeres o del aumento de su participación.

##### **Ejemplo**

Si en el país la tasa de participación laboral femenina alcanza al 48% y en una organización X dicha tasa se encuentra por debajo del 30%, es posible inferir que en esa empresa pueden operar sesgos de género en el acceso y/o retención de mujeres en diversas áreas, en un contexto en que es posible disponer de fuerza de trabajo femenina para algunos o más puestos de trabajo del rubro. (Ver ejemplo 2 sobre empresas de terminaciones en construcciones)

#### **Edad**

Permite identificar la etapa del ciclo de vida en que se encuentran mujeres y hombres que trabajan en la organización. Este factor es relevante para el análisis de género ya que incide en los intereses y necesidades específicas a nivel de la vida familiar, desarrollo profesional y económico.

#### **Antigüedad**

Puede indicar diferencias en la incorporación de mujeres y hombres a la organización. En algunas áreas productivas o rubros, las mujeres se han incorporado recientemente o más tarde que los varones, lo cual implica diferencias respecto a experiencia y recursos acumulados en la organización. Ejemplos en nuestro país, son la minería, el transporte, entre otras.

La combinación de edad y antigüedad por tipo de cargo y sexo, permite identificar diferencias en el acceso a determinados cargos por parte de mujeres y hombres en la organización y la relación de

este factor con la experiencia y recursos acumulados. Por ejemplo, en cargos ejecutivos del área de operaciones de la empresa.

### **Área geográfica**

Si hay diferencias en la concentración de mujeres y hombres en las distintas áreas geográficas del país donde la organización tiene filiales, importa descartar que éstas no impliquen oportunidades diferentes de acceso a recursos para trabajadoras y trabajadores.

#### **Ejemplo**

La concentración de mujeres en una determinada área geográfica corresponde en X organización al tipo de cargos al que se asignan las menores remuneraciones y gozan de menor valoración, por lo que se requiere revisar los sesgos de género en estas materias.

### ***Eje 2: Compromiso de la dirección para el logro de la igualdad de género y conciliación en la organización***

El diagnóstico debe verificar si se han establecido las responsabilidades de la dirección y del personal que se hará cargo del SIGIGC. Estas responsabilidades se concretan con el nombramiento de una persona que represente a la dirección, el establecimiento del Comité, instancia opcional pero recomendada en la medida que contribuye a transversalizar la implementación del SIGIGC. Se recomienda que este Comité esté conformado por integrantes de ámbitos estratégicos para el funcionamiento del sistema, con la designación del personal que se hará cargo de la implementación y con la definición de los roles, funciones y competencias que deben desarrollar para el buen funcionamiento del sistema.

Para las organizaciones que hayan implementado alguna de las normas afines a la Norma chilena NCh 3262-2012, se deberá verificar si los mecanismos de control e implementación establecidos para esos sistemas, son adecuados para alojar las responsabilidades que emanan de la adopción del SIGIGC.

De igual forma se debe verificar que la dirección provee los recursos necesarios para la operación del sistema, como por ejemplo, contratación de consultores de apoyo, desarrollo del programa de capacitación y/o adecuación de la infraestructura.

### ***Eje 3: Diferencias en la Política de recursos humanos cuando se dirigen a mujeres o a hombres.***

Como una primera aproximación al tema, se precisa revisar la política de recursos humanos definida para la organización, para observar cómo concretamente se establece la gestión de recursos humanos cuando se dirige a mujeres y a hombres<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Criterios para considerar en un análisis de género respecto de las prácticas de recursos humanos en relación con el personal, se describen en el Nivel II del diagnóstico.

#### ***Eje 4: Planificación de los procesos a desarrollar para la instalación y buen funcionamiento del SIGIGC.***

El establecimiento de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, requiere establecer procedimientos escritos que permitan la revisión del sistema. Estos procedimientos pueden referirse a la administración/gestión del sistema (procedimientos obligatorios), o bien, a aquellos vinculados a la transversalización del enfoque de género en la política de recursos humanos (procedimientos operacionales). El diagnóstico busca determinar si dichos procedimientos se encuentran definidos y en aplicación.

En relación con aquellos procedimientos vinculados a la administración del sistema, el diagnóstico debe verificar si existen y se encuentran en funcionamiento para:

- Revisar por parte de la dirección los resultados en detección de prácticas discriminatorias, la detección de brechas de género al interior de la organización, tratamiento de reclamos relativos a situaciones no equitativas y discriminatorias, recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de igualdad de género y conciliación.
- Realizar auditorías, que deben verificar que se encuentran en funcionamiento los mecanismos institucionales y los procedimientos establecidos para implementar el SIGIGC.
- Controlar los registros, que den cuenta de la realización de acciones y medidas en pro de la igualdad de género y conciliación.
- Controlar la existencia de documentos que aseguren el cumplimiento de la normativa legal vigente relacionada con la igualdad de género y conciliación, y que se encuentren identificados, accesibles y actualizados.
- Realizar acciones correctivas que respondan a la persistencia de prácticas discriminatorias al interior de la organización.
- Realizar acciones preventivas para la corrección de brechas de género detectadas al interior de la organización.

Respecto de la transversalización del enfoque de género se debe verificar la existencia de procedimientos para:

- El reclutamiento y selección del personal que garantice la igualdad de oportunidades y la no discriminación en base al género para las diferentes funciones y cargos de la organización.
- La detección y eliminación de prácticas discriminatorias en base a las brechas identificadas en los ámbitos de compensaciones, participación laboral, participación en las diversas funciones organizacionales, participación en cargos de jefatura y toma de decisiones (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias) y uso de medidas de conciliación.
- El registro confidencial y tratamiento de reclamos de situaciones no equitativas o discriminatorias.
- El establecimiento de medidas para prevenir y/o detectar el acoso laboral y sexual en el trabajo y situaciones de violencia intrafamiliar.
- La definición de medidas para facilitar la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, de mujeres y hombres.
- La definición de las medidas de la organización para la remuneración y compensación basadas en criterios de igualdad de género para todas las funciones y niveles de la organización.

### ***Eje 5: Percepciones y necesidades del personal en relación con la igualdad de género y conciliación***

Un elemento importante a considerar en el diagnóstico organizacional son las actitudes, valores, estereotipos y disposición del personal para adoptar una política de igualdad de género y conciliación, así como las necesidades, opiniones y expectativas en relación con estas materias. Este ámbito puede aplicarse en algunas organizaciones a la medición de clima organizacional.

Una vez levantado el Nivel I del diagnóstico, que recaba información general de los principales ámbitos relacionados con la gestión de la organización y sus mecanismos para la implementación de un SIGIGC, se aborda el Nivel II, que contiene los ejes relacionados con la igualdad de género y conciliación. Parte de estos ejes corresponden a los procedimientos obligatorios establecidos en la Norma chilena NCh 3262-2012: infraestructura, comunicación interna; capacitación en género y tratamiento de reclamos por situaciones inequitativas y discriminatorias. Estos ejes son transversales a los ejes de género vinculados a la política de recursos humanos y que corresponden a los procedimientos operacionales en la Norma chilena NCh 3262-2012.

#### **Nivel II: Diagnóstico de género**

##### *Ejes Transversales:*

- Capacitación: Concientización y sensibilización en el enfoque de género y su aplicación a la organización.
- Tratamiento de reclamos: Relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias en términos de género.
- Infraestructura: Adecuación para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios que responden a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal.
- Comunicación: Sobre la implementación y mantención del SIGIGC, una política de comunicación y sensibilización sobre igualdad de género y conciliación y uso de un lenguaje inclusivo.

##### *Ejes Específicos:*

- Reclutamiento y selección de personal.
- Participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias).
- Desarrollo de carrera.
- Acceso a la capacitación.
- Prácticas de remuneración y compensación.
- Acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.
- Prevención y/o detección del acoso sexual.
- Prevención y/o detección del acoso laboral.
- Prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar (VIF).
- Salud Integral.



A continuación se presenta la conceptualización de los ejes correspondientes al Nivel II del diagnóstico de igualdad de género y conciliación de la vida familiar, laboral y personal. Junto con ello, se plantean criterios sobre el tipo de información a recabar, describir y analizar en el diagnóstico, con **ejemplos que constituyen solo una referencia a adaptar según las características y punto de partida de cada organización en la materia.**

### ***Ejes Transversales:***

#### ***Eje 1: Capacitación en género***

La capacitación es un proceso fundamental para la implementación y adopción de la Norma chilena NCh 3262-2012. Es un requisito de conformidad respecto de la adopción y mantención del SIGIGC en el tiempo. Apunta a concientizar, sensibilizar y generar capacidad para una efectiva integración de la igualdad de género y conciliación a la gestión de la organización. Por tanto incluye desde la dirección, el Comité y demás instancias que participan directamente en la implementación del SIGIGC, como el conjunto de las áreas o niveles del personal. Incluso alcanza a partes interesadas del nivel externo a la organización, cuya acción se relaciona con asuntos atinentes al SIGIGC. Por

ejemplo, proveedores de capacitación, empresas a cargo del reclutamiento y selección del personal, entre otras.

El diagnóstico organizacional para la adopción del SIGIGC, debe establecer el grado en que se ha desarrollado la capacitación y programas de sensibilización y difusión en materia de género y conciliación al interior de la organización.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros adecuados a la organización:**

- Programa de capacitación por niveles temáticos dirigido al personal de la organización, por diversos estamentos y responsabilidades en la implementación del SIGIGC, incluida la dirección.
- Se recomienda incluir en el programa:
  - Contenidos sobre conceptos generales del enfoque de género y tratamiento específicos de los requisitos y ejes considerados en la Norma chilena NCh 3262-2012
  - El desarrollo de competencias en el personal encargado de la implementación del SIGIGC.
  - Una metodología de trabajo que considera la experiencia y visiones del personal en temas de género.
  - Relatores/as calificados/as en el enfoque de género y temáticas asociadas.
  - Evaluación de competencias adquiridas
- Promoción del liderazgo de los actores involucrados con la implementación del SIGIGC.
- Pertinencia en cuanto a la orientación del programa al cambio en la cultura organizacional y consideración de las necesidades y las características de la organización y de la dotación de personal.

Ejemplo:

- Talleres temáticos sobre acoso sexual y laboral; conciliación vida laboral, familiar y personal; barreras de género en el mundo laboral; formación de monitores en violencia intrafamiliar; etc.
- Charla de presentación para concurso sobre mensajes promotores de la igualdad de género en la organización.
- Obra de teatro sobre corresponsabilidades parentales.

## ***Eje 2: Tratamiento de reclamos relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias***

Aborda los reclamos realizados por el personal de la organización en relación con las diversas materias contempladas en la Norma chilena NCh 3262-2012 relacionadas con la igualdad de oportunidades, condiciones y trato de mujeres y hombres en la organización.

En este ámbito debiera considerarse la difusión de las materias objeto de reclamos y mecanismos de prevención; procedimiento de presentación de la queja; obligaciones del Comité u otras instancias responsables; medidas de protección a las trabajadoras y los trabajadores que presenten reclamos.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros adecuados a la organización:**

- Procedimientos para denuncia y tramitación de reclamos verbales y escritos, cautelando confidencialidad, plazos de solución e igualdad en el trato.
- Personal calificado en recepción y tramitación de los reclamos cautelando confidencialidad.
- Existencia de medidas de protección a las trabajadoras y trabajadores que resguardan su seguridad.
- Existencia de acciones de prevención y concientización para el personal.

Ejemplo:

Entre las tareas del personal a cargo del tratamiento de reclamos pueden considerarse, entre otras:

- Proporcionar formato para el levantamiento del reclamo.
- Informar a la persona denunciante sobre medidas de protección de su confidencialidad y seguridad.
- Informar a la jefatura inmediata superior de la persona denunciada.
- Proporcionar acogida y acompañamiento a la persona que levantó el reclamo hasta la resolución del mismo.

### ***Eje 3: Infraestructura***

Orientado al compromiso de la organización para contar y/o adecuar una infraestructura que promueva la integración de mujeres a áreas tradicionalmente masculinas y viceversa, lo que además contribuye a remover barreras que generan la segregación ocupacional. También a que las características de la infraestructura de la organización sea la adecuada para que mujeres y hombres desarrollen sus labores en igualdad de oportunidades y condiciones de higiene, seguridad y comodidad.

El diagnóstico debe levantar información respecto de las condiciones en que se encuentran los espacios de trabajo donde trabajadoras y trabajadores desarrollan sus labores, verificando que las instalaciones se encuentran acondicionadas para mujeres y hombres. De igual manera, se debe identificar si las instalaciones cuentan con las condiciones de seguridad apropiadas para el trabajo desarrollado y si cuenta con equipamiento y elementos de protección (ropa de trabajo, zapatos, accesorios) para mujeres y hombres<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Ver experiencias de cuatro empresas que han implementado estrategias en torno a la prevención y sanción de situaciones de acoso y hostigamiento sexual y laboral en: [www.americlatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA\\_FORO.pdf](http://www.americlatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA_FORO.pdf). Pág. 21.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros adecuados a la organización:**

- Infraestructura adecuada para una fuerza laboral mixta: vestidores y servicios higiénicos diferenciados.
- Equipamiento de protección diferenciado por sexo.
- Lugares adecuados para las necesidades de hombres y mujeres, y personas con necesidades especiales. Ejemplo: lugares para amamantar lactantes, rampas en lugares adecuados para personas con discapacidad física, etc.

#### ***Eje 4: Comunicación***

Implica una "política de comunicación y sensibilización que permita crear una cultura organizacional que integre explícitamente los valores de igualdad de género y conciliación" (Norma chilena NCH 3262-2012, INN).

Focalizada en la comunicación interna, la Norma establece la relevancia de este ámbito para la difusión de la política y objetivos en materia de igualdad de género y conciliación en todos los niveles de la organización; para la información sobre el SIGIGC desde su adopción; la sensibilización en la materia y el uso de un lenguaje inclusivo a través de los diversos medios de comunicación interna.

Sin embargo, en una perspectiva de integralidad y mejora continua, es pertinente tener en cuenta que hoy en día las organizaciones otorgan gran importancia a la creación y mantenimiento de una buena imagen corporativa, dada la influencia de esta variable en la reputación de la organización y consiguientemente en sus resultados económicos (Fundación Mujeres 2011).

La imagen de la organización se construye para respaldar su marca o servicio, pero también contribuye a transmitir su política en materias sociales, ambientales, de gestión de personas, etc. La igualdad de oportunidades en acceso, participación y condiciones de trabajo entre mujeres y hombres, así como la calidad de vida laboral, es cada vez más un "valor al alza" para las organizaciones. Por tanto, las organizaciones pueden desde una perspectiva de buenas prácticas y responsabilidad social ampliar la aplicación del SIGIGC en materia comunicacional a sus acciones de comunicación externa.

##### **i) Política de comunicación interna**

Incluye la atención a la dirección de los flujos de las comunicaciones entre los diversos niveles de la organización, así como al grado de adecuación de estos para la transmisión de la información en materia de igualdad de género y del SIGIGC.

Lo anterior también implica atención a las partes interesadas y su perfil, de modo que éstas se encuentran adecuadamente caracterizadas, como receptores/as actuales o potenciales de las comunicaciones de la organización.

Para el SIGIGC importan las comunicaciones de diverso tipo y direccionalidad, desde la redacción y transmisión de la política de la organización hasta las circulares o comunicados al personal

relacionados con las diversas materias que constituyen los ejes transversales y específicos de la igualdad de género y conciliación.

A nivel externo y por sobre el piso de exigencia de la Norma, se recomienda atender al uso que la organización o proveedores externos, hacen de las imágenes de mujeres y hombres, en la publicidad u otros medios utilizados por la organización. Esta comunicación no es neutra, y además de los efectos económicos y comerciales, cumple una función socializadora, de afirmación y reproducción de valores, características, roles tradicionalmente atribuidos sobre la identidad de mujeres y varones, que se consideran socialmente válidas y se proponen como modelos a imitar (Ibíd., 114)<sup>10</sup>.

Para asegurar que la estrategia de sensibilización y difusión de contenidos e iniciativas en materia de igualdad de género y conciliación permea a los diversos niveles de la organización, se sugiere tener en cuenta:

- La identificación de los mecanismos para transmitir los diversos tipos de información (diario mural, intranet, notas, cartas, reuniones, anuncios publicitarios, cuñas radiofónicas, etc.).
- Evaluar y analizar el grado de adecuación de los mecanismos y flujos comunicacionales de la organización a las diversas materias relacionadas con el SIGIGC y la toma de conciencia al interior de la organización.
- La existencia de uno o más canales de comunicación activos para el personal tanto para recibir información sobre las materias del SIGIGC como para transmitir sus necesidades, intereses y sugerencias.
- El carácter formal e informal de las comunicaciones.
- Caracterización de los flujos comunicacionales verticales (descendentes desde la dirección y ascendentes desde la base a los decisores) y horizontales (entre los mismos niveles jerárquicos).
- Si hay experiencia o se realiza en la actualidad difusión respecto de la igualdad de oportunidades, no discriminación y de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.
- La política o acciones de comunicación de la organización e instrumentos directrices para su aplicación establecen los criterios para aplicar el enfoque de igualdad de género y el uso de un lenguaje inclusivo, incorporando imágenes de trabajadores y trabajadoras en perspectiva de igualdad.
- Promoción activa, a través de estrategias de comunicación, de ambientes libres de bromas sexistas o agresivas hacia las mujeres o estereotipos sobre los hombres. (Inmujeres, 2010).

## ii) Lenguaje inclusivo

Orientado a evaluar si la comunicación tiene un carácter inclusivo (exento de sesgos de género) en relación al lenguaje e imágenes.

---

<sup>10</sup> Se sugiere ver "Modelo de procedimiento de identificación y corrección de imágenes y lenguaje sexista en las comunicaciones internas y externas" (Página 116 y recomendaciones para un uso no sexista de las imágenes, Página 127). En: Fundación Mujeres, Gobierno del Principado de Asturias y Unión Europea. (2006). "Manual de Procedimientos para la Incorporación de la Igualdad en la Gestión Empresarial". España.

### Ejemplo

- Comunicación en los llamados a concurso de la postura positiva de la organización con la igualdad de género utilizando un lenguaje inclusivo en los mensajes.
- La denominación de los puestos de trabajo no predetermina si son adecuados o dirigidos únicamente para hombres o mujeres.

### Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:

- Capacitación al personal que trabaja en comunicaciones en la aplicación y revisión del lenguaje inclusivo en las comunicaciones internas y externas de la organización, así como en contenidos y medios de difusión de su compromiso con la igualdad de género y conciliación.
- Mecanismos y contenidos que promueven un ambiente de respeto inter-personal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención del sexismo entre las/os trabajadoras/es y/o bromas sexistas y/o racistas.

El lenguaje no inclusivo, se puede comprender como “el tratamiento discriminatorio de las mujeres en determinadas construcciones o mensajes del discurso, ya sea por el término utilizado o por la manera de construir la frase” (Fundación Mujeres, 2006).

Se ha señalado anteriormente que la adopción de un SIGIGC implica un cambio organizacional. Uno de los primeros ámbitos en que dicho cambio debe expresarse es en las comunicaciones. Por tanto, reconocer mensajes y usos que pueden discriminar, estereotipar y/o invisibilizar a uno u otro sexo, implica ampliar y afinar la mirada, ya que muchas veces esto es sutil o están tan arraigados en los actos lingüísticos de los/as integrantes de la organización, que pueden no ser percibidos en su día a día.

### Ejemplo

La descripción y los requisitos solicitados que aparecen en las ofertas de empleo pueden operar como barrera a ciertas postulaciones, especialmente aquellas en las que el puesto se describe en base a la persona que tradicionalmente lo suele ocupar: “se necesita limpiadora”, “se busca joven para reparto”.

A continuación algunos criterios a tener en cuenta para utilizar y/o adaptar el lenguaje de la organización en perspectiva inclusiva<sup>11</sup>:

### Preeminencia del masculino genérico:

Cuando se hace referencia a ambos sexos utilizando el masculino con valor genérico, se excluye e invisibiliza a las mujeres y se muestra al hombre como sujeto de los hechos que se narran. Acá no es claro cuándo se usa con valor masculino y cuándo con valor genérico. Ejemplo: Los dirigentes, cuando se refiere a dirigentes y dirigentas.

11 Extraídos de la Guía ¿Cómo incorporar el enfoque de género en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo? SENCE a través de la Consultora Inclusión y Equidad. Capítulo III, El maletín de herramientas del enfoque de género. 2010

### Denominación sexuada:

Se refiere a nombrar a los hombres por su profesión, estatus social o nacionalidad mientras que de las mujeres se resalta su sexo o dependencia a un hombre. Ejemplo: a la reunión asistirán dos administradores y dos mujeres asistentes.

### Asimetría en el trato:

Alude a las formas de tratamiento y cortesía que presentan a la mujer en relación de dependencia respecto al hombre o la infantilizan mediante diminutivos. Ejemplo: está el jefe de sala con las jovencitas alumnas en práctica.

### Documento formales con tratamiento en masculino:

Como es el caso de formatos, formularios u otros instrumentos de que deben ser completados por trabajadores/as, pero las opciones o campos de llenado se consideran solamente en masculino. Ejemplo: Firma del interesado o del beneficiario.

A continuación se presentan a modo de ejemplos, algunas medidas que pueden contribuir a utilizar un lenguaje inclusivo sin que se transgredan las normas de la lengua española:

| Medidas                           | Descripción   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Términos genéricos</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se refieren a hombres y mujeres independientemente del género gramatical: persona, víctima, dotación de personal.</li> </ul>   |
| <b>Uso de barras</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan especialmente en textos que tienen espacio reducido, como son los impresos o formularios y también para los encabezados, pero siempre alternando ambos sexos. Ejemplo, empleado/a.</li> </ul>                                |
| <b>Sustantivos colectivos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras singulares que designan un conjunto de entidades. Ejemplo, el personal, la dirigencia.</li> </ul>   |
| <b>Sustantivos Abstractos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empleados para referir al cargo, profesión, oficio, titulación, etc. y no a la persona que la ostenta: Tesorería, dirección, Jefatura, etc.</li> </ul>   |
| <b>Fórmulas de desdoblamiento</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Refiriendo a hombres y mujeres con los dos géneros gramaticales. Importa alternar el orden de la presentación para no otorgar prioridad a uno sobre el otro. Por ejemplo: El área está integrada por ingenieros e ingenieras.</li> </ul> |
| <b>Aposiciones explicativas</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se especifica ambos géneros para dejar en claro que el genérico masculino está utilizado como tal. Ejemplo, el equipo médico integrado por hombres y mujeres.</li> </ul>   |
| <b>Feminizar términos</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizando la terminación /a agregada a un nombre masculino terminado en consonante. Ejemplo, supervisor/ supervisora, como para sustituir las terminaciones (e/o) del masculino. Ejemplo, Jefe/jefa.</li> </ul>                         |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Omitir determinantes y estructuras marcados</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescindir del pronombre “el o la” que acompaña a un sustantivo invariable. Ejemplo, (Los) mandos medios presentaron..... También el determinante de un sustantivo invariable. Ejemplo, (Los que) Quienes postulen a la beca.</li> </ul>   |
| <p><b>Eludir el sujeto</b></p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manteniendo claridad y sentido de la frase. Por ejemplo, en lugar de “El solicitante deberá llenar el formulario”, utilizar “Se llenará el formulario”; o usar formas personales del verbo: “llene el formulario” o formas no personales como “llenar el formulario”.</li> </ul> |

▪ **Sobre un ambiente con igualdad de oportunidades:**

Tanto la capacitación como las comunicaciones, así como la prevención de situaciones inequitativas y discriminatorias se relacionan con la gestión de un ambiente de igualdad de oportunidades. Esto apunta a la identificación de valores, normas y prácticas culturales de la organización que reproducen prejuicios y estereotipos de género y/o generen prácticas de abuso o malos tratos, de modo de intervenir para su transformación, como también a la sensibilización sobre la importancia de la igualdad en las relaciones entre hombres y mujeres y entre trabajadores y trabajadoras.

Importa tener en cuenta en el diagnóstico, que un cambio organizacional sobre la igualdad y discriminación de género, cuando no hay experiencia anterior de inclusión de este enfoque, puede generar resistencias. Estas resistencias operan en distintos niveles de maneras explícitas o tácitas, visibles o encubiertas, activas o pasivas, y se expresan tanto a nivel personal como a nivel organizacional (SENCE/Inclusión y Equidad, 2010). Ejemplo de resistencia pasiva es actuar con indiferencia en instancias de trabajo como reuniones sobre la materia, considerar que se trata de un tema de moda, aceptar el trabajo pero dilatar su ejecución, entre otras.

**Estereotipo de género**

Constituye una generalización comúnmente aceptada por una sociedad, una idea simplificada adjudicada -muchas veces de forma inconsciente- a mujeres y hombres en base a los atributos que se les asignan diferenciadamente por la cultura.

**Prejuicios de género**

Los estereotipos generan frecuentemente prejuicios de género, los que conllevan interpretaciones de rechazo que se tiene sobre los hombres o las mujeres, a partir de opiniones y percepciones que han sido -cultural y socialmente- construidas y que no reflejan los datos de la realidad.

La sensibilización en género implica que el personal -con responsabilidad en la implementación del SIGIGC- revise sus percepciones, prejuicios, mitos y actitud frente a la igualdad de género.

**Ejemplo**

La creencia de que los varones tienen una menor carga de responsabilidades familiares sostiene la idea de que pueden trabajar más horas remuneradamente o estar permanentemente disponibles para ello.

Un ejemplo reiterado sobre los prejuicios de género, se relaciona con los “aparentes” costos laborales más altos por contratación de mujeres en relación a la maternidad y el cuidado infantil. En circunstancias que el costo más importante está asociado a las salas cunas que debe financiar el empleador y el costo laboral más alto es el asociado a los accidentes del trabajo, ya que las licencias relacionadas con accidentes del trabajo y enfermedades profesionales proceden en un 15% de trabajadores y un 4% fueron de trabajadoras (ENCLA, 2011).

### ***Ejes Específicos***

#### ***Eje 1: Reclutamiento y selección de personal***

Se refiere al modelo, sistema o metodología de reclutamiento y selección de personal y la posible existencia de contenidos discriminatorios, de procedimientos escritos y documentados que permiten un acceso real y abierto a los cargos a quienes reúnan los requisitos. También importa si el lenguaje de la convocatoria es inclusivo (eje comunicaciones) para hombres y mujeres. Estos factores pueden generar oportunidades y resultados desiguales para las/os trabajadoras/es en el acceso al trabajo.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:**

- Representación de hombres y mujeres en la dotación de personal.
- Participación de mujeres y hombres en cargos en que se encuentran subrepresentados.
- Participación de mujeres en cargos tradicionalmente ocupados por varones y viceversa.
- Personal encargado de selección y reclutamiento calificado en enfoque de género.
- Procedimiento formal y documentado con enfoque de género.
- Metodología de selección y promoción interna bajo principios de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
- Mecanismos de evaluación y decisión basados en las características del puesto y en los perfiles de competencias para el cargo.
- Criterios de reclutamiento y selección bajo enfoque de género transferidos a empresas externas (en caso que corresponda).

#### **Ejemplo**

Cuando los anuncios de empleo están dirigidos a hombres o a mujeres, sesgan la entrada a determinadas ocupaciones. Una recomendación entonces es hacer “ciegos al sexo” los llamados a ocupar cargos.

El “análisis de un puesto de trabajo, consiste en extraer las características necesarias para el correcto desempeño del mismo y en la valoración de la persona titular del puesto a ocupar. En este sentido, las interpretaciones de las percepciones individuales y de los roles asignados a hombres y

mujeres, pueden llevar a una distorsión de las características reales que pueden poseer las personas para desempeñar un trabajo” (AMPER, 2007).

Un sub ámbito dentro del eje de reclutamiento y selección de personal es la definición del perfil profesional, consistente en la descripción de los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de determinado puesto de trabajo de manera objetiva, teniendo en cuenta las capacitaciones obtenidas de manera informal y sin que se añadan requerimientos innecesarios, como el sexo.

A continuación se adicionan aspectos que se sugiere tener en cuenta en este eje:

| Reclutamiento y selección | A considerar   |
|---------------------------|--|
| Perfiles                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del perfil profesional previo al inicio del proceso de selección.</li> <li>- El lenguaje inclusivo en la formulación de los perfiles de competencia para cargos.</li> <li>- Consideración de la formación o titulación necesaria para el desempeño de las funciones a desarrollar, así como las competencias técnicas y operativas, las sociales, interactivas y actitudinales.</li> </ul> |
| Pruebas de selección      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan por igual a todas las personas candidatas, con garantías de total imparcialidad y objetividad.</li> <li>- Están directamente relacionadas con las tareas, funciones y exigencias del puesto.</li> <li>- Se cuantifican por prueba los resultados obtenidos por mujeres y hombres para comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta.</li> </ul>    |

***Eje 2: Participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias)***

Se refiere a la política, medidas y metodología para la distribución, selección y asignación de cargos y funciones de mayor jerarquía, de modo que éstos faciliten el acceso a las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional (Inmujeres, 2011).

La definición de la “alta gerencia” o puestos “ejecutivos” puede variar significativamente según tamaño y rubro de la organización. Pero sobre la base de dicha especificidad el punto de atención es el criterio de representación equilibrada entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y toma de decisión.

**La segregación ocupacional vertical, conocida como “techo de cristal”, se refiere a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las organizaciones, producto de la conjunción de variables, tales como: menores oportunidades de formación continua, mayores dificultades para conciliar vida familiar y laboral, criterios sesgados de los jefes y decisores, prejuicios o estereotipos sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etc. (Ibíd., pág. 25)**

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:**

- Entrenamiento para cargos de mayor responsabilidad y decisión a mujeres con alto potencial.
- Metas de postulaciones equilibradas de ambos sexos a planes de desarrollo de carrera y cargos de mayor responsabilidad y decisión.
- Criterios de promoción con enfoque de género para cargos de jefatura y toma de decisión transferidos a empresas externas (*headhunting*).

### ***Eje 3: Desarrollo de Carrera***

Orientado a identificar y/o prevenir la introducción de sesgos o estereotipos de género en las decisiones de promoción y evaluación del personal, garantizando la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:**

- Procedimientos formales y documentados formulados para la promoción del personal.
- Difusión del principio de igualdad de género de la organización en los procesos de selección y promoción, de las vacantes y criterios.
- Personal a cargo de la promoción calificado en enfoque de género.
- Promociones: horizontales (de igual jerarquía), pero en áreas diferentes y verticales orientadas a mujeres y hombres.
- Definición de competencias en términos de comportamientos, habilidades y conocimientos genéricos, considerando además las competencias sociales.

#### **Ejemplo**

Una organización ha definido de la siguiente forma la competencia de la responsabilidad: "El compromiso con que los colaboradores realizan las tareas encomendadas, incluyendo el cumplimiento de metas, plazos y horarios. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero".

En el ejemplo, la competencia descrita de esa forma adquiere un sesgo sexista, ya que en la formulación se excluye a las mujeres, al referirse a "los colaboradores". Junto con ello, la descripción es indiferente a las necesidades de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, al no establecer un límite sobre el cumplimiento de horario y subordinar los intereses de las/os trabajadoras/as a los de la organización.

#### ***Eje 4: Acceso a la capacitación***

La capacitación cumple un papel muy importante para intervenir la segmentación del mercado por sexo, si se orienta a lograr que tanto mujeres como hombres tengan un acceso equitativo, pero también a cualquier tipo de formación que se ofrezca, indistintamente de su sexo<sup>12</sup>.

En este eje se debe poner atención en el acceso real a la capacitación para trabajadores y trabajadoras. Si la oferta está diferenciada en temas que se consideran pertinentes para mujeres y otros como pertinentes para hombres y si hay una distribución balanceada por sexo en los cursos (PNUD, Centro Regional LAC, 2010).

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:**

- Plan o programa de capacitación.
- Registro de desarrollo del plan de capacitación en términos de cursos, horas y tipo de capacitación recibidas por trabajadoras y trabajadores.
- Información actualizada sobre necesidades de capacitación del personal.
- Incentivos a la participación de hombres y mujeres en capacitaciones relacionadas a tipos de actividad y oficio donde su género esté subrepresentado y/o en las que no participan espontáneamente (Ejemplo: participación de varones en talleres sobre conciliación de la vida familiar, laboral y personal).
- Enfoque de género en capacitaciones en “habilidades blandas” y en las inducciones.
- Horarios y lugares de capacitación que ofrezcan iguales oportunidades de participación a hombres y mujeres.

#### **Ejemplo**

En una organización el promedio de horas de capacitación es similar para hombres y mujeres, pero hay diferencias notorias en el tipo de capacitación, ya que mientras los hombres son capacitados en herramientas para la innovación, el cambio y la gestión, las mujeres recibieron capacitación para mejorar las tareas que desempeñan actualmente.

#### ***Eje 5: Prácticas de remuneración y compensación***

La remuneración corresponde al conjunto de las percepciones económicas que reciben los/as trabajadores/as, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena. Esta cantidad viene determinada por la “estructura del salario”, que se entiende por la suma del salario base más los diversos complementos asociados.

12 OEA (2013). Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo (CIMT). Red Interamericana para la Administración Laboral (RIAL). “Avanzando en la institucionalización del enfoque de género en los Ministerios de Trabajo de las Américas. Aprendizajes, hallazgos y recomendaciones de tres Auditorías Participativas de Género”. Washington DC, USA.

La **compensación** de acuerdo a la Norma chilena NCh 3262-2012 es “todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados/as de una organización. Comprende la renta fija, variable y beneficios” (INN, 2012).

Dentro de los complementos asociados al salario, se encuentran los personales como la antigüedad, titulación, idiomas y similares.

En el complemento de la antigüedad hay un factor a tener en cuenta relacionado con el momento en que las mujeres se han incorporado a determinados oficios o profesiones que los varones han desempeñado por un tiempo mayor. También la temporalidad en la contratación, factor que puede representar una desventaja para las trabajadoras en cuanto a generar y acumular antigüedad.

Por su parte, los **complementos** del puesto de trabajo se determinan en función de sus características; tales como: peligrosidad, toxicidad, turnos, trabajos nocturnos, reiteración postural, entre otros; en razón de la calidad o cantidad de trabajo realizado, los factores agregados a la actividad<sup>13</sup>, la asistencia, constancia y frecuencia en la realización, etc.

Otra noción son los **beneficios** que representan, complementos relativos a los resultados de la organización: bonos, arriendo de inmueble, vehículos, seguros adicionales a los legales en salud, primas en planes de pensiones, de vida, etc.

La brecha salarial representa los puntos porcentuales que le faltan al ingreso promedio (remuneración total) de un grupo (mujeres) para alcanzar el de otro grupo (hombres). Esta brecha se encuentra relacionada con el desigual valor que se adjudica a los trabajos realizados por hombres y por mujeres y a la segregación ocupacional, tanto horizontal como vertical, que afecta a estas últimas.

La brecha salarial alude a que, por el mismo trabajo y con el mismo nivel de calificación o instrucción, las mujeres perciben menor ingreso que los hombres. El diferencial entre el ingreso (mensual o anual) percibido por un hombre y por una mujer en la misma posición ocupacional y con las mismas condiciones de trayectoria y preparación constituye la “brecha” o rango de inequidad de género que se manifiesta en la diferencia de retribución económica por el trabajo realizado.

#### Ejemplo

En una organización el grupo de supervisoras zonales percibe en promedio el 71% de lo que perciben sus colegas varones. Luego, el grupo ocupacional “Supervisor/a zonales” presenta una brecha salarial del 29%.

#### Otras nociones importantes para el alcance de este Eje son:

##### Igualdad de remuneraciones por trabajos de igual valor:

A diferencia de la ley N° 20.348 (2009), que reguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones por concepto de igual trabajo, el estándar internacional dado por el convenio 100 de OIT (1951), es mayor en cuanto aplica el concepto de puestos que tengan la misma naturaleza

<sup>13</sup> Gratificación, remuneración adicional o sobresueldo.

y requieran para su desempeño los mismos requisitos (formación, capacidades, etc.) con independencia de la persona que lo ocupa en un momento dado.

El horizonte de avance para el mundo laboral en esta materia es que hombres y mujeres que desempeñan trabajos equivalentes reciban salarios de igual valor y que exista proporcionalidad en la remuneración entre contratos a tiempo completo y a tiempo parcial. Asimismo, que la estructura salarial de la organización sea transparente y los criterios utilizados para el establecimiento de las retribuciones sean objetivos.

***Clasificación profesional discriminatoria:***

Refiere a la fijación de salarios base inferiores para las trabajadoras, que se encuadran en categorías inferiores a las que correspondería el valor de sus funciones, en comparación con otras categorías masculinizadas, incluidas en categorías superiores o simplemente distintas pero mejor retribuidas, dentro de la clasificación profesional.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización<sup>13</sup>:**

- Información registrada que facilite visualizar y analizar los criterios formales e informales de asignación de las remuneraciones, compensaciones y beneficios.
- Diferencias salariales exentas de sesgos de género. Por ejemplo, determinar la valoración y cuantía de los complementos según puestos de trabajos, con independencia de aquellos ocupados tradicionalmente por hombres y por mujeres.
- Realizar el análisis de los puestos de trabajo con independencia de si son ocupados mayoritariamente por hombres o por mujeres.
- Igualdad en el acceso a los complementos para hombres y mujeres. Lo que implica por ejemplo, tener en cuenta en el complemento de la antigüedad el momento de incorporación y las temporalidades en la contratación para hombres y mujeres.
- Identificar si los puestos ocupados mayoritariamente por hombres no reúnen un mayor número de factores asociados a beneficios que los ocupados mayoritariamente por mujeres, y no existe una ponderación discriminatoria en los valores que se dan a dichos factores. Por ejemplo, que favorezca los puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

**Ejemplo**

Una organización en la que hombres y mujeres ocupan la posición de supervisores, pero a las mujeres no se les ofrece realizar turnos nocturnos porque se asume que no tendrán la disponibilidad para trabajar en ese horario o que pueden presentar mayor ausentismo. Por este factor los hombres reciben una compensación adicional.

### ***Eje 6: Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad***

La “conciliación con corresponsabilidad social” alude a todas las políticas y acciones que no solo apunten a evitar el conflicto o tensión entre las esferas del trabajo y la familia, sino también a promover que las tareas del cuidado sean compartidas entre hombres y mujeres, junto con los Estados, los mercados -y por lo tanto las organizaciones laborales- y las familias (Arriagada 2005; PNUD/ OIT 2009; Martínez 2010. En Pérez, V, 2012).

Una agenda de “conciliación con corresponsabilidad social”<sup>14</sup> ha ido instalándose como un ámbito de importancia a la hora de hablar de equilibrio y calidad de vida de los/as trabajadores/as. Esto refleja una toma de conciencia respecto a la influencia de la vida familiar sobre el trabajo, y a los perjuicios que puede llevar no considerar sus interrelaciones, tanto para el bienestar de las personas como para el desarrollo de las economías.

La ausencia de estas políticas ha perjudicado históricamente a las mujeres al reforzar sus roles tradicionales en términos de dedicación a “los cuidados”, colocándolas en una posición de vulnerabilidad en el trabajo, mientras que para los varones impone una presión en cuanto a mantener su protagonismo como proveedores, trabajando muchas veces más horas para asegurar mayores posibilidades económicas a sus familias.

Estudios de casos, coinciden en señalar que las prácticas de conciliación con corresponsabilidad alivian las tensiones que viven las personas para conciliar la vida laboral, familiar y personal; genera beneficios para las unidades productivas en la medida en que mejora el clima laboral y bajan los niveles de estrés del personal (Ibíd., pág. 10).

En esta lógica, la corresponsabilidad apunta a evitar el efecto paradójico de medidas que, orientadas a la conciliación trabajo-familia, asumen que ésta es una necesidad mayor de las mujeres, reforzando la causa original del problema. Por tanto, su orientación es a equiparar los costos laborales de hombres y mujeres para las organizaciones. También, a revertir la idea de que las personas están siempre disponibles para el trabajo y por lo tanto, se asume un/a trabajador/a que no tiene personas a su cargo o que si los tiene puede aislar su incidencia en el trabajo. Esta perspectiva se contrapone a la tendencia de valoración de las personas como el mayor activo de las organizaciones.

---

14 Verónica Pérez (2012). “Experiencias de conciliación con corresponsabilidad social en América Latina. Las prácticas de las empresas. Ponencia en el Primer Foro Regional de Empresas por la Igualdad, 28 y 29 de agosto, Ciudad de México, D.F.

**Algunos factores a tener en cuenta en el diseño de medidas de conciliación con corresponsabilidad son:**

**Variación:**

Entre otros factores, en función de los perfiles sociodemográficos del personal de las organizaciones. Por ejemplo, en organizaciones con una dotación de personal envejecida cuyos empleados/as no tengan hijos/as pequeños puede no ser pertinente medidas de cuidado infantil pero si de cuidado de adultos dependientes.

**Flexibilidad:**

Ya que las necesidades de conciliación del personal pueden cambiar en la medida en que la dotación se modifica, y en tal sentido, medidas que fueron apropiadas en un momento pueden no serlo en otro.

**Participación:**

Se debe involucrar en su diseño e implementación a las representantes de los/as trabajadores/as de modo de aumentar su legitimidad.

Las medidas de conciliación con corresponsabilidad pueden agruparse en cuatro ámbitos<sup>15</sup>:

i) Licencias y permisos de ausencia adicionales a las establecidas por la legislación:

Incluye licencias de diverso tipo: maternidad, paternidad, parentales, vacaciones. Las licencias por paternidad que asumen las organizaciones, así como los "permisos parentales" dirigidos a hombres y mujeres para atender responsabilidades familiares (ejemplo, enfermedad de un hijo/a, visitas médicas o reuniones escolares). Se debe cautelar que estas medidas sean efectivamente estímulo y promoción del ejercicio parental y no afecten incentivos económicos asociados a presencia en el lugar de trabajo ni al desarrollo de carrera.

ii) Organización de la jornada laboral:

Incluye horarios flexibles, que consisten en adaptaciones del horario de entrada y salida, contabilización de horas semanales o anuales; la semana laboral comprimida, modalidad en la que se trabaja más horas por día que una jornada laboral típica para tener un día adicional libre a la semana; la jornada reducida o de medio tiempo; el trabajo a distancia (tele trabajo) y/o la combinación de trabajo presencial con trabajo a distancia.

Otro tipo de medidas es la "racionalización de horarios", que incluye convocar reuniones de trabajo en las mañanas o en las primeras horas de la tarde de modo de compatibilizar con los horarios escolares; no realizar reuniones de trabajo cuando el contenido puede tratarse por vía remota; realizar las reuniones con una agenda previa y con horarios prefijados de comienzo y finalización; un mecanismo estandarizado para casos fortuitos que impiden cumplir con el horario de entrada por ejemplo, incidencias en el transporte público que impiden en determinado momento cumplir con la hora de entrada al trabajo, entre otras.

---

15 Ver medidas de conciliación con corresponsabilidad implementadas por empresas de países de la región en [http://www.americalatinagenera.org/sello/wpcontent/uploads/2012/10/CONCILIACION\\_Veronica\\_Perez\\_Sistematizaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico.pdf](http://www.americalatinagenera.org/sello/wpcontent/uploads/2012/10/CONCILIACION_Veronica_Perez_Sistematizaci%C3%B3n_M%C3%A9xico.pdf)

La aplicación de módulos de Uso del Tiempo permite medir la magnitud del trabajo no remunerado por sexo, a partir de la medición del tiempo dedicado por las personas a distintos tipos de actividades tales como las laborales (remuneradas o no remuneradas), los quehaceres del hogar, el ocio y entretenimiento, entre otras.

*iii) Servicios de apoyo a las familias en el trabajo y transferencias:*

Incluye servicios de cuidado infantil y otras personas dependientes dentro de las organizaciones; subsidios para el pago de servicios en el mercado; convenios con centros educativos y de cuidados en general; servicios de transporte, actividades de vacaciones para los/as niños/as, etc.

*iv) Acciones denominadas simbólicas:*

Incluye campañas de información y sensibilización de diverso tipo, lo que resulta necesario ya que muchas veces los/as trabajadores/as no conocen las medidas a las que pueden acceder y ello es una de las razones por las que pueden no hacer uso de sus derechos.

Importa destacar que la dimensión de la conciliación respecto de la vida personal no debe quedar pospuesta a medidas principalmente destinadas a las personas con responsabilidades familiares, ya que diversos estudios dan cuenta de la relevancia de medidas favorables al desarrollo personal de las trabajadoras y trabajadores en su bienestar biopsicosocial, lo que impacta positivamente en su productividad y compromiso con la organización. Por tanto, las organizaciones deben desafiarse a implementar mecanismos para que trabajadoras y trabajadores cuenten con espacios, tiempos y modalidades para desarrollar sus intereses personales.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:**

- Formulación de una política de conciliación familiar, laboral y personal en la lógica de corresponsabilidad, que contemple difusión, sensibilización, capacitación y medidas establecidas formalmente.
- Información del personal sobre necesidades específicas, como cantidad y edades de los/as hijos/as y personas dependientes, tiempo destinado al trabajo remunerado, al hogar, a estudios, intereses y necesidades de desarrollo personal, etc.
- Mecanismos adecuados para la difusión de las medidas y el acceso.
- El seguimiento sobre uso efectivo de las medidas por parte de mujeres y hombres.
- Difusión amplia de la legislación vigente que protege la maternidad y promueve responsabilidades parentales y corresponsabilidad. (PNUD, Centro Regional LAC, 2010).

**Ejemplo**

Licencias por sobre lo estipulado en la ley, por maternidad, paternidad y lactancia, para el nacimiento y la adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación (lo que no constituye un factor de promoción). También, medidas de organización de la jornada laboral independientes de los criterios de fijación de salarios, desarrollo de carrera y oportunidades de promoción.

### ***Eje 7: Prevención y/o detección del acoso sexual***

Tanto el acoso sexual como el laboral constituyen expresiones de violencia que se dan en la dinámica laboral. Ambos problemas cuentan en nuestro país con legislaciones destinadas a brindar protección a las personas afectadas y a sancionar a las personas agresoras.

Sin embargo, las tasas tanto de denuncias como de sanción de estas prácticas dan cuenta que es fundamental la prevención, de modo de comprender que se trata de un comportamiento aprendido, posible de cambiar en aras de establecer una cultura de igualdad y respeto en las relaciones entre mujeres y hombres.

#### *a) Definición de acoso sexual:*

La Ley N° 20.005 de 2005, que tipifica y sanciona el acoso sexual establece que: "las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de las personas. Es contrario a ellas, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo" (Art. 1°).

La delimitación de lo que constituye y no constituye acoso sexual, la detección y la respuesta eficaz ante esta problemática, se dificulta por desconocimiento y minimización de aquellas situaciones que culturalmente aparecen como más leves, tales como: contactos físicos deliberados, no solicitados; acercamientos excesivos e innecesarios, etc.

El acoso sexual puede expresarse entre pares del mismo sexo; sin embargo, los casos de acoso de hombres hacia mujeres son la mayoría, tanto en Chile como en otros países (Ley 20.005, Código del Trabajo. Chile).

Comprende una amplia gama de actos verbales, no verbales y físicos, entre los más recurrentes:

- Toda agresión sexual.
- Contactos físicos deliberados y no solicitados, así como acercamientos excesivos e innecesarios.
- Observaciones sugerentes, bromas o comentarios acerca de la apariencia física de una persona.
- El uso de material gráfico de contenido sexual explícito.
- Comunicaciones orales de carácter ofensivo con evidente contenido sexual (llamadas telefónicas, mail, etc.).
- Invitaciones personales persistentes.
- Peticiones explícitas de favores sexuales.

**De acuerdo a la Encuesta ENETS, "un 5% de las mujeres trabajadoras señala conocer a alguien o haber sido objeto de acoso sexual. Un 46% señala que esa situación se dio en más de una ocasión. Las mujeres cuyas rentas fluctúan entre los \$451.000 a \$650.000 mensuales son las que refieren mayor acoso sexual y agresión física por parte de compañeros de trabajo y clientes o usuarios. Este tipo de situación no termina con denuncias, sobre todo para el tramo de rentas más altas"**

(MINSAL, 2013).

Entre las consecuencias del acoso sexual destacan:

- Las víctimas guardan silencio hasta que ya no pueden contener la situación. Esto obedece al temor a la pérdida del trabajo, vergüenza de hablar de la situación y colocarse en evidencia ante los demás y frente a su pareja / familia, desconocimiento de las vías existentes para hacerlo, especialmente cuando no hay sindicato, tener que enfrentar al acosador/a y/o a las autoridades de su lugar de trabajo.
- Alto grado de estrés que genera en la persona acosada expresiones de ansiedad, depresión, fatiga, sentimientos de impotencia, etc.
- Repercusión en los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo, lo que a su vez puede generar ausentismo y bajo rendimiento, baja colaboración con los/as compañeros/as, etc.
- Ausentismo por enfermedades derivadas del acoso sexual afectan a la rentabilidad de una organización y la productividad de víctimas y colegas se ve mermada afectándose el clima laboral.
- Recursos destinados a selección y formación de personal de reemplazo cuando la víctima abandona o es asignada a otras áreas y funciones, gasto que aumenta si la persona acosadora se mantiene en su puesto.

### ***Eje 8: Prevención y/o detección del acoso laboral***

El acoso laboral según lo establecido en el inciso segundo del Art. 2º del Código del Trabajo, modificado por la ley Nº 20.607 (publicada en el Diario Oficial el 08.08.12), es "toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo".

La normativa señala, además, que el acoso laboral es contrario a la dignidad de la persona.

Por su parte, la Dirección del Trabajo ha llegado a establecer mediante Ord. 3519/034 de 09.08.2012 que acoso laboral es "...todo acto que implique una agresión física por parte del empleador o de uno o más trabajadores, hacia otro u otros dependientes o que sea contraria al derecho que les asiste a estos últimos, así como las molestias o burlas insistentes en su contra, además de la incitación a hacer algo, siempre que todas dichas conductas se practiquen en forma reiterada, cualquiera sea el medio por el cual se someta a los afectados a tales agresiones u hostigamientos y siempre que de ello resulte mengua o descrédito en su honra o fama, o atenten contra su dignidad, ocasionen malos tratos de palabra u obra, o bien, se traduzcan en una amenaza o perjuicio de la situación laboral u oportunidades de empleo de dichos afectados"<sup>16</sup>.

Se trata de acciones premeditadas, con intención de causar daño, realizadas de forma sistemática y repetitiva. Se pueden expresar en distintos niveles de vínculos laborales (descendente, horizontal, descendente)<sup>17</sup>.

Entre los actos que constituyen acoso laboral, se encuentran:

- Gritar o insultar al trabajador/a.
- Asignarle objetivos inalcanzables.
- Sobrecargarle de trabajo.
- Quitarle responsabilidades claves.

16 Ver en: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-99176.html>

17 Ver en: <http://www.guioteca.com/temas-legales/acoso-laboral-%C2%BFque-dice-la-nueva-ley/>

- Modificar sin previo aviso las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Ignorar y excluirle en forma constante.
- Retener información crucial para su trabajo.
- Difamarle.
- Ignorar o atribuir a terceros los logros del trabajador/a.
- Criticar continuamente y sin motivo justificado su trabajo, ideas o propuestas.
- Ridiculizar su trabajo.
- Animar a colegas de trabajo a realizar cualquiera de las acciones antes descritas.

El acoso laboral tiene graves consecuencias para la salud física y emocional de la persona que lo sufre, así como para su desempeño laboral, de acuerdo a lo indicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>18</sup>.

Los síntomas pueden dividirse en dos tipos:

Síquicos:

Entre los que se incluye depresión, ansiedad, ataques de pánico, irritabilidad, reacciones paranoicas, disminución de la autoestima.

Psico-fisiológicos:

Entre los que se incluyen, disturbios gastrointestinales, alteración del sueño, disminución del deseo sexual, taquicardias, vértigo, sudoración, trastornos dermatológicos.

**Tanto para el acoso sexual como para el acoso laboral se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización:**

- Formulación de una política de prevención, sanción y eliminación del acoso sexual y laboral con un protocolo de aplicación de amplia difusión en la organización.
- Acciones de prevención y sensibilización para identificar y desalentar el acoso sexual y laboral, utilizando diversos medios y capacitando a diversos estamentos.
- Procedimientos de atención a situaciones de acoso sexual y acoso laboral, cautelando la confidencialidad, la seguridad para las/os afectados/as y testigos, así como la imparcialidad. Es importante que se asegure el mecanismo de control de aplicación de este tipo de procedimientos y su difusión en el personal a cargo.
- Establecimiento de atribuciones y competencias de unidades, áreas y/o equipos capacitados a cargo de la recepción de denuncias, tramitación de los casos, atención de las personas afectadas, resolución y seguimiento.
- Contar con profesionales calificados en la atención de las víctimas e imputados/as de acoso sexual y acoso laboral, sea a través de personal interno o externo a la organización.
- El seguimiento de los casos presentados a los mecanismos existentes, su tramitación acorde a procedimientos establecidos, plazos y resolución.

18 Ver en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_220029.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_220029.pdf)

### ***Eje 9: Prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar (VIF)***

**La ley 20.066 de Violencia Intrafamiliar del año 2005 define la VIF, como “todo maltrato que afecte la vida o la integridad física o psíquica de quien tenga o haya tenido la calidad de cónyuge del ofensor o una relación de convivencia con él; o sea pariente por consanguinidad o por afinidad en toda la línea recta o en la colateral hasta el tercer grado inclusive, del ofensor o de su cónyuge o de su actual conviviente...entre los padres de un hijo común, o recaiga sobre persona menor de edad o discapacitada que se encuentre bajo el cuidado o dependencia de cualquiera de los integrantes del grupo familiar”.**

(SERNAM, 2011).

A diferencia del acoso sexual y laboral, la violencia intrafamiliar, constituye una problemática que se da en la dinámica de la familia y la pareja, pero que dada su magnitud y complejidad incide en el espacio laboral. Comprende una amplia gama de actos de carácter físico, psicológico, económico y sexual.

Una de cada tres mujeres vive este problema en Chile, de parte de su pareja actual o anterior; abuso que se extiende a los/as hijos/as, quienes al presenciarla son objeto directo de maltrato (DOMOS, 2011). Sin embargo, se trata de un problema del tal raigambre cultural y expresión de la desigualdad entre mujeres y hombres, que no sólo afecta a quienes viven o han vivido en familia, sino que comienza en las relaciones de “pololeo”, afectando a 19% de jóvenes entre 20 y 24 años con violencia psicológica y a un 10,4% con manifestaciones de violencia física.

**Datos de un estudio de costos económicos de la violencia intrafamiliar en Chile indican, sobre una muestra focalizada de 370 trabajadoras del sector socioeconómico medio y medio alto, pertenecientes a cuatro grandes empresas, que el 25% refiere haber vivido o vivir violencia de parte de la pareja. Asimismo, parte del costo que implicó la intervención en esta problemática para el Estado de Chile en el año 2010, se cifró en más 32 mil millones de pesos; cantidad que incluye la protección, sanción y prevención proporcionada por organismos públicos.**

(SERNAM/DOMOS 2010).

La violencia intrafamiliar o de pareja afecta mayoritariamente a las mujeres y niños/as. En el caso de las mujeres tiene impactos altamente dañinos: miedo, ansiedad, angustia, lesiones y deterioro de la salud. En situaciones de violencia crónica pueden presentar enfermedades psicosomáticas, depresión, crisis de pánico, ideación e intentos de suicidio, estrés postraumático y trastornos del sistema nervioso central.

Por su parte, para los varones puede implicar procesos judiciales que los pueden conducir a sanciones, tales como multas y condenas de privación de libertad, ruptura de pareja, aislamiento social, conflictos con hijos/as, malestar emocional e infelicidad.

La incidencia de esta problemática en el ámbito laboral se relaciona con que las víctimas:

- Evitan ocupar cargos de mayor jerarquía y responsabilidad.
- Tienen a restarse de actividades sociales, de capacitación o perfeccionamiento fuera de su horario laboral.
- Tienen a ocultar el problema por vergüenza y por temor a representar un problema en su trabajo.
- Deriva en pérdida de capacidades y talentos.
- Inhibe el ejercicio de derechos y participación en la organización sindical.

Junto a lo anterior puede afectarse el clima laboral y las relaciones interpersonales por suplencias derivadas del ausentismo; aislamiento socio-laboral de las afectadas; tensión porque las/os colegas no saben cómo intervenir y acoger; circulan rumores y juicios que inhiben la búsqueda de apoyo; se experimenta temor por la propia seguridad al intervenir y es frecuente que el entorno evite involucrarse.<sup>19</sup>

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización<sup>19</sup>:**

- Formulación de una política de prevención, orientación y asistencia de las personas afectadas por violencia intrafamiliar.
- Formulación y difusión de protocolo de actuación frente a casos de violencia intrafamiliar.
- Formulación de un procedimiento de denuncia y derivación de casos de violencia intrafamiliar con garantías de confidencialidad para afectadas/os y testigos.
- Capacitación y sensibilización sobre la problemática a diversos estamentos.
- Personal calificado en promover la prevención de la violencia intrafamiliar, detección y derivación de casos.
- Establecer las responsabilidades del ámbito de recursos humanos y jefaturas en la detección, orientación y derivación.
- Difusión de las instituciones de apoyo mediante medios de comunicación internos como diarios murales, boletines, revistas, intranet, entre otros.
- Acciones de prevención, incentivando la participación de diversos estamentos de la organización.
- Mecanismos para detectar, acoger y apoyar a mujeres y hombres víctimas de violencia intrafamiliar.
- Establecimiento de medidas de seguridad para víctimas y testigos.
- Convenios para derivación a servicios especializados para casos de mayor complejidad.
- Recabar información sobre la prevalencia de la violencia intrafamiliar en la organización.
- Seguimiento de casos presentados a los mecanismos existentes, tramitación y resolución en forma y plazos establecidos por la política y/o protocolo.

<sup>19</sup> Ver experiencias de cuatro empresas que han implementado estrategias en torno a la prevención y sanción de situaciones de acoso y hostigamiento sexual y laboral en: [www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA\\_FORO.pdf](http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA_FORO.pdf). Pág. 21.

### **Eje 10: Salud integral**

Implica considerar que las diferencias entre hombres y mujeres en materia de salud, trascienden los factores biomédicos y fisiológicos que los distinguen. Por lo tanto, se requiere tomar en cuenta que hay riesgos para la salud en diversas etapas del ciclo vital masculino y femenino, derivados de los mandatos culturales que forman parte de la socialización de género.

En la actualidad se está otorgando mayor atención -incluso por sobre los riesgos físicos- al aumento de la exigencia mental al que están expuestos los/as trabajadores/as, producto del desarrollo de la tecnología para los puestos de trabajo, la globalización de los mercados y los requerimientos de multifuncionalidad; en especial en los sectores como servicios, comercio y finanzas. Por ello es que se ha definido como parte de los objetivos sanitarios del país para el año 2020, la disminución de la incidencia de enfermedades profesionales, incluyendo los factores psicosociales<sup>20</sup> como parte del problema y de las necesidades de intervención (MINSAL, 2013).

**“Las mujeres presentan promedios significativamente más bajos que los hombres en todas las dimensiones de la calidad de vida (familia, salud, pareja, trabajo, vida sexual, otros). Es en este grupo donde la doble presencia y la posición de subordinación en el trabajo es más fuerte” (ibíd., 10).**

Importa tomar en cuenta ciertos indicadores, tales como muertes por lesiones autoinflingidas intencionalmente es significativamente más alta en hombres que en mujeres (OEGS, 2009). Esta misma relación se encuentra en las muertes por accidentes, en la tasa de consumo de drogas ilícitas y en víctimas de accidentes de tránsito, con resultados de muerte como en lesiones.

Por otro lado, los señalados factores psicosociales pueden interactuar a favor del bienestar de los/as trabajadores/as, y en segundo orden, representar un aumento de su rendimiento laboral, como pueden también constituirse en riesgos para la salud e influir en el ausentismo, la motivación y el desempeño (ibíd., pág. 7).

El estudio de estos factores indica una realidad heterogénea en el mundo del trabajo, en lo que se ha considerado estresores físicos y sociales con consecuencias psicológicas. Dichos estresores se han asociado a tipos de trabajo, como por ejemplo el de faenas, tipos de roles, como el ejecutivo, como también al ámbito de las relaciones laborales, al clima organizacional y en especial, a la satisfacción con el trabajo. “En los últimos años, se agregan la violencia en el trabajo (acoso sexual y laboral), como la tensión entre trabajo-familia-vida personal (Miranda 2008. En MINSAL 2013).

20 “Los factores psicosociales en el ámbito ocupacional hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social)”. Protocolo de Vigilancia de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo. MINSAL. 2013.

21 Ver experiencias de cuatro empresas que han implementado estrategias en torno a la prevención y sanción de situaciones de acoso y hostigamiento sexual y laboral en: [www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA\\_FORO.pdf](http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/MEMORIA_FORO.pdf). Pág. 21.

**Se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios, entre otros, adecuados a la organización<sup>21</sup>:**

- Plan o programa en salud mental para los/as trabajadores/as.
- Recabar información sobre factores psicosociales que afectan el bienestar de los/as trabajadores/as a través de instrumentos, como por ejemplo, encuesta de clima, calidad de vida u otras similares.
- Realizar promoción de salud en ámbitos que afectan a mujeres y hombres según sus diferentes factores de vulnerabilidad biopsicosocial, como por ejemplo salud sexual y reproductiva, violencia intrafamiliar, depresión, entre otros.
- Promoción del diagnóstico preventivo de enfermedades de mayor incidencia en mujeres y hombres (cáncer uterino, de mamas, de próstata, gástrico, entre otros).
- Programa o acciones promotoras de hábitos saludables como deportes, actividades artísticas culturales, recreativas, etc.
- Recabar información diferenciada por sexo sobre causales de salud en el ausentismo y renuncia al trabajo, identificando factores asociados a acoso sexual, laboral y violencia intrafamiliar, entre otros.

## 2. GUÍA OPERATIVA PARA LA MEDICIÓN DE AVANCES DEL SIGIGC

### Presentación

El seguimiento y la evaluación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SIGIGC), son las acciones que permiten medir los avances y constituyen una actividad permanente que aporta a la mantención del mismo.

El Capítulo VII de la Guía "Sistema de Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la Vida laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones", aborda la "Evaluación de los Avances en Igualdad de Género y Conciliación". Dicho Capítulo refiere de manera global al seguimiento del SIGIGC, acción que se realiza a través de las auditorías internas y externas y en base a los indicadores del Nivel I de gestión organizacional y del Nivel II referidos a los ejes de género. Asimismo, se refiere a la aplicación de los elementos de entrada para la evaluación, constituidos por la detección de prácticas discriminatorias y las brechas, acciones de revisión realizadas con anterioridad a las auditorías, recomendaciones para el mejoramiento y el tratamiento de reclamos, todos elementos de funcionamiento del SIGIGC.

En el SIGIGC, la medición de los indicadores es un insumo importante que permite verificar si la organización se encuentra avanzando en la dirección correcta o ha logrado los estándares que ha definido para el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Norma chilena NCh 3262-2012. "Los indicadores están asociados a los procedimientos y a los objetivos de igualdad de género derivados de la Política de Igualdad formulada por la organización"<sup>22</sup>.

La medición de avances permitirá retroalimentar el sistema de manera de controlar los avances, brindar nuevos inputs de diagnóstico, ajustar la política formulada y, ajustar o redefinir el plan de acción si es necesario.

Junto con la mantención de los procedimientos y formalidades del SIGIGC, la medición de avances debe tener en perspectiva avanzar progresivamente en la ampliación, diversificación y alcance de las políticas, medidas y acciones para lograr permear transversalmente el funcionamiento organizacional con la gestión de la igualdad de género y conciliación. Por tanto, en la perspectiva de mejora continua, la medición de avances es fundamental.

**La medición de avances es una acción inherente a la adopción de un SIGIGC, ya sea que la organización haya o no acreditado el sistema para la certificación en la Norma chilena NCh 3262-2012.**

Este apartado pretende aportar criterios principalmente para la definición de los **indicadores de género** para la medición de avances. La formulación específica de indicadores y del propio plan de evaluación de avances, deberá responder a las características de cada organización y ser correspondiente al SIGIGC implementado. Por lo tanto, al igual que en la Guía sobre el diagnóstico para la implementación de la Norma chilena NCh 3262-2012, los ejemplos son sólo una referencia para que las organizaciones, a través del Comité, los equipos participantes de los diversos ámbitos de implementación del SIGIGC, así como sus asesores internos y externos, diseñen un plan de medición de avances que se ajuste a las necesidades de su SIGIGC.

<sup>22</sup> Guía "Sistema de Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal en las Organizaciones".

## **¿EN QUÉ CONSISTE LA MEDICIÓN DE AVANCES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN?**

### ***1.1. Los elementos de entrada de la evaluación de avances del SIGIGC:***

La medición de avances debe considerar todos los elementos de entrada que den cuenta del curso de acción que ha tomado el sistema:

- a) Resultados de auditorías internas, incluyendo evaluaciones de cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- b) Resultados de la detección de prácticas discriminatorias.
- c) Detección de las brechas de género al interior de la organización.
- d) Tratamiento de los reclamos realizados relativos a situaciones no equitativas y discriminatorias.
- e) Evolución de los indicadores referidos a los procedimientos como aquellos vinculados a la política.
- f) Acciones de revisión realizadas con anterioridad por la dirección y el estado de las acciones correctivas y preventivas.
- g) Recomendaciones para el mejoramiento en la gestión de igualdad de género y conciliación.

### ***1.2. Medios utilizados para la medición de avances del SIGIGC:***

Para la medición de avances se pueden utilizar los siguientes medios:

- La revisión de la documentación disponible (análisis documental).
- El levantamiento de información por fuentes primarias: por ejemplo, encuestas, entrevistas grupales y personales, reuniones con los/las representantes de las diversas áreas o instancias con responsabilidad en la implementación del sistema, el Comité de Género y la dirección (directamente o a través de sus delegados/as).
- Información y difusión que dé cuenta del alcance que ha logrado la implementación del SIGIGC en términos de su incorporación a los distintos procesos organizacionales y de los desafíos de mejora.

### ***1.3. Factores a tener en cuenta en la medición de avances:***

La medición de avances considera a lo menos los siguientes factores:

▪ *Responsabilidad:*

El Comité o representante de la dirección a cargo de la implementación del SIGIGC y de la Norma chilena NCh 3262-2012, serán los responsables del plan de evaluación de avances y sus actividades. En dicho plan una actividad base es recabar y analizar la información para evaluar el nivel de logros alcanzados (PNUD, 2010).

▪ *Correspondencia:*

La evaluación de avances debe controlar que lo que se evaluará como tal, corresponde a intervenciones realizadas por el SIGIGC y no a otro tipo de sistemas y/o políticas de la organización, factores fortuitos o cualquier otro factor diferente al sistema.

▪ *Registro:*

Será necesario registrar las evidencias de cumplimiento y de mejora continua.

Consecuentemente con lo antes señalado, la medición de avances considerará cada una de las medidas y acciones planteadas para el cumplimiento de la Política de igualdad de género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, así como los indicadores derivados de los procedimientos y de los objetivos de igualdad de género (contenidos del diagnóstico organizacional y de género), lo que permitirá identificar la viabilidad, eficiencia y eficacia que está demostrando o ha demostrado el plan de acción (según se mida proceso o resultado).

#### ***1.4. Ejes de la evaluación de avances:***

La medición de avances del SIGIGC, se efectuará en base a indicadores relacionados con el Nivel I y el Nivel II del diagnóstico, los que se asumen contenidos correspondientemente en el Plan de Acción. En este apartado nos referiremos específicamente al Nivel II o eje de género.

#### **EJES DE LA EVALUACIÓN DE AVANCES**

##### **Ejes de gestión organizacional:**

- Características generales de la organización (misión, visión y valores; objetivos y estrategias) y de la dotación de personal.
- Compromiso de la dirección para el logro de la igualdad de género y conciliación en la organización.
- Diferencias que establece la política de recursos humanos cuando se dirige a mujeres o se dirige a hombres.
- Planificación de los procesos a desarrollar para la instalación y buen funcionamiento del SIGIGC.
- Percepciones y necesidades del personal en relación con las prácticas o la situación de igualdad de género y conciliación en la organización.

## EJES DE GÉNERO:

### Ejes Transversales:

- Capacitación: concientización y sensibilización en el enfoque de género y sus ejes.
- Tratamiento de reclamos: relativos a situaciones inequitativas y discriminatorias (de género).
- Infraestructura: adecuar la infraestructura de la organización para que trabajadoras y trabajadores puedan desarrollar sus labores en espacios adecuados a sus necesidades y en condiciones de seguridad física y personal.
- Comunicación: sobre la adopción y mantención del SGIGC, la política de comunicación y sensibilización y el uso de un lenguaje inclusivo.

### Ejes Específicos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias).
- Desarrollo de carrera.
- Acceso a la capacitación.
- Prácticas de remuneración y compensación.
- Acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.
- Prevención y/o detección del acoso sexual.
- Prevención y/o detección del acoso laboral.
- Prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar (VIF).
- Salud Integral.

### **1.5. Contenidos del plan de medición de avances:**

El plan de medición de avances debe contener a lo menos:

- Aspectos a evaluar, objetivos y momentos de la evaluación.
- Descripción de la metodología, calendario y recursos.
- Metodología de análisis de los datos e información, así como de la interpretación de resultados.
- Aplicabilidad de las conclusiones y recomendaciones de mejora.

Así como se recomienda informar al personal de la organización de la realización del diagnóstico, se recomienda darles a conocer los resultados de la medición de avances, tanto si resulta satisfactoria como si no. Cerrar los procesos de forma transparente y mantener la retroalimentación en la organización es un elemento esencial para garantizar el éxito de los procesos asociados al SIGIGC.

La medición de avances permitirá, en sucesivos periodos de aplicación, acumular insumos para la evaluación de los impactos a nivel de satisfacción, productividad, mejora del ambiente laboral, reputación -entre otros planteados por la organización- en la perspectiva de los beneficios globales que ésta pretende alcanzar con la implementación del SIGIGC.

En caso de que los impactos no se logren cualificar y/o cuantificar, es importante identificar los motivos, tales como: falta de adecuación de las políticas, medidas y acciones a las necesidades del personal, bajo nivel de ejecución del plan de acción, déficit en los recursos requeridos, etc.

La medición de avances permitirá, en sucesivos períodos de aplicación, acumular insumos para la evaluación de los impactos a nivel de satisfacción, productividad, mejora del ambiente laboral, reputación -entre otros planteados por la organización- en la perspectiva de los beneficios globales que ésta pretende alcanzar con la implementación del SIGIGC.

En caso de que los impactos no se logren cualificar y/o cuantificar, es importante identificar los motivos, tales como: falta de adecuación de las políticas, medidas y acciones a las necesidades del personal, bajo nivel de ejecución del plan de acción, déficit en los recursos requeridos, etc.

Los resultados de la evaluación de avances arrojarán hallazgos que podrán ser sujeto de acciones preventivas, correctivas y de mejora.

En general, los indicadores deben cumplir cinco criterios denominados SMART (por sus siglas en inglés) para que desempeñen efectivamente su función de verificar los avances en los resultados esperados. A continuación se presentan los criterios y las preguntas correspondientes a cada uno:

| Criterio             | Definición   | Pregunta de verificación   |
|----------------------|--|--|
| Específicos (S)      | Deben expresarse en un lenguaje vinculado a los cambios y describir una determinada situación futura.  | ¿Es el indicador lo suficientemente específico como para medir avances hacia los resultados? |
| Medibles (M)         | Los indicadores, ya sean cuantitativos o cualitativos, deben mostrar resultados mensurables que posibiliten evaluar en qué medida fueron alcanzados. | ¿Es el indicador una medida clara y confiable de los resultados?                             |
| Asequibles (A)       | Los resultados deben estar dentro del margen de posibilidades para lograrlos por parte de las empresas.  | ¿Son realistas los resultados para los que el indicador busca registrar avances?             |
| Pertinentes (R)      | Deben contribuir a prioridades seleccionadas en el marco de los cambios organizacionales a favor de la igualdad de género en las empresas.           | ¿Es el indicador pertinente para los efectos y productos buscados?                           |
| Sujetos a plazos (T) | Deben lograrse dentro del plazo previsto y debe haber una fecha concreta para lograrlos.   | ¿Están los datos disponibles con un esfuerzo y costos razonables?                            |

Fuente: Consultora Inclusión y Equidad, sobre la base de PNUD (2009). Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo.

## 2. Indicadores de género

La construcción de indicadores de género es esencial para evaluar el avance en la implementación del enfoque de género en la gestión organizacional, como en la progresiva eliminación de las brechas detectadas en el diagnóstico, cumpliendo al mismo tiempo como base, con los requisitos que en la materia contiene la Norma chilena NCh 3262-2012.

La medición de avances y resultados, podrá determinar el estado de situación para lograr la igualdad de género y conciliación en la organización, a partir de dos tipos de indicadores:

### 2.1. Dos tipos de indicadores de género:

#### a) Indicadores de Gestión de Género:

Apuntan a conocer en qué medida el SIGIGC avanza y logra, a través de procedimientos obligatorios establecidos por la Norma chilena NCh3262-2012 y de los procedimientos operacionales, la transversalización del enfoque de género, para cerrar brechas, eliminar prácticas discriminatorias y adoptar la igualdad de género en todos los niveles de la organización. Dan cuenta de la existencia o inexistencia, de medidas, acciones, mecanismos, procedimientos, cantidad, etc. (indicadores binarios) así como de la presencia o ausencia de referencias explícitas a las problemáticas de género.

*b) Indicadores de Brechas de Género:*

Permiten conocer el grado de avance en la eliminación de las brechas de género, que a su vez se ubican en diversos ámbitos de la gestión organizacional. Estos indicadores se presentan como porcentajes, tasas, promedio, relación o razón, entre otros (intervalo o continuo).

Estos indicadores, permitirán establecer si han disminuido, se han mantenido o han aumentado las brechas y eventuales prácticas discriminatorias en los ejes de: infraestructura, comunicación (política comunicacional y uso de lenguaje inclusivo); capacitación en género y tratamiento de reclamos por situaciones inequitativas y discriminatorias; reclutamiento y selección de personal; acceso de mujeres y hombres a sectores de actividad y oficio donde su género esté subrepresentado; desarrollo de carrera; participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias); acceso a la capacitación; prácticas de remuneración y compensación; acciones para la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad; prevención y/o detección del acoso sexual y laboral; prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar y difusión y promoción del ejercicio de los derechos y responsabilidades parentales para trabajadores y trabajadoras.

**Ejemplo**

| <b>Para el Eje comunicación y uso de lenguaje inclusivo</b>  |   |
|--|---|
| <b>Indicador de gestión de género</b>  | <b>Indicador de brecha de género</b>  |
| Existencia de información sobre la política, medidas y acciones en igualdad de género y conciliación en los medios de comunicación disponibles en la organización. | Número de mensajes comunicacionales de la organización con lenguaje e imágenes de género inclusivas respecto del total de mensajes emitidos por la organización en x tiempo (por ejemplo, mes, trimestre, semestre, año). |
| <b>Para el Eje reclutamiento y selección</b>   |   |
| <b>Indicador de gestión de género</b>  | <b>Indicador de brecha de género</b>  |
| Existencia de manual de procedimiento con perspectiva de género para la selección de personal.   | Distribución de las postulaciones recibidas para los llamados a ocupar cargos en el último año según sexo.  |
| <b>Para el eje acceso a la capacitación</b>  |   |
| <b>Indicador de gestión de género</b>  | <b>Indicador de brecha de género</b>  |
| Inclusión del enfoque de género en programa de capacitación en habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc.).                             | Promedio de horas de capacitación en habilidades blandas, por año, trabajadoras/es, cargo y área.   |
| <b>Para el eje conciliación de la vida familiar, laboral y persona</b>   |   |
| <b>Indicador de gestión de género</b>  | <b>Indicador de brecha de género</b>  |
| Resultados obtenidos sobre la percepción de prácticas de igualdad de género en encuesta de clima u otras.  | Relación de la proporción de trabajadoras y trabajadores que percibe mejoramiento de calidad de vida asociada a las medidas de conciliación de la vida familiar, laboral y personal.                                      |
| <b>Para el eje prácticas de remuneración y compensación</b>  |   |
| <b>Indicador de gestión de género</b>  | <b>Indicador de brecha de género</b>  |

Criterios formulados en la política de remuneraciones para la igualdad de género entre trabajadores/as en materia de complementos, incentivos y beneficios.

Disminución de entre 7 y 10% en la brecha de ingresos mensuales de las mujeres respecto de ingresos mensuales de los hombres por área y perfil de puesto.

## 2.2. Según el tipo de fenómeno que miden:

### a) Indicadores cuantitativos:

Se refieren a aspectos posibles de cuantificar (porcentaje de mujeres y hombres que acceden al programa de capacitación para el desarrollo de carrera, tasas de denuncias por acoso sexual y laboral).

### b) Indicadores cualitativos:

Captan opiniones, actitudes y sentimientos. Los indicadores cualitativos se pueden llevar a unidades cuantitativas para que sean factibles de medir pero sin perder sus propiedades como indicador cualitativo (ejemplo: relación hombres – mujeres supervisores que expresan alta satisfacción con la capacitación en enfoque de género y el sistema de gestión).

Se recomienda combinar indicadores cualitativos y cuantitativos, ya que los indicadores cuantitativos pueden instalar mitos en torno a los avances logrados en un sistema de gestión de igualdad de género. Por ejemplo, la presencia numérica de medidas promotoras de la parentalidad disponibles para hombres y mujeres, no significa necesariamente contribución a relaciones de igualdad de género. Indicadores cualitativos permitirán, en este sentido, identificar cómo se desarrolla el proceso de implementación de estas medidas, cuáles son las oportunidades de desarrollo y mejora percibidos por los actores y cuáles son las posibilidades de ajustar su diseño e implementación bajo parámetros igualitarios para hombres y mujeres.

## 2.3. Según el ámbito de la implementación que se quiere medir:

### Ejemplo:

| Ámbitos        | Definición  | Ejemplos   |
|----------------|---|--|
| <b>Insumos</b> | Se refiere a los recursos con que cuenta la organización para implementar el SIGIG, programas y proyectos asociados (Recursos financieros, humanos, tecnológicos o de infraestructura). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas responsables por la implementación del Sistema de igualdad de género y conciliación e integrantes del Comité u otras instancias.</li> <li>• Proporción de la franquicia tributaria para capacitaciones en temas asociados al Sistema de gestión de la igualdad de género.</li> </ul> |

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| <b>Procesos</b>   | Se refiere a los procesos de trabajo utilizados para generar productos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de mecanismos (diario mural, intranet, notas, cartas, reuniones, anuncios publicitarios, cuñas radiofónicas) para transmisión de información interna de la organización revisada en el uso de lenguaje sexista y/o de imágenes estereotipadas.</li> <li>• La/s empresa/s head hunters han sido capacitadas en la aplicación de criterios de igualdad de género a aplicar en proceso de selección del personal para la organización.</li> </ul>   |
| <b>Productos</b>  | Se refiere a los bienes y servicios destinados a trabajadoras y trabajadores para producir la igualdad de género y conciliación.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de atenciones psicológicas recibidas para empleados y empleadas/as y sus familias con aporte de la empresa.</li> <li>• Horas anuales para trámites personales y/o familiares ocupadas por sexo.</li> <li>• Cantidad de <i>mentoring</i> recibido por mujeres y hombres postulantes a cargos ejecutivos.</li> </ul>   |
| <b>Resultados</b> | Se refiere a los cambios que se identifican en la organización a partir de la aplicación de políticas, medidas y prácticas de igualdad de género y conciliación.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la cantidad de equipos mixtos en x áreas de la empresa.</li> <li>• Incorporación de x proporción de mujeres en áreas 100% masculinizadas.</li> <li>• Aumento del puntaje sobre relaciones respetuosas entre trabajadoras y trabajadores en la encuesta de clima laboral.</li> </ul>  |
| <b>Impactos</b>   | Son resultados que implican un mejoramiento significativo y sustentable en las condiciones de igualdad de género y conciliación en la organización. La medición de resultados de impactos debe aislar los factores externos a la implementación y adopción del SIGIGC y son de largo plazo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la percepción de los/as trabajadores/as sobre las medidas que implementa la organización para conciliar vida familiar, laboral y personal.</li> <li>• Mediciones sobre la reputación corporativa, dan cuenta del reconocimiento de la organización como promotora de la igualdad de género y conciliación.</li> <li>• Mejora en el resultado de la medición de clima laboral en indicadores asociados al trato respetuoso entre hombres y mujeres.</li> <li>• Mejora en la retención y atracción de talentos.</li> <li>• Mejora en el porcentaje de rotación del personal.</li> </ul> |

### 3. ALGUNAS SUGERENCIAS PARA INDICADORES DE GÉNERO DEL SIGIGC

Como se señaló, los indicadores están vinculados a la Política y el Plan de Acción elaborados por la organización para hacer frente a los desafíos detectados en el diagnóstico y expresan los cambios específicos que se esperan lograr de acuerdo a la realidad organizacional. En ese sentido, no es posible entregar un listado de indicadores estándares para cada uno de los ejes contemplados en la Norma. No obstante, a modo de ilustración, se ofrecen ejemplos para la definición específica de indicadores para cada eje.

### Capacitación en Género

- Alcance del plan de capacitación en género.
- Participación por sexo, área y puesto en capacitaciones relacionadas con conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.
- Plan de formación y evaluación de la formación en género recibidas por las personas responsables de implementar el SGIGC en los diversos ejes de género.
- Resultados del desempeño en materia de SGIGC del personal con responsabilidad en la implementación.
- Entre otros...

### Reclutamiento y selección

- Compromiso de la organización expresado en llamados, reclutamiento y selección de personal bajo el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación. Difusión en las divisiones, áreas y niveles de la empresa.
- Eliminación de sesgos de género en llamados a postulación a cargos sin especificaciones de sexo, edad, buena presencia, particularidades físicas, cualquier situación familiar.
- Inclusión de lenguaje de género en los contratos del personal permanente, del personal temporal y otras formas contractuales, así como para quienes están contratados a través de empresas externas.
- Postulación de mujeres a áreas en las que se encontraban subrepresentadas. Resultado en pruebas de selección.
- Entre otros...

### Desarrollo de carrera

- Adecuaciones a perfiles de puestos ocupados por personas de un único género.
- Perfiles de puestos descritos por competencias con perspectiva de género.
- Medios y alcance de la difusión de promociones de puestos de trabajo.
- Medidas para la postulación de mujeres y hombres a puestos no tradicionales de su sexo.
- Medidas para la promoción de las mujeres en la empresa, según tipos de puestos.
- Percepción por género sobre la igualdad de oportunidades para el desarrollo de carrera en la organización.
- Elaboración y difusión del plan de capacitación para la preparación de mujeres a puestos ejecutivos y directivos.
- Número y tipología de las acciones formativas desarrolladas por género.
- Calificación del liderazgo femenino y masculino por equipos de trabajo, áreas y divisiones de la organización.
- Inclusión del enfoque de género en los procedimientos de evaluación de desempeño y las competencias.
- Entre otros...

### Remuneraciones y compensaciones

- Compromiso documentado y difundido sobre la igualdad de oportunidades y no discriminación entre varones y mujeres en las compensaciones.
- Metodología desarrollada y aplicada para garantizar igualdad de remuneraciones y compensaciones para el personal con iguales funciones y/o responsabilidades.
- Sesgos de género identificados en el análisis de la estructura salarial presente en la organización el último período anual.
- Ajuste de remuneraciones realizadas en el último período para disminuir brechas o corregir discriminaciones de género.
- Entre otros...

### Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de corresponsabilidad

- Resultados de la detección de necesidades de trabajadoras/es en relación a la conciliación de su vida laboral y familiar y personal.
- Programas y acciones ejecutados en un determinado tiempo.
- Manejo de información del personal sobre derechos parentales; sobre conciliación vida laboral, familiar y personal.
- Alcance de las acciones para sensibilizar al personal (especialmente varones), sobre la conciliación y la corresponsabilidad.
- Uso por parte de mujeres y hombres de los mecanismos contemplados en la ley y que aportan a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización.
- Variación en servicios y ayudas para el cuidado de hijos/as y de personas dependientes.
- Información sobre hijos/as y personas dependientes por tramo de edad por género.
- Mejora del grado de dificultad para conciliar trabajo y vida personal expresado por el personal.
- Entre otros...

### Difusión y promoción del ejercicio de los derechos y responsabilidades parentales (para trabajadores/as)

- Índice de reincorporación posterior al post natal.
- Alcance de permisos por maternidad/paternidad: por nacimiento, lactancia, adopción, enfermedad, asuntos escolares.
- Existencia y disponibilidad de salas de extracción de leche.
- Entre otros...

### **Ambiente de trabajo**

- Evolución en la escala de evaluación sobre prejuicios y estereotipos que puedan operar como barrera al cumplimiento de la política de igualdad de género y conciliación de la organización.
- Evolución de la calificación de las relaciones entre los géneros en el trabajo, por estamento y categoría ocupacional.
- Percepción del personal sobre el cumplimiento de las normas y derechos de los/as trabajadores/as en la organización.
- Calificación del clima por área de la organización y sexo del trabajador/a en áreas relacionadas con la igualdad de género y conciliación.
- Entre otros...

### **Tratamiento de reclamos**

- Calidad del procedimiento de tratamiento de reclamos.
- Situaciones de reclamos formulados por mujeres y hombres.
- Aplicación de protocolo a la denuncia, atención y tratamiento de reclamos.
- Conocimiento por parte del personal de los mecanismos para la presentación de reclamos por situaciones inequitativas y discriminatoria.
- Entre otros...

### **Prevención y/o detección del acoso sexual y laboral y Prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar**

- Difusión y comunicaciones al personal sobre la política y protocolo de actuación en estas materias.
- Puesto, áreas y formación del personal responsable de medidas de prevención y tratamiento de las denuncias.
- Desarrollo del procedimiento para las investigaciones de casos denunciados por acoso sexual y acoso laboral.
- Calidad de los procedimientos (contenidos, plazos, mecanismos de confidencialidad, apoyo a las víctimas, etc.).
- Cantidad y tipo de acciones de prevención.
- Participantes por sexo, áreas y cargos en acciones de prevención.
- Consultas y derivaciones realizadas por hombres y mujeres.
- Percepción de las medidas en encuesta de clima.
- Entre otros...

### Salud integral

- Cantidad y público destinatario de medidas o programas de salud física y mental para trabajadoras/es.
- Estrés laboral por género, estamento y categoría ocupacional.
- Participación por sexo en actividades de sensibilización en temas de salud (ejemplo: salud sexual y reproductiva).
- Distribución por sexo y estamento en la realización de diagnóstico preventivo de enfermedades de mayor incidencia (cáncer uterino, de mamas, de próstata, gástrico, entre otros).
- Entre otros...

### Comunicación y uso de lenguaje inclusivo

- Planes comunicacionales con inclusión de enfoque de igualdad de género y conciliación.
- Acciones de promoción de comunicación inclusiva y de respeto en el trato.
- Ajustes a manual corporativo elaborado para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexistas.
- Los indicadores de este ámbito se pueden agrupar en torno a canales de comunicación, uso de normas y guías de uso no sexista del lenguaje e imágenes, análisis y revisión de la documentación modificada.

### Infraestructura

- Condiciones de las instalaciones del trabajo de mujeres y varones.
- Mantenciones en edificios, espacios de trabajo, equipamiento, vehículos y otros, relacionadas con las necesidades de género.
- Adecuaciones a equipamiento y vestimenta que ocupan las trabajadoras.

Por otro lado, para el nivel de gestión organizacional cabe señalar que por emplearse mayormente indicadores binarios, se podrá observar si el procedimiento, acción, medida se ha aplicado o no.

Ejemplos:

- Se ha designado al/la representante de la dirección para la implementación del SIGIG.
- Se encuentra conformado el equipo de trabajo en el SIGIG.
- Se ha capacitado en el enfoque de género al personal que debe intervenir en el SIGIG.
- Se ha elaborado el diagnóstico organizacional en igualdad de género y conciliación cumpliendo las etapas, con participación de los diversos estamentos de la organización, aplicando diversas técnicas, etc.
- Se ha elaborado el Plan de Acción.
- Se ha documentado el análisis de los puestos de trabajo y competencias aplicando enfoque de género.
- Se ha revisado la política de capacitación con enfoque de género.
- Se han difundido por diversos medios internos los mecanismos para conciliar el trabajo con la vida familiar y personal de hombres y mujeres en la empresa.

- Se ha elaborado y difundido un compromiso de la empresa contra el acoso sexual, laboral y la violencia intrafamiliar.
- Se han incorporado dentro de la estrategia de comunicación de la empresa criterios para que la imagen pública y la comunicación externa e interna no transmitan estereotipos sexuales.

#### 4. PARA EL PLAN DE MEDICIÓN

A continuación, un ejemplo sobre la forma en que se puede desarrollar el plan de medición en términos de indicadores.

| Ámbito de mejora  | Indicador   | Origen de la información                             | Responsable de medición | Periodicidad |
|---|---|--|-------------------------|--------------|
| Reducción de la brecha de género en participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias). | Porcentaje de mujeres en cargos de jefatura/ ejecutivos/ gerenciales antes y después de la certificación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (indicador de brecha). | Recursos Humanos y Dirección de Gestión de personas. | División.               | Anual.       |
| Distribución del personal según categoría profesional y género.   | Porcentaje de mujeres y hombres en la plantilla de personal por categoría profesional.  | Recursos Humanos y Dirección de Gestión de personas. | División.               | Anual.       |

#### Métodos de medición de avances

En la experiencia aplicada, es posible encontrar una diversidad de formas de medir el avance en la implementación de políticas, programas y medidas correspondientes a cada uno de los ejes priorizados por una organización para implementar el SIGIG.

Las organizaciones podrán encontrar, por ejemplo, en el sitio de la Comunidad de Sellos de Igualdad de Género, dirigida por el Área de Género del Centro Regional del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>23</sup>, métodos de medición propuestos por los programas impulsados por los mecanismos gubernamentales de género en cada país.

La especificidad de cada organización, el plan de acción formulado, los recursos disponibles serán referencias importantes para el diseño de la metodología de medición más adecuada para la organización.

A continuación un ejemplo de una técnica (entre varias otras existentes) que puede ser pertinente de aplicar según el plan de medición de avances de la organización.

<sup>23</sup> <http://www.americalatinagenera.org/y> en [http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77:sello-de-certificacion-portada&catid=51:publico&Itemid=68](http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=77:sello-de-certificacion-portada&catid=51:publico&Itemid=68)

**Ejemplo:**

Índice de identificación de cambios positivos por trabajadoras y trabajadores:

Se ha elaborado una encuesta con preguntas asociadas a cada eje de la igualdad de género. A las preguntas agrupadas por eje en una matriz, se les ha asignado un puntaje que refleja la prioridad del eje en el plan de acción de la empresa. El puntaje máximo corresponde a la cantidad de ejes medidos, por ejemplo 7 y el mínimo a 0 punto. El índice se construye caso a caso, por trabajadora y trabajador a quienes se ha aplicado la encuesta.

Se considera evaluación satisfactoria cuando el resultado de la medición de cada índice es igual o superior a cuatro puntos de siete posibles. Luego, se hizo un recuento simple de los casos en que el/la trabajador/a evalúa satisfactoriamente y eso se llevó a un porcentaje para el total de encuestas válidas realizadas.

| Ejemplo de Afirmaciones   | Los cambios son muy profundos | Se notan los cambios | Los cambios son mínimos | No he notado cambios |
|---|-------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| La empresa ha promovido y realizado acciones concretas para garantizar el acceso a capacitación de trabajadores y trabajadoras en igualdad de condiciones.  |                               |                      |                         |                      |
| La empresa ha promovido e implementado medidas destinadas a generar las condiciones para que trabajadores(as) puedan armonizar sus obligaciones laborales, sus responsabilidades familiares y su desarrollo personal. |                               |                      |                         |                      |

### 3. LEGISLACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

El Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal promueve en las organizaciones el cumplimiento de la legislación nacional y las convenciones internacionales.

#### **Normativa Vigente en Chile:**

#### ***Ley N° 20.545 de 2011, Modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el permiso post-natal parental.***

- Flexibilidad en el traspaso de dos semanas del pre al post natal, con autorización médica (Art. 1° N°3 agregase 197 bis).
- Traspaso del post natal al padre (Art. 1° N°3 agregase 197 bis).
- Establece procedimiento para hacer uso del post natal y sanciona al empleador que lo impida (Art. 1° N°3 agregase 197 bis).
- Otorga fuero al padre que hace uso de su permiso postnatal parental (Art. 1° N°6 sustituye Art. 201).
- Introduce modificaciones en las licencias que se otorgan por enfermedad de hijo menor de un año.
- Establece cobertura para aquellas mujeres que tienen trabajos temporales, como temporeras y que son contratadas a plazos fijos o por obras.

#### ***Ley N° 20.348 de 2009, Resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones.***

- Se introducen modificaciones al Artículo 1° del Código del Trabajo, agregándose el artículo 62 bis, que señala: "El empleador deberá dar cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad. Las denuncias que se realicen invocando el presente artículo, se sustanciarán en conformidad al Párrafo 6° del Capítulo II del Título I del Libro V de este Código, una vez que se encuentre concluido el procedimiento de reclamación previsto para estos efectos en el reglamento interno de la empresa".
- Modifica el inciso primero del artículo 154, en la forma que se señala: ", y en el caso de empresas de doscientos trabajadores o más, un registro que consigne los diversos cargos o funciones en la empresa y sus características técnicas esenciales".
- Incorpórase el siguiente número 13, nuevo: "13.- El procedimiento a que se someterán los reclamos que se deduzcan por infracción al artículo 62 bis. En todo caso, el reclamo y la respuesta del empleador deberán constar por escrito y estar debidamente fundados. La respuesta del empleador deberá ser entregada dentro de un plazo no mayor a treinta días de efectuado el reclamo por parte del trabajador".
- En él se establecen incentivos para aquellos empleadores que cumplan con lo establecido anteriormente: Agrégase, en el artículo 511, el siguiente inciso final: "Los empleadores que no presenten diferencias arbitrarias de remuneraciones entre trabajadores que desempeñen cargos y responsabilidades similares, podrán solicitar la rebaja del 10% de las multas adicionalmente a lo que se resuelva por aplicación de los incisos precedentes, en tanto las multas cursadas no se funden en prácticas antisindicales o infracción a los derechos fundamentales".

***Ley N° 20.166 de 2007, Extiende el derecho de las madres a amamantar a sus hijos aún cuando no existan salas cunas.***

"2.- Sustitúyase el artículo 206, por el siguiente: "Artículo 206.- Las trabajadoras tendrán derecho a disponer, a lo menos, de una hora al día, para dar alimento a sus hijos menores de dos años....El derecho a alimentar consagrado en el inciso primero, no podrá ser renunciado en forma alguna y le será aplicable a toda trabajadora que tenga hijos menores de dos años, aun cuando no goce del derecho a sala cuna, según lo preceptuado en el artículo 203".

***Ley N° 20.047 de 2005, Establece permiso paternal en el Código del Trabajo.***

"Artículo único.- Intercalase el siguiente inciso segundo, nuevo, en el artículo 195 del Código del Trabajo, pasando los actuales incisos segundo, tercero, cuarto y quinto, a ser incisos tercero, cuarto, quinto y sexto, respectivamente: "Sin perjuicio del permiso establecido en el artículo 66, el padre tendrá derecho a un permiso pagado de cuatro días en caso de nacimiento de un hijo, el que podrá utilizar a su elección desde el momento del parto, y en este caso será de días corridos, o distribuirlo dentro del primer mes desde la fecha del nacimiento. Este permiso también se otorgará al padre que se le conceda la adopción de un hijo, contado desde la respectiva sentencia definitiva. Este derecho es irrenunciable."

***DFL N° 1/2002, Protección de la Maternidad.***

Código del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado en el año 2002.

***Ley N° 20.066 de 2010, Violencia Intrafamiliar.***

Será constitutivo de violencia intrafamiliar todo maltrato que afecte la vida o la integridad física o psíquica de quien tenga o haya tenido la calidad de cónyuge del ofensor o una relación de convivencia con él; o sea pariente por consanguinidad o por afinidad en toda la línea recta o en la colateral hasta el tercer grado inclusive, del ofensor o de su cónyuge o de su actual conviviente. También habrá violencia intrafamiliar cuando la conducta referida en el inciso precedente ocurra entre los padres de un hijo común, o recaiga sobre persona menor de edad, adulto mayor o discapacitado que se encuentre bajo el cuidado o dependencia de cualquiera de los integrantes del grupo familiar.

***Ley N° 20.005 de 2005, Tipifica y sanciona el acoso sexual.***

"Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de las personas. Es contrario a ellas, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo".

***Ley N° 20.607 de 2012 sobre acoso laboral.***

"Toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo".

## Convenios Internacionales:

### ***Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, ONU, 1979).***

Artículo 11 establece:

“Los Estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos en particular:

- El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano.
- El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo.
- 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 al acceso a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico.
- 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 de trabajo.
- El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otra incapacidad para trabajar, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas.
- El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo incluso la salvaguardia de la función de la reproducción”.

### ***Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem do Pará, OEA, 1994).***

Establece el derecho de la mujer a una vida libre de violencia, incluyendo el derecho a ser libre de toda forma de discriminación y considerando al acoso sexual en el trabajo como una forma de violencia (Arts. 2 y 6).

### ***Convenio 100 de OIT, sobre igualdad de remuneraciones, 1951.***

Artículo 1

- a) “El término remuneración comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último.
- b) La expresión igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo.”

Artículo 2

1. Todo Miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en cuando la índole de dichas medidas facilite la aplicación del presente Convenio.
2. Los métodos que se adopten para esta evaluación podrán ser decididos por las autoridades competentes en lo que concierne a la fijación de las tasas de remuneración, o cuando dichas tasas se fijen por contratos colectivos, por las partes contratantes.

3. Las diferencias entre las tasas de remuneración que correspondan, independientemente del sexo, a diferencias que resulten de dicha evaluación objetiva de los trabajos que han de efectuarse, no deberán considerarse contrarias al principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.

***Convenio 111 de OIT, sobre la discriminación en el empleo y la ocupación, 1958.***

**Artículo 1**

A los efectos de este Convenio, el término discriminación comprende:

- a) Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.
- b) Cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados."

***Convenio 156 de OIT, sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981.***

**Artículo 1**

1. El presente Convenio se aplica a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos a su cargo, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.
2. Las disposiciones del presente Convenio se aplicarán también a los trabajadores y a las trabajadoras con responsabilidades respecto de otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.
3. A los fines del presente Convenio, las expresiones hijos a su cargo y otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén se entienden en el sentido definido en cada país por uno de los medios a que hace referencia el artículo 9 del presente Convenio.
4. Los trabajadores y las trabajadoras a que se refieren los párrafos 1 y 2 anteriores se designarán de aquí en adelante como trabajadores con responsabilidades familiares.

**Artículo 2**

El presente Convenio se aplica a todas las ramas de actividad económica y a todas las categorías de trabajadores.

**Artículo 3**

1. Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, cada Miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.
2. A los fines del párrafo 1 anterior, el término discriminación significa la discriminación en materia de empleo y ocupación tal como se define en los artículos 1 y 5 del Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958.

#### Artículo 4

Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, deberán adoptarse todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales para:

- (a) permitir a los trabajadores con responsabilidades familiares el ejercicio de su derecho a elegir libremente su empleo;
- (b) tener en cuenta sus necesidades en lo que concierne a las condiciones de empleo y a la seguridad social.

#### Artículo 5

Deberán adoptarse, además, todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales para:

- (a) tener en cuenta las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares en la planificación de las comunidades locales o regionales;
- (b) desarrollar o promover servicios comunitarios, públicos o privados, tales como los servicios y medios de asistencia a la infancia y de asistencia familiar.

#### Artículo 6

Las autoridades y organismos competentes de cada país deberán adoptar medidas apropiadas para promover mediante la información y la educación una mejor comprensión por parte del público del principio de la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras y acerca de los problemas de los trabajadores con responsabilidades familiares, así como una corriente de opinión favorable a la solución de esos problemas.

#### Artículo 7

Deberán tomarse todas las medidas compatibles con las condiciones y posibilidades nacionales, incluyendo medidas en el campo de la orientación y de la formación profesional, para que los trabajadores con responsabilidades familiares puedan integrarse y permanecer en la fuerza de trabajo, así como reintegrarse a ella tras una ausencia debida a dichas responsabilidades.

#### Artículo 8

La responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo.

### ***La protección de la maternidad – Convenio 183 y Recomendación 191 de OIT.***

La OIT, en su sesión inaugural a comienzos del siglo XX adoptó el Convenio 3 sobre protección de la maternidad que más tarde, en el año 1952 sería revisado y nuevamente ratificado en el denominado Convenio 103 sobre protección de la maternidad. En esta ocasión se considera la maternidad como bien jurídico tutelado y amplía la protección a todas las mujeres ocupadas en labores industriales, no industriales y agrícolas, así como a las ocupadas en el trabajo doméstico y en el trabajo asalariado a domicilio.

Este Convenio refleja una versión mejorada de una preocupación que tuvo la OIT desde sus orígenes. Considera la protección social del embarazo en torno a garantizar el cumplimiento de 5 componentes fundamentales: licencia de maternidad, protección del empleo, prestaciones médicas y pecuniarias, protección de la salud y la lactancia. Estos acuerdos se traducen en buena parte de las legislaciones de los países del mundo en torno al tema hasta el día de hoy, y la recomendación 191 propone específicamente la extensión de la licencia de maternidad por al menos 18 semanas, su ampliación a propósito de nacimientos múltiples y la extensión de estas garantías y derechos en

caso de adopción. Se incorporan además atribuciones paternas en caso de fallecimiento de la madre entre otras cosas.

En el año 2000, la 88ª Conferencia internacional del Trabajo, revisó el Convenio 103 y dio paso a la adopción del Convenio 183. Este mantiene los principios fundamentales de la protección de la maternidad, y entre otros cambios amplía su campo de aplicación a todas las mujeres empleadas; la protección no sólo a las enfermedades que sean consecuencia del embarazo o parto sino también a las complicaciones que puedan derivarse de éstos; prevé un período de protección al empleo más largo y; que todo Miembro debe adoptar medidas apropiadas para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo.