



Negocios que promueven la igualdad

Cómo poner en práctica programas de
Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad
con Equidad de Género

Serie Compartir Conocimiento



Esta publicación fue impulsada por el Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD – a través de sus áreas prácticas de género y gestión del conocimiento, en el marco del “Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo”- y la oficina del PNUD **Uruguay** y sus socios en el proyecto Gestión de Calidad con Equidad de Género (INMUJERES y UNIFEM). Este documento fue elaborado a partir del intercambio y de la construcción conjunta de los programas: Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género, SIGEG, **Costa Rica**. Modelo de Equidad de Género, MEG, **México**. Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, “Sello Igual”. **Chile**. Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA 2009. **Argentina** y Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género. **Uruguay**. Además se contó con la colaboración del Sello Pro Equidad de Género **Brasil**, quién participó con el envío de información sobre la experiencia.

Negocios que promueven la igualdad:
Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género
Serie Compartir Conocimiento
Vol. VI,
ISBN 978-9962-663-05-8

Autora: Ana Laura Rodríguez Gusta
Editora: Sofía Izquierdo
Diseño: Miguel Nova

Noviembre de 2009

Nota: las opiniones que se expresan en este documento no reflejan necesariamente las del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su Junta Directiva, ni las de sus Estados miembros.

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Basta de reinventar la rueda. <i>La experiencia viaja, cruza fronteras y añade valor a los programas</i> | 5 |
| 2. Una propuesta innovadora para promover la igualdad | 7 |
| 3. Iniciativas novedosas en la región | 9 |
| 4. ¿Por qué el Estado debería promover Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género? | 13 |
| Eliminar las brechas de género | 21 |
| Buen clima para promover estas prácticas | 21 |
| 5. ¿Por qué a las empresas les interesa adoptar un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de carácter certificable? | 17 |
| Experiencias que suponen un Ganar - Ganar | 18 |
| 6. ¿Qué características tienen los Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género y cómo se ponen en marcha? | 21 |
| 7. Cómo se hace: etapas, herramientas y financiación | 25 |
| Un trabajo secuencial | 25 |
| Herramientas desarrolladas y financiación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género | 28 |
| 8. Las estrategias para poner en marcha y mantener un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género | 31 |
| 9. Principales logros | 35 |
| 10. Lecciones aprendidas | 37 |
| 11. En conclusión | 41 |
| Referencias | 44 |



Basta de reinventar la rueda

La experiencia viaja,
cruza fronteras,
y añade valor
a los programas

El Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe apoya la sistematización y documentación de los conocimientos que han adquirido los países de la región. Como es sabido, en cada país se realiza una significativa cantidad de trabajo de gran calidad e impacto. Y también en cada país hay grandes expectativas por contar con mecanismos para compartir, tanto interna como externamente, los conocimientos, las interrogantes y los aciertos sostenibles. Pues bien, hemos emprendido la tarea de “Compartir Conocimiento” guiados por un concepto básico: muchas de nuestras experiencias pueden ser útiles para otros en la región. La experiencia puede viajar, cruzar fronteras, y añadir valor al trabajo de los demás.

Esta serie de publicaciones es el canal elegido para este propósito y, por supuesto, es el resultado de un esfuerzo compartido que incluyó el desarrollo de una metodología para agilizar la sistematización y el intercambio del conocimiento. En la iniciativa han participado colegas de Gobiernos Nacionales y Locales, Oficinas de País de PNUD, expertos temáticos, y los equipos temáticos del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

Lo visible es sólo la punta del iceberg. En este caso, las publicaciones son sólo una parte de “Compartir Conocimiento”. Son una presentación sintética de opciones de programación y aspectos relevantes de cada experiencia. Nos cuentan, de manera resumida, “cómo se hizo el programa y cómo se hace”. Gracias a la participación de varios colegas, todos ellos con gran experiencia en sus respectivas áreas de trabajo, cada una cuenta con una rica y detallada documentación en línea (documentos de proyectos, evaluaciones, informes, datos relevantes, etc.). Estas herramientas contribuyen a transferir, recrear, adaptar –la realidad suele retornos- el programa sistematizado.

Cuente con nosotros para obtener mayores beneficios de esta propuesta. Nuestro equipo está a su disposición para, una vez identificadas las especificidades en terreno, profundizar y desplegar múltiples facetas de conocimientos que, puestas al servicio de sus objetivos, reducirán costos de aprendizaje, investigación y desarrollo, y le permitirán concretar programas y soluciones claves.

Agradecemos la colaboración brindada para la producción de “Compartir Conocimientos”. Todos sus comentarios y sugerencias nos ayudarán a brindarle un mejor servicio.

Equipo del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

Panamá y Puerto España

Octubre 2009



Una propuesta innovadora para promover la igualdad

En la región, seis países se encuentran implementando Programas de Certificación de **Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género** tanto en empresas públicas como privadas. Cerrar las brechas de género en el ámbito laboral al transformar las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en forma más justa y equitativa es el objetivo principal de estas iniciativas de certificación. Chile, México, Costa Rica, Uruguay, Argentina y Brasil se encuentran en un proceso de construcción y aprendizaje continuo sobre el diseño, implementación y seguimiento de estos sistemas.

En este contexto, el Área de Práctica de Género y la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, en asociación con las oficinas del PNUD y UNIFEM Uruguay, han decidido emprender la tarea de aprender de los equipos que llevan adelante estas iniciativas.

En este camino delineamos los pasos y los productos conjuntamente. El primer paso fue la documentación de experiencias y su análisis comparado. Esto se realizó a través de una serie de talleres presenciales y de comunicaciones electrónicas. El segundo paso es esta publicación que resume de manera clara y concisa en qué consisten estos programas y comparte lecciones aprendidas en su implementación en la región. Un tercer paso es desarrollar, a partir del intercambio y aprendizaje compartido, un manual y herramientas que faciliten la implementación en otros países, y fomentar la cooperación sur-sur como mecanismo de asistencia técnica y aprendizaje entre los países pioneros y los que se están sumando a estas prácticas. A lo largo de este proceso que inició en agosto de 2009 se ha conformado y desarrollado una comunidad de práctica de intercambio y aprendizaje permanente que reflexiona y aprende presencial y virtualmente de los aciertos y desafíos que implica la interrelación de dos lógicas que en principio pueden parecer diferentes y distantes: una lógica de igualdad y de derechos, y la lógica de los negocios¹.

Esta iniciativa se enmarca en las prioridades regionales del Área de Práctica de Género del PNUD que tiene por objetivo contribuir al desarrollo de políticas, proyectos e iniciativas estratégicas que transformen las estructuras, valores y patrones que perpetúan las desigualdades de género en América Latina y el Caribe. El Área articula, coordina, formula y monitorea diferentes iniciativas regionales en materia de transversalización de género y de empoderamiento de las mujeres. Brinda apoyo técnico y sustantivo basado en procesos de aprendizaje colectivo y en la generación de nuevos conocimientos y la formulación de propuestas innovadoras. Se procura fortalecer las capacidades de los actores nacionales y regionales, construir alianzas que abran nuevas vías de diálogo y articular experiencias de trabajo regional para acumular sinergias. De esta manera, se fomenta la creación de comunidades de prácticas así como de herramientas concretas para la reflexión y la acción.

Entre las diversas iniciativas que lidera el Área, se destaca el proyecto regional “América Latina Genera, gestión del conocimiento para la Igualdad de Género”. La gestión del conocimiento es visualizada como una herramienta indispensable para conectar y articular los esfuerzos e iniciativas en torno a la transversalización de género en el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y la sociedad en general. Este proyecto busca forjar relaciones sociales más justas entre mujeres y hombres a partir de la democratización del conocimiento, la comunicación y el aprendizaje colectivo.

Los Sistemas de Certificación son herramientas innovadoras que promueven los derechos económicos y laborales de las mujeres. Su puesta en marcha supone transformaciones significativas en la gestión organizacional. Difundir, conectar, transmitir y extender estas prácticas es un mecanismo que el Área de Género del PNUD considera que puede contribuir a la igualdad de género en la región.



Iniciativas novedosas en la región

El Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género es un instrumento sumamente prometedor para reducir las brechas de género en la economía y en el mundo del trabajo. Iniciativas de esta índole pueden profundizarse y replicarse puesto que son ejemplos de buenas prácticas tanto para impulsar una mayor igualdad y equidad de género como para promover una economía innovadora conformada por empresas más modernas y competitivas que basan su gestión en mejorar las competencias de las trabajadoras y los trabajadores.

El objetivo principal de los Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género es cerrar las brechas de género en el ámbito laboral por medio de procedimientos que apuntan a transformar las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en forma más justa para el conjunto del personal. Con la certificación otorgada a las empresas que han implantado dicho sistema de gestión, el Estado estimula, en forma simultánea, mayores grados de igualdad de género en el trabajo y procesos de mejora de gestión de calidad en los negocios.

Los países de América Latina y el Caribe que tienen programas de certificación de empresas en Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género son pioneros y líderes en la transformación de los vínculos entre el Estado y el mercado.

Estos programas conjugan una lógica enfocada en la igualdad de género con otra orientada a lograr el incremento de las ganancias y la competitividad. Estas lógicas dejan de ser concebidas como preocupaciones disímiles –a ser tratadas por diferentes segmentos e instrumentos del Estado– para aunarse en un proceso de desarrollo organizacional donde la igualdad de oportunidades, de trato y de resultados es esencial para promover el dinamismo innovador de las empresas. Las reflexiones sobre los sistemas nacionales de innovación cuyo foco es el

comportamiento de las empresas y el papel del conocimiento insisten en que las sociedades innovadoras también son sociedades más justas (Castells y Himanen, 2002; Dalum et. al., 1992).

Estos programas son voluntarios y están abiertos a todos los sectores empresariales. Un sello en equidad es una validación oficial de que la empresa promueve, en forma *sistemática*, la igualdad entre trabajadores y trabajadoras, y que lo hace mediante prácticas modernas de gestión y administración de recursos humanos.

Este documento presenta reflexiones basadas en el conocimiento de seis programas de certificación desarrollados en Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile, México y Uruguay². Diversos actores protagonistas de estas experiencias, convocados por el Área de Género del Centro Regional del PNUD³ debatieron su diseño e implementación, así como sus bases normativas y las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos de calidad y equidad en empresas públicas y privadas. El vínculo entre las ganancias de los negocios y el aumento en la productividad, por un lado, y la igualdad para hombres y mujeres por otro, está dado por la mejora del clima laboral y de las relaciones interpersonales, y por el mejor aprovechamiento del conjunto de los saberes y los conocimientos (formales y tácitos) de las trabajadoras y los trabajadores.

Con frecuencia dichos conocimientos son entorpecidos o ignorados por prácticas discriminatorias que impiden valorar las cualidades, tareas y responsabilidades de los cargos desempeñados por las mujeres en pie de igualdad con las de los hombres. Así, la empresa se ve expuesta a una “fuga de innovación” por su incapacidad para aprovechar el conjunto de las competencias y los conocimientos disponibles debido a la discriminación, la segregación y la exclusión.

Las experiencias

| Experiencia / País | Especificaciones |
|--|--|
| Argentina Programa de Certificación de Empresas en Equidad de Género. (Modelo de Equidad de Género para Argentina MEGA-2009). | <ul style="list-style-type: none">• 2008: Inicio del Programa en el marco de la Red de Empresas por la Diversidad (RED).• 2009: Primeras pre-auditorías.• 2010: Primeras empresas certificadas por sus avances.• Se han adherido 11 empresas que agrupan, en total, unos 20,000 trabajadores y trabajadoras.• Trabaja con los productos y los servicios de las organizaciones, su proyección externa y su publicidad.• El programa es impulsado por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. <p>http://www.inadi.gov.ar</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Brasil Programa Pro Equidad de Género</p> | <ul style="list-style-type: none"> · 2005: El programa inicia como proyecto piloto destinado a las empresas públicas. Luego incluyó al sector privado y a organizaciones de la sociedad civil. · 2009: 49 organizaciones públicas y privadas han sido certificadas. · Es una iniciativa del Gobierno Federal enmarcada en el II Plan Nacional de Políticas para las Mujeres: Conmemorar Conquistas y Superar Nuevos Desafíos 2008-2011. · Es impulsado por la Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres (SPM). · La SPM fue creada en 2003 con rango ministerial. Depende de la Presidencia de la República. <p><i>www.presidencia.gov.br/spmulheres</i></p> |
| <p>Chile Proyecto Sello Iguala</p> | <ul style="list-style-type: none"> · Antecedente del Sello Iguala → Modelo en Gestión de Recursos Humanos en Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género. Consigna: “Chile invierte en igualdad”. Objetivo: Contribuir a eliminar discriminaciones basadas en el sexo de las relaciones laborales de las empresas y los servicios públicos. El Modelo ha sido implantado en 53 empresas públicas y privadas. Estas empresas recibirán un reconocimiento público presidencial que no implica certificación pero sí visibilidad. · El Sello Iguala es una iniciativa de la presidenta Michelle Bachelet. Diez empresas se han incorporado al Proyecto. · El Sello es impulsado por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM). El SERNAM fue creado en 1991. <p><i>www.iguala.cl</i></p> |
| <p>Costa Rica Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG)</p> | <ul style="list-style-type: none"> · 2003: El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) promueve la creación del SIGEG. · 2006: El SIGEG se desarrolla como plan piloto con base en una norma de certificación elaborada en 2004. · 2007: Primera certificación. Recibida por la empresa Coca Cola Industrias (planta de concentrados). · El Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Scotiabank y BN-Fondos del Banco Nacional implementan el SIGEG. · El Sistema incorpora como área de trabajo la negociación y la resolución de conflictos dentro de la empresa. · El INAMU es el mecanismo nacional para el adelanto de las mujeres. Fue creado en 1998 como una entidad de derecho público, autónoma y descentralizada del Ejecutivo. · El INAMU impulsa el SIGEG con el apoyo del PNUD y UNIFEM. <p><i>http://www.inamu.go.cr/</i></p> |
| <p>México Modelo de Equidad de Género MEG: 2003 Sistema de Gestión para la Igualdad de Oportunidades. Programa de Adopción del Modelo de Equidad de Género</p> | <ul style="list-style-type: none"> · 2002-2003: Diseño del Modelo. · Hasta el año 2009 han sido certificadas más de 250 organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. · Estas organizaciones comprenden 400,000 trabajadores y trabajadoras. · Varias de las firmas más grandes del país han sido certificadas con el MEG. · El MEG está incorporado en la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y es impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres. <p><i>http://www.inmujeres.gob.mx/</i></p> |

Uruguay
Programa de Gestión de la
Calidad
con Equidad de Género
(PGCE),
Modelo de Calidad con
Equidad de Género

- Está inscripto en la propuesta de “transformación democrática del Estado” y de desarrollo social integrado.
- 2008: Fase piloto.
- 2009: Cuatro empresas públicas han obtenido la certificación y una quinta un reconocimiento público por los esfuerzos realizados. Dos empresas privadas están interesadas en implantar el sistema.
- Es impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
- Comenzó a funcionar en el marco del Proyecto URU 08/005 del PNUD y UNIFEM.

<http://www.inmujeres.gub.uy/mides/index.jsp>

Más información en: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=77:sello-de-certificacion-portada&catid=51:publico&Itemid=68

Las medidas impulsadas en el marco de los programas mencionados han buscado reducir las brechas de género en los siguientes aspectos del ámbito laboral:

- Política de igualdad de oportunidades
- Selección y reclutamiento del personal
- Desarrollo de carrera (capacitación, promociones)
- Remuneración
- Valoración del trabajo
- Sistemas de negociación y comunicación
- Toma de decisiones
- Conciliación trabajo y familia
- Hostigamiento laboral y sexual
- Ambiente laboral (instalaciones y equipo, riesgos en el trabajo, salud laboral)
- Imagen diversa/proyección de una imagen de equidad (no sexista)

La relación entre igualdad de género e innovación en las empresas no es automática y requiere de formas de gestión de recursos humanos y organizacionales específicas para cada empresa. El intercambio de aprendizajes entre experiencias es útil para la consolidación de programas que respeten las particularidades de cada país. Asimismo, se debe tener en cuenta que, en aras de implantar una mayor igualdad en la economía, los sistemas de gestión son instrumentos necesarios pero, tomados aisladamente, insuficientes para cerrar las brechas de género del mundo laboral, por lo que se requieren otras políticas públicas que complementen el esfuerzo iniciado por dichos programas. Con todo, estos programas son políticas públicas de una nueva agenda de transformación democrática del Estado y de crecimiento para la inclusión social.



¿Por qué el Estado debería impulsar Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género?

Es de interés para el Estado promover Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género por las siguientes razones.

1. El Estado tiene como misión fundamental **asegurar los derechos** políticos, sociales, económicos y culturales. Así mismo, debe fomentar un mayor **dinamismo económico**.
2. Las brechas de género en el mundo del trabajo remunerado han sido las más difíciles de erradicar, a pesar de la creciente incorporación de mano de obra femenina calificada en la población económicamente activa. Los estudios evidencian que las dinámicas internas de las empresas reproducen prácticas de discriminación y/o exclusión. Una economía innovadora requiere del **empleo de las capacidades del conjunto de los actores** y, por ende, de políticas públicas y de **incentivos novedosos para introducir mayores grados de igualdad** en las empresas y en las organizaciones públicas.
3. **Los incentivos** otorgados a las empresas que adoptan sistemas de gestión que aseguran mejores condiciones de trabajo y de desempeño laboral para mujeres y hombres **contribuyen a disminuir las brechas de género**. El apoyo a sistemas organizacionales innovadores en el sector privado, socialmente orientados, es un buen punto de partida. La incorporación de las empresas, de manera voluntaria, a los Programas de Certificación de Calidad con Equidad de Género, se inscribe en esta óptica.

Un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género no niega que en el seno de una empresa existan intereses diferentes entre actores y, por lo tanto, conflictos. La virtud del sistema es que apunta a introducir un modelo de trabajo de “cooperación negociada” (Beltrán, 1988) que permita alcanzar acuerdos para

garantizar el ejercicio de los derechos de las empleadas y los empleados vis-a-vis la mejora continua en los procesos productivos y en las relaciones con los clientes de tal manera que la empresa aumente su participación en el mercado.

Las experiencias que se presentan en este documento confirman que es fundamental que el Estado desarrolle programas mancomunados con el sector privado a efectos de reducir las brechas de género en el trabajo remunerado. Para lograr avances sustantivos, el **Estado debe promover intervenciones que transformen las dinámicas internas de las empresas.**

Eliminar las brechas de género

A pesar del incremento de la presencia femenina en el mundo del trabajo remunerado, una rápida mirada devela que la inestabilidad laboral, los bajos salarios y la falta de trabajo decente afectan la vida cotidiana de una enorme proporción de mujeres. Las trabajadoras -incluso las situadas en los segmentos más privilegiados de la economía- enfrentan grandes dificultades y obstáculos para acceder a recursos materiales y simbólicos en comparación con los hombres.

- **Menos acceso a empleo.** La proporción de mujeres que buscan trabajo remunerado o que están ocupadas en forma remunerada ha aumentado notoriamente en América Latina y el Caribe en las últimas dos décadas. CEPAL (2009) señala que solamente entre 1999 y 2007, las tasas de participación femenina en edad activa (de 25 a 54 años) crecieron en 20 puntos y en más de 15 puntos porcentuales en el empleo. **Sin embargo**, en América Latina y el Caribe, la relación entre población y empleo era, para 2008, de 81.9 para la población masculina y solamente 52.6 para la femenina (OIT, 2009).
- **Brecha salarial.** El promedio de brecha salarial en desmedro de las mujeres está situado entre un 17 y un 18 por ciento (Atal et al., 2009), comparando hombres y mujeres de la misma edad y con el mismo nivel educativo. En algunos países, como Brasil, dicha brecha alcanza 30 puntos.
- **Menos acceso al sector formal.** En 2009, la proporción de mujeres urbanas ocupadas en sectores de baja productividad -primordialmente informales- ascendía a un 50,7 por ciento mientras que dicho guarismo era un 40,5 por ciento entre los hombres (CEPAL, 2009). Esta presencia de mujeres en la economía informal estaría en estrecha relación con las barreras discriminatorias en el reclutamiento y la selección de personal en el sector formal.
- **Menos acceso a jornadas laborales completas.** En el sector formal, las jornadas laborales de las mujeres son más cortas que las de los hombres, con la consecuente reducción en ingresos y en cobertura por enfermedad y jubilación,

lo cual restringe los derechos sociales básicos de las trabajadoras. CEPAL (2009) calcula que solamente un 45 por ciento de las trabajadoras tiene una jornada completa (41 horas semanales o más), mientras que dicho porcentaje asciende a un 63 por ciento entre los hombres.

- **Menos presencia en el sector industrial.** Mientras que un 28.9 por ciento de los hombres empleados está en el sector industrial, usualmente con mayores salarios y cobertura social, el porcentaje de mujeres empleadas en el mismo es un 14.1 para 2008. Por el contrario, el porcentaje de mujeres empleadas en el sector servicios es de un 76.6 por ciento mientras que dicho guarismo desciende a un 50.0 por ciento de los hombres (OIT, 2009).
- **Sin ingreso.** A las dificultades que enfrentan las trabajadoras para acceder al mercado formal de trabajo, se suma el hecho de que una mayor proporción de mujeres que de hombres carece de ingreso alguno. En esta situación se encuentra un 43 por ciento de la población femenina de las áreas urbanas (y un 22 por ciento de la masculina) (CEPAL, 2009).
- **Empresas: generizadas en forma masculina.** Los procedimientos, prácticas cotidianas e incluso los vocabularios de las empresas están edificados a partir de la desigualdad de poder entre trabajadores y trabajadoras. Los cargos de alta gerencia continúan siendo ocupados mayoritariamente por hombres. Asimismo, existe una clara segregación ocupacional y los puestos laborales de las mujeres son menos remunerados y valorados que los de los varones. Son pocas las empresas que ofrecen servicios de cuidado para la familia y los hijos y que incentivan licencias por paternidad. Incluso los símbolos y el lenguaje de las empresas han asumido, tradicionalmente, la imagen de un trabajador idealmente masculino, sin responsabilidades familiares⁴.

Buen clima para promover estas prácticas

Las certificaciones ambientales, sobre producción orgánica y de responsabilidad social empresarial han contribuido a mejorar la relación entre las empresas y la sociedad, y han incentivado a las empresas a actuar con mayor cuidado respecto de los impactos sociales y ambientales de sus actividades.

En el caso de la certificación en equidad, la buena noticia es que el Estado no está solo en su interés por instaurar mayores grados de igualdad de género sino que existe un movimiento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de Buen Gobierno Corporativo, entre otras iniciativas del sector privado, que brindan un terreno fértil para la incorporación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género.

Para responder al pedido de consumidoras y consumidores de conocer las condiciones bajo las cuales se producen u ofertan los servicios y productos, algunas empresas han incorporado estándares, códigos de conducta y normas sobre sus modalidades de producción y trabajo. La norma SA 8000, elaborada y promovida desde 1997 por Social Accountability Internacional SAI (Responsabilidad Social Internacional), certifica a las empresas en RSE. Dicha norma está referida a la discriminación, el trabajo forzoso, el trabajo de menores, las condiciones de trabajo y la libertad de asociación, entre otros temas. La incorporación de estos parámetros mejora la imagen de las empresas, lo que trae ventajas en el mercado, en especial en la captura de segmentos de consumidores y consumidoras responsables y en el acceso a mercados más exigentes con mejores réditos económicos.

Iniciativas como las fomentadas por Great Place To Work develan que las empresas están interesadas en ser incluidas en el ranking mundial de “Mejores Empresas para Trabajar” y han asumido que un “gran lugar de trabajo es un gran negocio”. Este modelo ha confirmado que un alto nivel de confianza en la empresa despierta interacciones positivas que traen mayores utilidades y productividad.

El Estado puede aprovechar los réditos de la RSE (es decir, la mejora de la situación competitiva) y de iniciativas afines para introducir un modelo que permite fomentar la calidad a partir del compromiso concreto de las empresas con el desarrollo social inclusivo de mujeres y hombres.

5

¿Por qué a las empresas les interesa adoptar un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género de carácter certificable?

¿Cómo es el negocio empresarial en la economía moderna? El conocimiento y la innovación son el epicentro de la producción y la comercialización en el siglo XXI, por lo que los antiguos métodos mecánicos de trabajo, donde los y las trabajadoras eran un simple engranaje de una cadena de tecnologías y maquinarias han dejado de ser efectivos. En mercados globalizados, las empresas ya no compiten a partir de productos estandarizados que requerían de trabajadores adiestrados en tareas fijas y sin mayores expectativas de desarrollo profesional. Por el contrario, en el mundo actual una empresa necesita de las competencias, los saberes y el conocimiento tácito de empleados y empleadas para producir y comercializar bienes y servicios altamente diferenciados por su calidad y singularidad. En la época de las “marcas”, las “generaciones de productos” y las “series” diversificadas, los productos y servicios deben diferenciarse de la competencia y de sus propios antecesores.

En este contexto, la igualdad de género es “un buen negocio”. La tabla 1 resume las ganancias materiales y simbólicas de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género en un entorno de alta competitividad y cambio. No “invertir” en un sistema de esta naturaleza sería una mala decisión empresarial. ¿Por qué? Las principales razones están relacionadas con la mejora del clima laboral y de las relaciones humanas, la mejora de los procesos de la producción y la innovación en los procesos de trabajo. Otras motivaciones están vinculadas con el posicionamiento de las empresas en el mercado y su calificación positiva en diversos *rankings* que incrementan su prestigio y su participación en el mercado.

Tabla 1. Ventajas de adoptar un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género

| Transformación cultural positiva | Mejora del Negocio | Mayor ejercicio de derechos de las trabajadoras y los trabajadores |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Más motivación, satisfacción laboral, compromiso e identificación del personal con la empresa. • Mejores relaciones interpersonales y comunicaciones internas más fluidas. • Mayor probabilidad de retener personal con talento y capacitación. • Mejora de las condiciones generales del trabajo de empleados y empleadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de los saberes y las competencias del conjunto del personal. • Incremento en la calidad de la producción y de los servicios ofrecidos por la empresa. • Mejora de la imagen externa de la empresa y atracción a consumidores y consumidoras responsables. • Aumento del prestigio de la empresa y de su liderazgo en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la situación de las mujeres y los hombres. • Mejora de la situación de las familias de trabajadores y trabajadoras. • Acceso a las jerarquías de las organizaciones. • Desarrollo de condiciones para garantizar el ejercicio de derechos y respeto efectivo de los derechos de trabajadores y trabajadoras. • Posicionamiento de la empresa como pionera y vanguardia en la equidad de género. |

Experiencias que suponen un Ganar - Ganar

- **Más compromiso.** El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género incluye acciones afirmativas, el fomento de la igualdad de oportunidades y de resultados y la valoración de las competencias de los cargos ocupados por mujeres y hombres. Uno de los principales resultados de implantar el sistema es que los empleados y las empleadas perciben que tienen oportunidades reales de crecimiento profesional, lo cual aumenta su compromiso con el trabajo y da a la empresa una proyección social con enormes réditos en el mercado. El ausentismo, el “sabotaje industrial” y el trabajo a reglamento y con desgano, de suma preocupación entre los gerentes de recursos humanos, podrían corregirse gracias a instrumentos adecuados que permiten que la alta gerencia valore los saberes y los conocimientos, lo cual contribuye a motivar y comprometer a los empleados y las empleadas con la tarea.
- **Mejor clima para evitar y resolver conflictos.** Al respetar los derechos laborales de las mujeres, las empresas velan por los derechos laborales del conjunto de su personal, lo cual acarrea beneficios en la relación entre la empresa y el Estado, y mejora sustantivamente las relaciones con las asociaciones de empleados/as y los sindicatos. En general, como modelo de cooperación negociada, el Sistema de

Gestión de Calidad con Equidad de Género fomenta el establecimiento de reglas claras para todas y todos, y también para las actividades técnicas y productivas, por lo cual reduce tensiones entre las diferentes ocupaciones y actores de la empresa.

El siguiente testimonio de la empresa Ely-Lilly (México) ilustra este punto:

“En la empresa siempre nos ha importado mucho el respeto por las personas y dentro de esto, la equidad de género. El sistema (incluye) el procedimiento para que los empleados aprendan a quejarse de una situación difícil como el acoso sexual. Vimos la oportunidad de profundizar en algo que es parte de la cultura de la empresa... Uno de los objetivos como afiliada de México es ser reconocida como una de las mejores empresas dentro de la industria farmacéutica”⁵.

- **Mejor posicionamiento.** Las asociaciones y los grupos de consumidores son cada vez más fuertes en la región y tienen una mayor presencia mediática. El logro de una certificación en Calidad con Equidad trae consigo una imagen sumamente positiva para una empresa y mejora su posicionamiento frente a consumidoras/es responsables. El marketing moderno está sustentado en la imagen de una empresa integral, donde el respeto y el cuidado de clientes/as y trabajadores/as es parte de la buena venta y de las ganancias. Asimismo, hay un mercado femenino de buen nivel adquisitivo que estaría inclinado a adquirir productos y servicios que gocen de una certificación en equidad.
- **Atraer y retener recursos humanos calificados y comprometidos** con el destino de la empresa. La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad colabora con dicha meta. El buen trato, el reconocimiento al buen desempeño y la adopción de un sistema de promoción basado en méritos (y no en subjetividades ni sesgos de jefes y jefas), la existencia de medidas afirmativas para promover a las mujeres a cargos de decisión, y las consideraciones respecto de necesidades familiares y personales son cuestiones sumamente valoradas por personal calificado y dinámico, interesado en perspectivas laborales desafiantes. Una mayor atención a las necesidades de las trabajadoras y la introducción de medidas de corresponsabilidad familiar es una inversión a futuro de fundamental importancia que hará de la empresa un lugar sumamente atractivo para mujeres y hombres calificados preocupados por su entorno familiar.
- **Potenciar el esfuerzo.** Muchas empresas desarrollan esfuerzos por respetar la igualdad de género y brindar oportunidades para las mujeres. El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género y la certificación potencian las actividades que ya están en curso. Por ejemplo, la implantación del Sistema dio a la empresa Galletas de Calidad MARIAN (México) la posibilidad de mostrar lo que venía ejecutando:

“Nos dimos cuenta de que teníamos muchas buenas prácticas pero no les dábamos la importancia que tienen. (Con el sistema, aprendimos a) resaltarlas y documentarlas. Por eso el modelo de equidad de género ha sido como un motor...”⁶.

- **Mejora en la calidad de la organización y de la producción.** El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género implica la formalización de procedimientos de gestión y la instalación de un sistema de aprendizaje organizacional y de evaluación permanente orientado a la mejora continua. Al incorporarse al Sistema, las empresas deben mejorar sus métodos de recolectar información novedosa, desglosada por sexo, y mantener al día los registros. Las prácticas y las oportunidades ofrecidas a hombres y mujeres comienzan a visualizarse y documentarse, y se hace un análisis de las consecuencias sobre las posibilidades de desarrollo de cada persona. Ello imprime en el conjunto de la organización una lógica de igualdad e impulsa a la empresa hacia un ordenamiento general de sus procesos y métodos. Este es un punto ponderado por las empresas: “Nos pusieron estructura... Debemos tener todo estipulado y por escrito, entonces la estructura en sí es como una certificación. Te ayuda mucho a ver los pasos que tienes que seguir... Que nos pusieran una estructura, un formato, un seguimiento, eso fue lo más importante para nosotros”⁷.
- **Visión integral de los recursos humanos.** El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género amplía el espectro habitual de la gestión de los recursos humanos para adentrarse en áreas más modernas, que por lo general impulsan empresas líderes e innovadoras. El Sistema ofrece una plataforma de trabajo para edificar políticas integrales de recursos humanos que incluyen el reclutamiento, la selección del personal, la promoción y la gestión del rendimiento, la consideración del ambiente físico y la infraestructura, y los mecanismos disponibles de resolución de conflictos en la organización.



¿Qué características tienen los Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género y cómo se ponen en marcha?

La adopción del Sistema parte de un esquema simple, claro y adaptable a las condiciones de trabajo y de negocio específicas de cada empresa, que sirve para detectar desigualdades e inequidades y superarlas en forma sistemática e integral. Este Sistema puede ser implantado por empresas públicas y privadas⁸, de diverso tamaño y de diferentes ramas de actividad.

La implantación de sistemas de gestión certificables conlleva la adopción de una metodología de trabajo organizacional que combina dos perspectivas: a) introducir condiciones de igualdad de género en la economía y el trabajo con el fin de hacer de la empresa un lugar más igualitario y b) la certificación contribuye a mejorar los procesos de gestión de calidad y, por ende, hace a la empresa más competitiva.

Las características principales del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género resultan familiares para las empresas porque guardan una estrecha relación con los sistemas de gestión elaborados a partir de las normas ISO.

Enfoque de sistema para la gestión

El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género busca identificar, entender y gestionar procesos en forma interrelacionada puesto que visualiza a la empresa como una totalidad. La incorporación de medidas integrales contribuye con la eficacia y la eficiencia de la empresa en el logro de sus objetivos.

El sistema no certifica prácticas aisladas para erradicar la discriminación e implantar condiciones de igualdad entre trabajadoras y trabajadores, sino una gestión

integral, es decir, la instrumentación de medidas armónicas entre sí y en estrecha relación con la misión y la visión de la empresa. Por ejemplo, "IGUALA posee el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua que se efectúa en cuatro fases: Planifica, Ejecuta, Comprueba y Ajusta la gestión, asegurando niveles de comportamiento cada vez mejores" (SERNAM, Chile, www.igual.cl).

En el caso de Argentina, "El Modelo fue definido con un enfoque de sistemas de gestión, con lo que se busca propiciar la mejora continua y la auto-evaluación, así como la identificación y disminución de las brechas que puedan existir entre mujeres y varones, a través de la aplicación de medidas compensatorias que favorezcan la igualdad de oportunidades y la equidad de género" (INADI, 2009: 14).

Enfoque basado en procesos

Al igual que en todo sistema de gestión certificable, las empresas deben cumplir con una serie de pasos para lograr la erradicación de las brechas de género en salario, promociones, oportunidades de desarrollo profesionales, etcétera. Estos pasos incluyen la elaboración de un diagnóstico, la confección de un plan de intervenciones con metas e indicadores, la implementación de acciones y, finalmente, la evaluación, es decir, la auditoría y verificación de haber cumplido con lo proyectado.

Adhesión voluntaria y autonomía de trabajo

Las empresas manifiestan su interés en implantar el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género con el fin de obtener la certificación en Calidad con Equidad de Género. El Sistema tiene una serie de requisitos comunes, pero las empresas elaboran el denominado Plan de Equidad de Género en concordancia con su gestión y sus prioridades de negocio. De acuerdo con sus necesidades, cada empresa define sus objetivos para cerrar las brechas de género y las acciones específicas para alcanzarlos. Esta autonomía facilita la apropiación real del Sistema por parte de la empresa.

Liderazgo de la alta dirección

"La alta dirección debe definir, documentar, implantar y divulgar una política organizacional de igualdad y equidad de género que considere los resultados del diagnóstico de las brechas, el tipo de procesos productivos, las características y las

condiciones generales del personal. La alta dirección debe mejorar la política de igualdad y equidad de género según la evolución obtenida en la eliminación de las brechas de género, previamente identificadas” (Instituto Nacional de las Mujeres de Costa Rica, s/d: 22).

El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género precisa de un claro compromiso por parte de la alta gerencia de la empresa cuyo liderazgo establece el propósito y la orientación de la empresa. Dicho compromiso debe ser sostenido en el tiempo para hacer posible la implantación del Sistema así como los procesos de aprendizaje y mejora continua para reducir las brechas de género. La alta gerencia brinda el peso simbólico y la autoridad necesaria para que un Sistema que trata asuntos relevantes, como la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres, sea implantado cabalmente y cuente con los recursos humanos y financieros necesarios.

Mejora continua y de auto-evaluación

Obtener la certificación de Calidad con Equidad de Género inaugura un proceso continuo de mejora y transformación organizacional. El Sistema de Gestión no es un punto de llegada sino un punto de partida. En tal sentido, la empresa debe estar abierta a la evaluación, el aprendizaje y la reflexión crítica de sus actividades y del impacto de las mismas sobre el personal. La mejora continua del Sistema incluye la revisión constante de los objetivos y las metas de la organización a la luz de: a) los indicadores de género (salario, promociones, número de mujeres en cargos directivos, entre otros), b) los resultados de las evaluaciones internas y externas de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género, y c) las áreas de oportunidad encontradas.

Gestión participativa

Para su implantación, el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género involucra al conjunto del personal. La gestión participativa incluye: a) La conformación de un **Comité de Calidad con Equidad de Género** en la empresa, que cuenta con la representación de diversos actores, en particular, de la alta gerencia y b) el impulso a mecanismos continuos para **indagar las opiniones**, las percepciones y la satisfacción del personal.

“El enfoque participativo y de adopción voluntaria facilita la incorporación tanto de la empresas privadas como de las instituciones públicas, y permite que se mantenga el interés y el compromiso por participar, dado que ellas definen y desarrollan su plan de acción y los tiempos para cumplir con él. *El compromiso que establecen no es con el INMUJERES, sino con su organización*” (Instituto Nacional de las Mujeres de México, 2005: 21; énfasis agregado).

El Sistema es verificable y certificable

Obtener y mantener una certificación en equidad de género implica implantar y promover procesos iterativos y prolongados de mejoramiento de las condiciones de igualdad. Asimismo, se requiere disponer de mecanismos de seguimiento para vigilar la correcta aplicación de los requisitos del sistema certificado y la mejora continua.

Para facilitar el proceso, la empresa debe generar buenas prácticas en términos de documentar procedimientos, elaborar y usar manuales organizacionales y adoptar medios de verificación para agilizar la evaluación externa o auditoría. Esto permite que el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad sea verificable y, por lo tanto, que pueda ser auditado por una tercera parte. Además genera certidumbre y confianza en el mismo.



Cómo se hace: etapas, herramientas y financiación

El Comité de Calidad con Equidad

Es fundamental el buen funcionamiento del Comité de Calidad con Equidad interno de la empresa, en el que participan las personas que actúan como enlace entre la empresa y los mecanismos de igualdad. En el mismo descansa la implantación y la gestión participativa del Sistema de Calidad con Equidad de Género para elaborar el diagnóstico y la política de igualdad de género e instaurar acciones concretas.

Un trabajo secuencial

El proceso hacia la certificación incluye:

- La manifestación de interés y el **compromiso por parte de la alta gerencia** de la empresa.
- El **diagnóstico de la situación de igualdad de género** en la organización.
- Formular una **política de equidad** que, a partir de lineamientos estratégicos, establece metas de intervención con sus indicadores correspondientes y asigna los recursos necesarios para la ejecución de un plan de acción operativo.
- **Implementar las acciones propuestas**, previamente supervisadas por los mecanismos de igualdad.
- **Evaluación** externa o de tercera parte sobre lo realizado por la empresa en aras de aspirar a la certificación.



Si los logros en materia de igualdad de género son validados, las organizaciones reciben un reconocimiento o sello, bajo la forma de un logotipo, que representa la conformidad con la norma del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad. Dicho logotipo puede utilizarse en los productos y los servicios de la empresa así como en la publicidad u otra forma de visibilización pública.

Hay dos procesos, transversales a todas las etapas, que son esenciales para el éxito del proceso de certificación y la implantación del sistema de gestión en equidad:

- **La capacitación.** Insume la mayor parte de los costos. Incluye entrenar en temas de género a expertas y expertos que asesoran a las empresas, instruir a las organizaciones certificadoras en cuestiones de igualdad y realizar talleres con las empresas. A su vez, las expertas de género se capacitan en gestión y en procedimientos de calidad.

- El **acompañamiento** por parte de los mecanismos de igualdad. Es fundamental para validar la política de equidad de género elaborada por la empresa y dialogar con el Comité de Calidad con Equidad a efectos de promover la mejora continua que implica el Sistema de Gestión.

Tabla 2. El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género: paso a paso.

| | | |
|--|---|--|
|  Acompañamiento por parte de los mecanismos de igualdad | <p>Compromiso</p> <p>¿Qué es?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del protocolo del sistema de gestión en equidad por parte de la empresa. • Compromiso manifiesto de la alta gerencia de implantar el sistema en aras de recibir la certificación en equidad. • ¿Qué implica? • Talleres de sensibilización y capacitación específica para la alta gerencia. • Conformación de un Comité de Equidad de Género en la empresa con una coordinadora/ coordinador enlace con los mecanismos de igualdad. |  Talleres de sensibilización y capacitación |
| | <p>Diagnóstico</p> <p>¿Qué es?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto examen de la empresa para identificar brechas de género y prácticas discriminatorias directas e indirectas presentes en la gestión de los recursos humanos. • Se comparan los requisitos del modelo con la situación existente en la empresa. • Herramientas para el auto examen provistas por los mecanismos de igualdad: cuestionarios y entrevistas. • Devolución de comentarios acerca del diagnóstico por parte de los mecanismos. • Los resultados del diagnóstico constituyen un punto de referencia para elaborar un plan de acción cuyos resultados puedan auditarse. <p>¿Qué implica?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento y sistematización acerca de las políticas y las prácticas de gestión del personal. • Intenso proceso de recolección de información desagregada por sexo. <p>¿Para qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite diseñar acciones para implantar condiciones de igualdad (Acciones afirmativas o de igualdad de oportunidades, medidas de valor comparable o de revisión de competencias con enfoque de género). | |
| | <p>Plan de Acción</p> <p>¿Qué es?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan con intervenciones orientadas a cerrar las brechas y erradicar prácticas y estructuras discriminatorias. • Contiene: acciones, metas, indicadores, presupuesto, plazos y responsables de ejecución. • Las acciones a favor de trabajadores y trabajadoras deben estar claramente identificadas. <p>¿Qué implica?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intenso proceso de elaborar documentos y formalizar procedimientos. <p>¿Para qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apunta a transformar la gestión de recursos humanos de la empresa. | |

Implementación del Plan de Acción

¿Qué es?

- Ejecución de las medidas contenidas en el plan de acción de acuerdo con los requisitos del modelo.
- El tipo o número de medidas varían según la organización pero hay requisitos mínimos a cumplir.
- Acompañamiento por parte de consultoras en género y/o personal del mecanismo de igualdad.

¿Qué implica?

- Monitoreo permanente y solución de problemas identificados en la marcha.
- Trabajo mancomunado con los mecanismos de igualdad.
- Definición de un cronograma de implementación.
- Registro de evidencias de cumplimiento y de mejora continua.

¿Para qué?

- Busca transformar la gestión de recursos humanos de la empresa y obtener resultados tangibles de progreso.

Auditoría Interna y Pre Auditoría

¿Qué es?

- Evaluación preliminar, opcional y en gran medida auto administrada.
- En colaboración con los mecanismos de igualdad. ¿Qué implica?
- Revisar lo actuado, actualizar la documentación y hacer análisis de datos.
- ¿Para qué?
- Para recomendar fortalecer áreas que estén débiles antes de recibir a la auditoría externa

Evaluación hacia la Certificación

¿Qué es?

- Etapa de auditoría externa y revisión, por terceras partes, de lo efectuado.
- Según su resultado, se recomienda certificar (o no) a la organización auditada.
- Se examina si el modelo ha contribuido a reducir las brechas de género identificadas en el diagnóstico y si las medidas han sido correctamente implantadas.
- Se identifican los logros y los obstáculos encontrados en la marcha.

¿Qué implica?

- Acuerdos de confidencialidad entre los cuerpos evaluadores y las empresas.

¿Para qué?

- Permite elaborar un informe de auditoría con recomendaciones respecto del otorgamiento de la certificación.
- El informe se envía a las autoridades públicas correspondientes.

Otorgamiento de la Certificación

¿Qué es?

- Es un logotipo o un isotipo adosado a un producto, un servicio, un sistema de gestión o incluso un proceso. Señaliza que éste ha sido verificado por un organismo certificador y que cumple con las normas pautadas.

¿Qué implica?

- Debe existir una evaluación previa positiva.
- Supone la aprobación por parte de las autoridades públicas.

Herramientas desarrolladas y financiación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género

Los programas han producido un conjunto de herramientas de trabajo para implementar las diferentes etapas del proceso de implantación del Sistema¹⁰. Los instrumentos más significativos son:

- Las normas que establecen en qué consiste el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género y sus requisitos básicos.
- Manuales o guías para diagnosticar brechas de género en las organizaciones.
- Indicadores de género para medir la segregación ocupacional, la dispersión salarial y el nivel de hostigamiento sexual.
- Manuales o guías para la capacitación en género.
- Guías para la pre-auditoría o auditoría interna de las empresas.
- Manuales y protocolos para el desarrollo de la certificación con perspectiva de género (auditoría externa).

En el desarrollo y validación de estas herramientas el Estado ha desempeñado un papel de enorme liderazgo

Las herramientas para implantar el sistema han sido desarrolladas a partir de innovaciones endógenas e intercambios con otras experiencias de la región. De hecho, la mayoría de los recursos técnicos y financieros han sido provistos por el sector público. En algunos casos, se ha contado con el apoyo de la cooperación técnica internacional.

Las herramientas han sido validadas por diferentes actores¹¹. Esto constituye una ventaja enorme para aquellos países que quieran iniciar programas de certificación de calidad con equidad de género.

La capacitación insume la mayoría de los costos

El costo de la capacitación es un importante punto a considerar. Se recomienda delimitar qué rubros hay que costear y especificar quién los financiará. Las principales actividades de capacitación son las siguientes:

En las empresas. La implantación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género supone capacitar y sensibilizar a la alta gerencia de la empresa y a los partícipes del Comité de Equidad de Género. También se requiere capacitar a

Tabla 3. ¿Qué tareas ha financiado el Estado?

| |
|--|
| Capacitación |
| Capacitación a instructoras, consultoras y asesoras en temáticas de género. |
| Capacitación en género a empresas involucradas en la implementación y certificación de los sistemas. |
| Elaboración de instrumentos |
| Confección de manuales operativos, logotipos y plataformas virtuales. |
| Propaganda y difusión |
| Afiches, folletos y boletines, micros de radio y televisión. |

diversos grupos ocupacionales de las empresas. Los contenidos básicos de esta capacitación son: perspectiva de género, y elaboración de un diagnóstico y de una política de calidad con equidad de género.

En los mecanismos de igualdad. Es preciso capacitar en la temática de gestión y de calidad a las personas expertas en género.

Asesoras externas y equipo auditor. Durante la implantación del Sistema, se requiere capacitar en sistemas de gestión a las personas asesoras (externas) que entrenan y acompañan a las empresas, las cuales son acreditadas por los mecanismos de igualdad como personal idóneo para colaborar con un sistema que exige conocimientos en calidad y gestión, y en igualdad de género. El equipo auditor, responsable de verificar el grado de implantación del Sistema, tiene que ser capacitado en género puesto que este es un tópico novedoso entre los y las auditoras, aún entre quienes son auditores/as de normas de Responsabilidad Social Empresarial. Esta capacitación demanda la mayor parte de los recursos financieros.

Nuevas formas de distribución de los costos de implantación

Hasta el momento, el Estado ha absorbido gran parte de los costos del proceso y de la elaboración de herramientas. En todos los países se han financiado las experiencias con fondos provenientes del presupuesto público, pero también con recursos de la cooperación internacional, provenientes de préstamos del Banco Mundial (México), o del PNUD y de UNIFEM (Uruguay).

Se avizoran esquemas de financiación compartida, como en el caso de Chile, donde la empresa debe realizar un aporte. En Costa Rica, los honorarios de las asesoras de las empresas fueron abonados por las empresas. El programa de México está impulsando un esquema de financiación que incluye identificar a empresas con capacidad de auto financiar el proceso de implantación y a aquellas que precisan algún apoyo del Estado.

Se ha realizado una importante inversión inicial en la formación de expertas en género que han sido acreditadas por el Estado. En adelante, es factible impulsar un esquema en el que las empresas de gran tamaño y recaudación, como las transnacionales, contribuyan con los honorarios de personal experto en capacitar, asesorar, y hacer el acompañamiento y la auditoría de certificación. Un tema adicional, y todavía por explorar en profundidad, es la posibilidad de otorgar incentivos económicos y no económicos a las empresas que accedan a la certificación en equidad.



Las estrategias para poner en marcha y mantener un Programa de Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género

Las experiencias de la región¹² demuestran que es posible iniciar Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con equidad de Género sin una ley específica sobre el tema. Con todo, a efectos de institucionalizar el programa y protegerlo de los avatares propios de los cambios de gobierno, sería conveniente elaborar iniciativas de ley cuando los mecanismos de igualdad tengan ciertos logros palpables, tal como lo está haciendo el programa de Argentina.

Para implantar un Programa de Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género el Estado debe considerar desde el principio dos estrategias: a) **la estrategia de comunicación** para poner en marcha la idea y b) **la estrategia de alianzas** para implementar y mantener el proceso.

La comunicación: una pieza clave para iniciar el proceso

La comunicación es una pieza clave para implantar un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género y afianzar el éxito de la certificación.

- **Divulgar las ventajas.** La estrategia de comunicación debe transmitir la premisa de que es posible introducir un sistema de gestión en el que la igualdad es un buen negocio para todos y todas. Debe expresarse claramente que implantar un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género en las empresas, que permite obtener una certificación, trae beneficios para todas las partes interesadas: las mujeres, los hombres, el Estado y el mercado. Los beneficios en términos de ganancia, competitividad, productividad e innovación son las argumentaciones más importantes.

- **Considerar que hay diversos públicos**, conformados por empresas nacionales y extranjeras, públicas y privadas, cámaras empresariales, movimientos de mujeres, consumidores, otros organismos públicos y privados, sindicatos. Se recomienda dar a conocer la experiencia a los participantes del proceso (internos y externos), instalar la idea y fomentar un debate que permita exponer los intereses y expectativas de las distintas partes involucradas. Las empresas precisan un lenguaje concreto para transmitir sin ambigüedad la finalidad del Sistema de Gestión y sus requisitos de implantación.
- **La estrategia de comunicación es un proceso continuo**. Han resultado útiles los anuncios televisivos y radiales, los afiches, los boletines electrónicos y los videos con testimonios de empresas que han sido certificadas. Estas acciones tienen como fin que la información llegue a las empresas, sus clientas y clientes potenciales, y a la ciudadanía en general. Otros programas han fomentado foros y encuentros (como desayunos de trabajo) en el marco de redes empresariales. Resulta vital poner en práctica esta estrategia desde el principio del programa.

Las alianzas: la articulación con múltiples actores

Una segunda estrategia consiste en acordar las contribuciones de los diversos actores involucrados y definir formas de trabajo mancomunado para diseñar e implementar el Programa de Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género.

Para trabajar eficazmente con actores públicos, privados y de la sociedad civil es preciso construir espacios de debate, alianzas, convenios marco, y redes. Las experiencias evidencian las ventajas de la interacción constante entre los mecanismos de igualdad y los demás actores.

- **Asegurar un trabajo fluido al interior del propio Estado**. Son excelentes aliados los institutos nacionales de normalización y estándares, y los ministerios de las áreas de trabajo y de gestión pública, así como las instituciones de fomento y crédito. Estas entidades son respetadas y valoradas por las empresas, por lo cual demostrar que el mecanismo de igualdad trabaja a la par con las mismas es una forma de aumentar su credibilidad frente al sector privado. Esta estrategia mancomunada permite fortalecer los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles, los cuales no son abundantes entre los mecanismos de igualdad. Los institutos de estándares y calidad brindan elementos para el protocolo de certificación y, finalmente, los organismos de fomento y crédito pueden colaborar con la financiación de la experiencia. Las alianzas con las universidades públicas aportan conocimiento para el seguimiento y la evaluación de los programas.

El Sello IGUALA (Chile) comenzó a difundirse en el espacio público antes de contar con los procedimientos definitivos, según la lógica del “marketing político” de “instalar una idea”.

El programa de México se destaca por su trabajo con empresas, consultoras (es) o asesores(as) independientes en temas de calidad, recursos humanos, responsabilidad social, género y temas relacionados. De hecho, mediante el proceso de acreditación de asesores y asesoras para la implantación del Sistema MEG se han vuelto aliados muy valiosos, ya que generan una promoción directa y especializada del MEG con las empresas e incluso las invitan a iniciar procesos de certificación en equidad.

- **Alianzas estratégicas con redes empresariales.** Las alianzas con las empresas tienen como finalidad dar a conocer la experiencia y persuadir a estos actores de que la igualdad y el incremento de la calidad y la competitividad pueden adoptarse en forma simultánea en una estrategia de ganancias mutuas entre el mercado y el Estado. Es más probable que las empresas incorporen un Sistema de Gestión en Calidad con Equidad si los mecanismos de igualdad trabajan con redes de empresas y cámaras empresariales. Es conveniente convocar a las empresas que están impulsando iniciativas de responsabilidad social empresarial o se destacan por sus sistemas de gestión de calidad. Las redes de mujeres empresarias han aumentado su presencia y su visibilidad en la región y también pueden funcionar como un valioso punto de apoyo.
- **Los sindicatos y los movimientos de mujeres** pueden desempeñar diversos papeles en la implantación del Sistema, pero esto varía enormemente de una experiencia a otra. Pueden ser sumamente relevantes al momento de instalar procedimientos de control ciudadano sobre la evolución general del Programa y sus logros globales, sin adentrarse en las situaciones particulares de cada empresa pero sí verificando que lo alcanzado en el conjunto esté en concordancia con los planteamientos de los planes nacionales de igualdad y de desarrollo social.
- **Organismos técnicos y financieros.** Los mecanismos de igualdad, que han tenido la iniciativa y el liderazgo del proceso, son responsables de impulsar y supervisar la certificación en equidad. Los organismos multilaterales de cooperación técnica y crédito (como el PNUD, UNIFEM y el Banco Mundial) pueden brindar un importante apoyo técnico y financiero a los mecanismos de igualdad.

Los actores y sus tareas se detallan en la siguiente tabla, aunque existe considerable variación entre las experiencias.

Tabla 4. Actores y responsabilidades: ¿quién hace qué y cuándo?

| ¿Cuáles son los actores? | ¿Para qué tarea? | ¿Qué requisitos se establecen? |
|--|---|---|
| Para impulsar la idea del programa de certificación | | |
| Mecanismos de igualdad | Idea e impulso de la iniciativa | Comunicación con otros Estrategias de trabajo y alianzas |
| Para buscar apoyo financiero | | |
| Mecanismos de igualdad Organismos internacionales Poder Ejecutivo Nacional | Inician procesos de búsqueda Apoyo técnico y/o préstamos Formulación de presupuestos con equidad de género, presupuesto para la certificación | Varios |

| Para elaborar manuales y protocolos | | |
|--|---|--|
| Mecanismos de igualdad | Lideran y controlar la incorporación de perspectiva de género | Selección de empresas que implementan y certificadoras |
| Institutos de normas técnicas | Elaboración de pautas de certificación, logotipos, normas | Capacitación de empresas que implementan y certificadoras |
| Para trabajar con las empresas en el proceso de certificación | | |
| Equipo del mecanismo de género Consultoras y consultores externos | Capacitación en la temática de igualdad de género a las empresas | Acreditaciones previas Módulos de capacitación en género elaborados por los mecanismos |
| Mecanismos de igualdad Consultoras y consultores | Asesoramiento y acompañamiento en la elaboración del diagnóstico, el plan de acción y su implementación | Conformación de un comité de equidad en la empresa con una persona coordinadora o enlace Los mecanismos elaboran el protocolo de diagnóstico e implementación |
| Empresas certificadoras seleccionadas por los mecanismos | Auditoría de certificación | Capacitación previa en género Acreditación Protocolo de evaluación elaborado con instituciones de normalización y estándares |
| Mecanismo y cuerpos consultivos (según el caso) | Otorgamiento del sello | Conformación plural de un cuerpo consultivo |
| Para evaluar el programa | | |
| Mecanismos de igualdad | Planteamiento del problema | Desarrollo de indicadores de evaluación de progreso previamente acordados |
| Centros de investigación y desarrollo, universidades | Reflexión general y contribución metodológica | Mecanismos para la participación de los actores |
| Organismos de cooperación técnica | Control social de lo actuado | |
| Sindicatos | | |
| Grupos de mujeres | Reflexión general y contribución metodológica | |



Principales logros

- La instalación de una **nueva mirada que conjuga la lógica de los negocios con la lógica de los derechos y la igualdad**. Un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género contribuye a modernizar la economía enfatizando el papel de la innovación generada por el impulso, sin prejuicios ni barreras, a las competencias de las trabajadoras y los trabajadores.
- Las empresas que han implantado el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género destacan que el **clima laboral ha mejorado** y que tienen una mayor capacidad de retener al personal altamente calificado. La implantación de medidas de igualdad de género hace más eficientes a las empresas.
- **Hay más de 300 empresas certificadas en la región**, con casi medio millón de trabajadoras y trabajadores beneficiados por los cambios. En los países pequeños, la certificación de empresas grandes y con una importante presencia en el mercado tiene un efecto de demostración que estimula la implantación del Sistema en otras empresas. La gestión de empresas privadas y públicas se ha modernizado y se han puesto en marcha procesos de cambio en diferentes ramas de actividad.
- La enorme ventaja de un programa de certificación en equidad es que **impulsa la igualdad de género en la economía**. Sus beneficios alcanzan a las empresas, las trabajadoras y los trabajadores y sus familias, el Estado, los y las consumidoras, los sindicatos, etcétera. Las medidas impulsadas por las empresas apuntalan la igualación salarial y el acceso de un mayor número de mujeres a cargos de decisión, reducen la segregación de ciertas ocupaciones, y promueven acciones afirmativas en el reclutamiento de personal, entre otros. Además, se destacan acciones de conciliación trabajo/familia para mujeres pero también para hombres, desafiando así la tradicional división sexual del trabajo. Por otra parte, se ha cambiado la infraestructura sexista de algunas empresas lo cual ha resultado en un mejor ambiente laboral para los hombres, las mujeres y otros grupos vulnerables.

- **Los mecanismos de igualdad se han posicionado en la agenda de la construcción de la sociedad y la economía del conocimiento.** En países en vías de desarrollo, la fragilidad de los sistemas de innovación socialmente orientados radica en la falta de instrumentos de política pública efectivos. Este Programa es un modelo para quienes están preocupados por la integración entre las políticas de innovación y las políticas sociales. Para innovar es fundamental que la capacidad organizacional de una empresa permita aprender y transformar las “formas de ver y de hacer”, mediante el uso del conocimiento y la interacción entre actores. **Los programas de igualdad de género son un instrumento de innovación para las empresas,** pues generan la acumulación de capacidades cognitivas y productivas de mujeres y hombres, lo cual permite encontrar nuevos caminos de hacer las cosas y redundar en una mejora de la producción.

La gestión de recursos humanos: acciones impulsadas en el marco del SIGEG (Costa Rica)

Algunas medidas tomadas por la empresa certificada Coca-Cola

“Nos hemos ocupado de disminuir la brecha de género en contrataciones. Después de 40 años de tener un edificio con una sola ubicación de vestidores y baños para hombres, generamos cambios en infraestructura para lograr iniciar las contrataciones de personal femenino. Por primera vez una mujer se incorpora después de 40 años al proceso productivo. Otro ejemplo vivido en esta área, fue en el departamento de calidad, el cual hoy día se encuentra mayormente ocupado por mujeres. Al darse la última contratación para la posición de Microbiología, competían un hombre y una mujer. El gerente general del departamento no decidió tomar una decisión en la cual quizá el factor sexo hubiese sido importante para tomar la decisión. Para evitar esto se generó un focus grupo con el candidato y la candidata finalista con diferentes miembros de la Planta, con la finalidad de tomar una decisión por la persona más capacitada y competente para el puesto y no por sexo”.

Fuente: “Certificación laboral: Sistema de Gestión con Equidad de Género”.
Centro de Manufactura de Coca Cola. San José: Costa Rica.

10

Lecciones aprendidas

En los dos encuentros internacionales en los que participaron diversos actores que han implantado Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género, se listaron recomendaciones sobre cómo armar y gestionar un programa de certificación e incorporar prácticas que sedimenten los logros obtenidos. El contexto de las políticas públicas de género

El contexto de las políticas públicas de género

Es necesario contar con apoyo político explícito y continuo de las más altas jerarquías del Estado. Sin el apoyo jerárquico necesario, es difícil articular esfuerzos con otros segmentos del sector público cuya participación es fundamental para elaborar e implementar el Programa. El respaldo público del Poder Ejecutivo da relevancia al Programa y contribuye a que los mecanismos de igualdad proyecten una imagen de solidez y coordinación institucional frente al sector privado.

Tabla 5. Una rápida guía de sugerencias (tips)

| El contexto de políticas públicas de género |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Contar con la voluntad política expresa de las más altas jerarquías del Estado.• El Programa de Certificación es una buena herramienta dentro de una política pública de igualdad de género más amplia.• Para trabajar con otras dependencias del Estado es necesario que las mismas comprendan y adopten un enfoque de género. |
| Construcción de capacidades |
| <ul style="list-style-type: none">• Partir de un buen auto diagnóstico de recursos.• Desarrollar alianzas y compensar capacidades por medio de acuerdos. |
| Herramientas |
| <ul style="list-style-type: none">• Intercambiar ideas entre experiencias.• Utilizar herramientas ya validadas.• Promover construcciones participativas. |
| Proceso y estructura de certificación |
| <ul style="list-style-type: none">• El Estado conduce y supervisa el proceso pero no es juez y parte.• El Estado arma una estructura de agentes intermedios y proporciona directivas.• Los sistemas deben ser ágiles, no burocráticos.• Los indicadores de logros deben ser claros. |
| Estrategia de comunicación y de llegada a las empresas |
| <ul style="list-style-type: none">• La comunicación es fundamental en todo el proceso.• Debe ser clara y precisa y generar confiabilidad.• Diseñar estrategias específicas para llegar a cada empresa.• Aprovechar la competencia entre las propias empresas. |

Fuente: Reflexiones brindadas por parte de las experiencias en el taller "Sello de Equidad de Género" (Panamá, agosto de 2009).

El alcance del Programa

El programa, de manera aislada, no resuelve la totalidad de las desigualdades de género presentes en la sociedad y en la economía. La transformación de las empresas contribuye a cerrar las brechas de la economía y el empleo formal, pero el Estado debe continuar impulsando y fortaleciendo medidas sustantivas y suplementarias. Se recomienda evidenciar en qué medida el Programa de Certificación colabora con el logro de las metas de igualdad y desarrollo planteadas por los programas nacionales de mayor alcance.

La articulación con otras entidades del Estado

El Programa de Certificación implica un trabajo articulado entre el mecanismo de igualdad y otras dependencias públicas, como los organismos de normas técnicas y

estándares, el Ministerio de Economía y/o de Producción, los organismos de fomento empresarial y el Ministerio de Trabajo. Esta articulación supone una doble vía de transformación: por una parte, el mecanismo de igualdad debe conocer con mayor profundidad cuestiones relativas a la gestión de las empresas y de la competitividad; por otra parte, las restantes dependencias del Estado deben incorporar un enfoque de género en sus procedimientos de trabajo. La transversalización de género en el seno del sector público permite la consolidación de un marco de referencia común en asuntos de igualdad de género en la economía y es un requisito para el desarrollo eficaz del Programa.

La construcción de capacidades para la acción.

Antes de iniciar el Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género se recomienda hacer un diagnóstico de los recursos humanos y materiales con los que cuenta el mecanismo de igualdad.

La construcción de capacidades pasa, en gran medida, por la conformación de redes de trabajo, alianzas y acuerdos que permiten sumar habilidades, recursos, contactos y acceso a actores interesados en implementar el Programa. Dichas alianzas involucran a organismos del Estado, cámaras empresariales, redes de mujeres políticas (legisladoras nacionales) y mujeres empresarias.

Herramientas

La elaboración y prueba de herramientas para implementar un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género son procesos sumamente costosos.

El intercambio entre los diferentes programas nacionales permite ahorrar tiempo y esfuerzo. Es con esa idea que el Área de Práctica de Género promueve este proceso de intercambio, aprendizaje y cooperación sur-sur entre países de la región. Se recomienda valorar la posibilidad de emplear herramientas que han sido probadas y validadas en la acción. La visita a empresas certificadas en equidad permite considerar un sinnúmero de detalles que emergen al implementar el Programa.

Se recomienda impulsar procesos de elaboración participativa de las herramientas. Ello incrementa la legitimidad y credibilidad en la solidez del Programa de Certificación.

Procesos y estructuras de certificación

El Estado conduce y supervisa el proceso, establece las prioridades y las pautas de trabajo y convoca a los actores. Pero no actúa como juez y parte, sino que debe delegar

la evaluación de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género en manos de terceros, a quienes debe asesorar y supervisar.

Contar con la presencia de terceras partes contribuye también a acercar posiciones en caso de que surjan diferencias entre la empresa y el Estado. Asimismo, el hecho de que reconocidas empresas certificadoras conduzcan la verificación y realicen la auditoría final aumenta el prestigio del Programa. Estas empresas, nacionales o extranjeras, deben haber participado en las capacitaciones en la temática de género organizadas por los mecanismos de igualdad.

El Sistema de Gestión debe ser flexible, ágil y no burocrático, puesto que esto último haría decaer el interés de las empresas en participar. Asimismo, debe establecerse claramente los objetivos y cómo se medirán los avances para que las empresas sepan qué se espera y con qué base serán evaluadas.

Estrategias de llegada a las empresas

La comunicación cumple un papel clave en la totalidad del proceso de la certificación del Programa. Se recomienda utilizar un lenguaje claro y asentado en la lógica de los negocios. Una entrada meramente desde los derechos de las mujeres y la igualdad de género no resulta eficaz. Para los mecanismos de igualdad, este aprendizaje ha aportado una nueva forma de argumentar cómo y por qué los derechos de mujeres son cuestiones esenciales para un buen funcionamiento de la economía.

El Estado puede utilizar estratégicamente la competencia característica entre las empresas. El hecho de que una empresa acceda al sello de equidad de género constituye un incentivo para que el resto procure emularla. La publicidad respecto de la certificación y la amplia difusión de la nómina de empresas que ostentan el sello debería constituir parte de la estrategia del Estado para promover el Programa.

También hay que tomar en cuenta los tiempos. Las empresas tienen sus tiempos y sus prioridades. Para establecer un contacto fructífero es conveniente utilizar, por ejemplo, las redes de empresas o cámaras empresariales o esperar los resultados posteriores a las actividades de sensibilización en género.

El PGCE (Uruguay) ha adoptado una certificación por niveles, para ello se ha establecido el cumplimiento de requisitos específicos para cada nivel. Este aprendizaje es el resultado de reconocer la existencia de dificultades recurrentes en los procesos de implantación de una gestión de calidad con equidad y las enormes ventajas de trabajar en forma escalonada.



En conclusión

- Los Programas de Certificación de Calidad con Equidad de Género son prometedores y presentan consecuencias positivas para el conjunto de actores involucrados. Se perfilan como **instrumentos necesarios para reducir las persistentes brechas de género en la economía** y ofrecer al Estado una vía concreta para modificar algunas prácticas de gestión de las empresas y fomentar logros tangibles. Las políticas sociales y las regulaciones económicas y laborales resultan insuficientes para reducir dichas brechas, por lo cual un programa de certificación puede ser un apoyo más en el menú de políticas, programas y otras iniciativas del Estado para intervenir en la economía en aras de implantar una mayor justicia social. Los Programas de Certificación en Equidad de Género son emprendimientos desafiantes que colaboran con la expansión del discurso de derechos de las mujeres y de igualdad en el ámbito de las empresas.
- Los resultados de los Programas comienzan a palpase pero hay que recordar que están dando sus primeros pasos. Un apoyo explícito y una expansión de este tipo de programas pueden conformar una excelente ruta de trabajo para acercarse a condiciones de empleo más igualitarias entre hombres y mujeres, lo cual es una urgencia en vista de la creciente participación femenina en el mundo del trabajo. La división sexual del trabajo se reproduce como una barrera difícil de erosionar y para transformarla es preciso trabajar en forma directa con los actores económicos. Los programas de certificación son un dispositivo útil a tales efectos, **pero requieren un apoyo continuado del Estado.**
- Hoy se cuenta con un punto de partida significativo: hay herramientas disponibles válidas, convincentes y fehacientes, pero **es preciso profundizar la institucionalización de los sistemas de gestión certificables como una política**

pública de género orientada a las empresas y de referencia para las mismas. Estos programas han instaurado acciones para promover un balance entre la vida laboral y la familiar y contribuyen a contratar al personal a partir de sus calificaciones. Asimismo, contribuyen a visibilizar el tema de hostigamiento sexual y acoso para efectos de prevención y denuncia.

- **Los programas de certificación colaboran con la edificación de una economía de la innovación** al poner en el centro de la gestión el conocimiento, las competencias y los saberes de los partícipes de las empresas. Después de todo, la innovación es un proceso social cuyo centro reside en la empresa, supone procesos que agregan valor a los productos y a la prestación de servicios, y contribuye a ganar nuevos mercados. Los sistemas de gestión producen resultados innovadores porque implican renovar los modelos de negocios, de organización del trabajo, comercialización e incluso de logística (Pittaluga, 2008).
- **Las políticas de igualdad no se agotan con los sistemas de gestión**, aunque el mismo constituye un instrumento de intervención eficaz para el trabajo con las empresas. En esta dirección, la posibilidad de implantar un programa de alcance regional con una norma ISO y de continuar la colaboración entre experiencias es una ruta sumamente promisorio para instaurar la justicia de género, un componente necesario para una democracia de ciudadanas y ciudadanos, así como una forma fructífera de promover una economía basada en la innovación.

citas

1. El Área Práctica de Género junto con la Unidad de Gestión de Conocimiento facilitan y dinamizan esta comunidad a través de talleres y de un espacio virtual creado en el portal web América Latina Genera: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=77:sello-de-certificacion-portada&catid=51:publico&Itemid=68
2. Se conocieron otras dos experiencias, el Modelo de Equidad de Género del Gobierno del Estado de Zacatecas (MEGGEZ) de México y el Programa de Mejoramiento de Gestión: Sistema de Equidad de Género (PMG) de Chile. Las mismas formarán parte de una discusión sobre transversalización de género en el Estado puesto que están orientadas a la certificación en equidad en la administración pública. Este documento se remite, exclusivamente, a la adopción de estas prácticas en empresas.
3. El proceso inició en agosto de 2009 con un taller en Panamá. En noviembre de 2009, se celebró en Montevideo un segundo encuentro y un seminario internacional con la idea de profundizar en algunos temas.
4. Varias autoras señalan que las organizaciones en general y las empresas en particular mantienen y reproducen el orden de género. Entre las principales se puede citar a Joan Acker, que habla de la existencia de procesos generizantes en las organizaciones; Ane Marie Goetz se refiere a la arqueología de género de las organizaciones, y Rao y Kelleher describen la estructura profunda organizacional, invisible a simple vista y muy difícil de modificar.
5. Coordinadora del Comité de Equidad del Laboratorio Ely-Lilly (México). El testimonio es una gentileza del equipo del MEG.
6. Coordinadora del comité de la empresa Galletas de Calidad MARIAN, México. Testimonio brindado por personal del MEG.
7. Coordinadora de un Comité de Equidad de una empresa privada. Fuente: Instituto Nacional de las Mujeres, 2005: 54.
8. Este sistema es también aplicado a otro tipo de organizaciones en algunos de los países.
9. Esta tabla resume, a grandes rasgos, los aspectos comunes de todas las experiencias. En el caso del MEG de México hay características propias, como un pre-diagnóstico. De todas maneras, algunos de sus trazos principales se incluyen en la tabla.
10. Algunas de estas herramientas están disponibles en el sitio web de América Latina Genera (www.americalatinagenera.org) y en los sitios de Internet de los diversos mecanismos de igualdad u otros entes gubernamentales que promueven estas iniciativas.
11. Otro de los productos resultantes de este proceso de sistematización de conocimiento promovido por el Centro Regional del PNUD es un manual que se ha elaborado a partir del análisis de experiencias y de las diversas herramientas existentes. Este manual presenta una ruta guiada para las experiencias que pretenden iniciar estos procesos a partir del conocimiento de países que ya han desarrollado una amplia experiencia en la materia.
12. Una excepción es el MEG de México, puesto que la certificación ya está contenida en la Ley General de Igualdad.

referencias

- Atal, Juan Pablo, Ñopo, Hugo y Winder, Natalia (2009), "New Century, Old Disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America", IDB Working Paper Series No. 109, Washington: Intra-American Development Bank.
- Beltrán, Miguel (1988), "La legitimidad en las organizaciones", REIS Revista Española de Investigaciones Sociológicas, Núm. 43: 125-155.
- Cabrero Mendoza, Enrique y Arellano Gault, David (1993), "Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica", Gestión y Política Pública 1 (Enero-junio).
- Castells, Manuel y Himanen, Pekka (2002), El Estado del bienestar y la sociedad de la información. El modelo finlandés. Madrid: Alianza Editorial.
- CEPAL (2009), Panorama social de América Latina 2009. Santiago.
- Dalum, B, Jonson, B. y Lundvall, B. A. (1992), "Public Policy in the Learning Economy", en Beng-Ake. Lundvall (Editor), National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Printer Publishers: Londres.
- Lundvall, Beng-Ake (Editor). (1992), National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Printer Publishers: Londres.
- Oficina Internacional del Trabajo (2009), Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres, Marzo 2009.
- Pittaluga, Lucía (2008), "Una visión desde la economía. La innovación tecnológica como motor de transformación de las estructuras productivas", en Laura Gioscia (coordinadora), Ciencia, tecnología y sociedad. Centro Cultural de España: Montevideo.
- Rees, Teresa (2005), "Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe", International Feminist Journal of Politics Vol. 7 (4): 555 – 574.
- Ridgeway, Cecilia L. y Shelley J. Correll (2004), "Unpacking the Gender System. A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations", Gender and Society Vol. 18 (4): 510 – 531.