

# Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



# Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



305.43

I59g Instituto Nacional de las Mujeres

Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas / Instituto Nacional de las Mujeres; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. -- 1.ed. -- San José, C.R.: Instituto Nacional de las Mujeres; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017. (Colección Tenemos derecho a tener derechos; n. 77; Subserie Autonomía Económica de las Mujeres; n. 1)

1 recurso en línea (88 pgs.)

ISBN 978-9968-25-354-3

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE GÉNERO. 2. CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CUIDADOS. 3. EMPLEO DE LAS MUJERES. 4. TRANSVERSALIDAD. 5. BRECHA DE GÉNERO I. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. II. Título

#### **COMITÉ DIRECTIVO**

Alejandra Mora  
Ministra de la Condición de la Mujer  
Presidenta Ejecutiva  
Instituto Nacional de las Mujeres

Alice H. Shackelford  
Representante Residente  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en  
Costa Rica

Kryssia Brade  
Representante Residente Auxiliar  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en  
Costa Rica

#### **EQUIPO DE TRABAJO**

Yolanda Delgado, Directora Técnica, INAMU  
Ana Isabel Garita, Coordinadora del Área de Políticas Públicas  
para la Autonomía Económica de las Mujeres, INAMU  
Gabriela Mata, Oficial del Proyecto, PNUD Costa Rica  
Andrea Milla, Coordinadora del Proyecto INAMU – PNUD  
Ana Isabel Rojas, Profesional Especialista, INAMU  
María Picado, Profesional Especialista, INAMU  
Karina Espinoza, Asistente del proyecto INAMU – PNUD  
Guillermina Martín, Especialista del Área de Género, PNUD  
Hub Regional  
Diana Gutiérrez, Especialista en Empoderamiento Económico,  
Igualdad de Género, Trabajo y Sector Privado, PNUD Hub  
Regional  
Ana Landa, Consultora a cargo

#### **EQUIPO DE COMUNICACIÓN**

Ivannia Arias, Jefa de la Unidad de Comunicación, INAMU  
Diana Ramírez, Asesora en Comunicación, PNUD Costa Rica

#### **DIAGRAMACIÓN**

Catalina Rojas Piza

#### **IMPRESIÓN**

Grupo Nación GN S.A.

# PRESENTACIÓN

En las últimas décadas se han dado importantes avances y esfuerzos a favor de la igualdad de género en Costa Rica. No obstante, persisten brechas evidentes; por ejemplo, en las oportunidades económicas. Las mujeres enfrentan tasas de participación más bajas, tasas de desempleo, subempleo y trabajo informal más altas y menores salarios promedio que los hombres, lo cual afecta su autonomía económica, su desarrollo humano y el cumplimiento efectivo de sus derechos. Este fenómeno no es exclusivo de Costa Rica: estas brechas se observan en la mayoría de los países del mundo. Por lo tanto, se han formulado metas y estrategias para cerrarlas, tanto a nivel del país como a nivel internacional.

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, que se llevó a cabo en septiembre de 2015, los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

La Agenda 2030 y los ODS ponen particular énfasis en promover la igualdad de género como fin y medio para lograr el desarrollo sostenible. Uno de los ODS se refiere específicamente a la igualdad de género: el objetivo 5 busca “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. Adicionalmente, se hizo un esfuerzo por incluir de forma transversal la igualdad de género en los otros ODS. Así, el objetivo 8 persigue “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas”, y plantea como una de sus metas lo siguiente: “para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

Asimismo, a nivel nacional se han planteado diversos objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género y el Plan Estratégico Institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) para la generación de mayor crecimiento económico, caracterizado por más y mejores empleos, la reducción de la pobreza, la disminución de la desigualdad social, así como por la capacidad de las mujeres para generar ingresos propios y controlar los activos y recursos.

Con el fin de contribuir a estos objetivos, el INAMU y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han establecido una alianza estratégica para impulsar el proyecto “Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género”, el cual pretende potenciar las capacidades de instituciones públicas y empresas privadas para impulsar la igualdad de género en las relaciones laborales. En este marco, nos complace presentar la serie de herramientas didácticas titulada *“Igualdad de género en el empleo: fortaleciendo las condiciones laborales mediante la implementación de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género”*.

El Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG) pretende apoyar y guiar a las empresas privadas e instituciones públicas para que, de forma innovadora, logren identificar las brechas de género existentes y establezcan planes y medidas para eliminarlas progresivamente, mejoren su productividad, incrementen su valor agregado y se diferencien positivamente en un mercado en continuo cambio y evolución. Son seis las guías que conforman esta serie:

- Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas.
- Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas.
- Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.
- Guía para la auditoría de Sistema de Gestión para la Igualdad de Género conforme a la Norma INTE 38-01-01 Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos.
- Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones.
- Orientaciones a las empresas privadas para la atención básica de casos de violencia contra las mujeres.

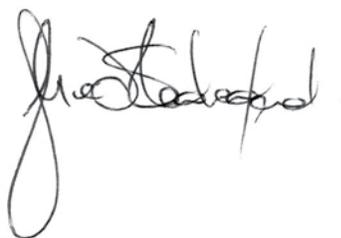
Estos documentos apoyan la implementación de la Norma INTE 38-01-01 Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos, en su versión del año 2015. El INAMU elaboró, desde el 2008, documentos similares, los cuales constituyeron la base para la serie que hoy presentamos. Así pues, el camino recorrido y las lecciones aprendidas de experiencias previas permitieron que hoy se cuente con un acervo importante de recursos pedagógicos de apoyo para la implementación de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.

El objetivo de este material es potenciar que más organizaciones avancen hacia la igualdad de género, facilitándoles la tarea de emprender el camino o fortalecer y ampliar los esfuerzos ya iniciados, y que podamos reconocer el aporte a la competitividad que generan las mujeres. Todos estos instrumentos se han diseñado con el propósito de que sean lo más claros, prácticos y útiles posible para las organizaciones, tanto para aquellas que inician como para las que ya han dado pasos en este ámbito.

Esperamos que estas guías sean un instrumento útil para las empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones; una herramienta de apoyo y formación para la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo, que ayude y oriente a las organizaciones y a quienes las integran a identificar, visibilizar y eliminar las posibles brechas entre mujeres y hombres existentes en ellas. Nuestro propósito es que las mujeres accedan y permanezcan en el ámbito laboral en igualdad de oportunidades y trato que los hombres.



Alejandra Mora Mora  
Ministra de la Condición de la Mujer



Alice H. Shackelford  
Representante Residente del Programa de  
Naciones Unidas para el Desarrollo en Costa Rica

# INTRODUCCIÓN

La *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas*, que forma parte de la serie de herramientas didácticas titulada *Igualdad de género en el empleo: fortaleciendo las condiciones laborales mediante la implementación de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género*, pretende apoyar a las organizaciones a “ponerse los lentes de género” e identificar y sacar a la luz las desigualdades existentes entre mujeres y hombres, así como las políticas y prácticas organizacionales que las determinan o que no facilitan su erradicación. Por tanto, tiene por objetivo que las organizaciones cuenten con una “línea de base” o “estado de situación” que les permita, posteriormente, definir las políticas, los planes, las estrategias y las acciones que desarrollarán para alcanzar el objetivo de igualdad de género propuesto. Además, busca ser un instrumento útil, práctico y de sencilla aplicación, capaz de ser adaptado con flexibilidad a los diversos contextos.

Esta guía se estructura en tres partes. La primera señala los objetivos, el alcance y los compromisos necesarios por parte de la dirección de la organización para la puesta en marcha del diagnóstico de brechas de género, así como las características que este debe tener y sus ámbitos de análisis. La segunda parte se refiere al procedimiento para realizarlo, el cual se divide en tres fases: preparación, recopilación de información y análisis de género, y elaboración del diagnóstico de brechas de género. La tercera parte incluye, para cada ámbito de análisis, un instrumento específico que orienta sobre la información cuantitativa y cualitativa a obtener, así como sobre las preguntas a realizar para recabar la información y analizarla desde la perspectiva de género. Incluye, además, unas guías para la realización de actividades de consulta con el personal y, por último, la matriz de indicadores propuestos para el seguimiento en cada ámbito. Finalmente, se incluye como anexo un listado de enlaces electrónicos y bibliografía que pueden servir a las organizaciones y a las personas responsables de la iniciativa en cada organización para profundizar sobre la realización de diagnósticos de brechas de género.

Les invitamos ahora a hacer suya esta guía. Tenemos la seguridad de que su aplicación les permitirá “ver” situaciones que antes no consideraban, o bien, que eran vistas como algo natural, además de conocer más sus organizaciones. Asimismo, les guiará para innovar y fortalecer los esfuerzos que realizan para optimizarlas, hacerlas más dinámicas e innovadoras y mejorar sus resultados, pues la igualdad entre mujeres y hombres es una condición fundamental para su desarrollo.

# ÍNDICE

## PRIMERA PARTE:

### LAS BASES DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS

#### DE GÉNERO ..... 4

1. ¿Qué es un diagnóstico de brechas de género de la organización? ..... 4
2. ¿Cuáles son los objetivos y los resultados esperados de un diagnóstico de brechas de género? ..... 6
3. ¿Qué compromiso se necesita de la organización para su desarrollo? ..... 7
4. ¿Qué características debe tener un diagnóstico de brechas de género? ..... 8
5. ¿Cuáles deben de ser los parámetros de referencia para realizar el diagnóstico de brechas de género? ..... 9
6. ¿Cuáles son los ámbitos a incluir en un diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas? ..... 10

## SEGUNDA PARTE.

### EL PROCEDIMIENTO: LAS TRES FASES DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO... 13

#### FASE 1: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO ..... 13

1. ¿Quién va a ocuparse de realizar el diagnóstico de brechas de género? ¿Cómo se distribuye el trabajo? ..... 14
2. Organizando el trabajo: la información que necesitamos, las fuentes de información y los instrumentos para recolectarla, los recursos para trabajar y el cronograma ..... 15
3. La información que necesitamos. ¿Qué buscamos? ..... 16
4. Las fuentes de información y los instrumentos y técnicas para recolectarla: ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Con quién? ..... 17
5. Los indicadores de género ..... 19
6. El análisis de los riesgos ..... 20
7. Los recursos que necesitamos ..... 22
8. El cronograma ..... 22
9. Comunicando al personal la decisión de realizar un diagnóstico de brechas de género ..... 23

#### FASE 2: RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..... 24

1. Caracterización de la organización (Instrumento 1) ..... 25
2. Gestión del personal ..... 25

2.1 Participación en profesiones y ocupaciones (Instrumento 2).....	26
2.2 Participación en la toma de decisiones (Instrumento 2).....	27
2.3 Ordenamiento de las jornadas de trabajo (Instrumento 3).....	28
2.4 Reclutamiento y selección (Instrumento 4) .....	29
2.5 Promoción y evaluación del desempeño (Instrumento 5) .....	31
2.6 Remuneración e incentivos (Instrumento 6) .....	32
2.7 Acceso a acciones de formación y capacitación (Instrumento 7).....	33
2.8 Competencias y toma de conciencia (Instrumento 8).....	34
3. Salud integral.....	36
3.1 Seguridad y salud ocupacional (Instrumento 9).....	36
3.2 Salud sexual y salud reproductiva (Instrumento 9).....	36
3.3 Instalaciones y equipos (Instrumento 9).....	37
3.4 Formas de violencia de género (Instrumento 10).....	38
3.5 Hostigamiento o acoso sexual (Instrumento 10).....	39
3.6 Acoso laboral (Instrumento 10).....	40
4. Corresponsabilidad social de los cuidados (Instrumento 11) .....	40
5. Resolución de conflictos (Instrumento 12) .....	41
6. Comunicaciones (Instrumento 13).....	42
7. Control operacional (Instrumento 14) .....	43
<b>FASE 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO .....</b>	<b>44</b>
1. Elaboración de las tablas de datos cuantitativas.....	45
2. La sistematización de la información recolectada .....	45
3. El análisis de género la información recolectada .....	46
4. El Informe del diagnóstico de brechas de género.....	47
5. La difusión del Informe del diagnóstico de brechas de género .....	48
6. La discusión de las propuestas.....	48

<b>TERCERA PARTE.</b>	
<b>LOS INSTRUMENTOS DE APOYO .....</b>	<b>49</b>
Introducción.....	49
Instrumento 1. Cuestionario de información general .....	51
Instrumento 2: Participación en profesiones y ocupaciones y participación en la toma de decisiones .....	53
Instrumento 3. Jornadas de trabajo .....	58
Instrumento 4: Reclutamiento y selección .....	60
Instrumento 5: Promoción y evaluación del desempeño .....	63
Instrumento 6. Remuneración e incentivos .....	64
Instrumento 7. Acceso a acciones de formación y capacitación.....	67
Instrumento 8. Competencias y toma de conciencia.....	69
Instrumento 9. Seguridad y salud ocupacional, salud sexual y reproductiva, e instalaciones y equipos .....	70
Instrumento 10. Violencia de género, hostigamiento sexual y acoso laboral .....	72
Instrumento 11. Corresponsabilidad social de los cuidados .....	74
Instrumento 12. Resolución de conflictos .....	77
Instrumento 13. Comunicaciones.....	77
Instrumento 14. Control operacional.....	78
Instrumento 15. Guía para el desarrollo de entrevistas individuales y grupales .....	79
Instrumento 16. Guía para el desarrollo de grupos focales .....	80
Instrumento 17. Encuesta al personal .....	83
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>86</b>

# PRIMERA PARTE: LAS BASES DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO

## 1. ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO DE LA ORGANIZACIÓN?

Un diagnóstico es una herramienta para identificar ámbitos específicos de actuación; su objetivo es servir de base para diseñar y ejecutar planes, estrategias o acciones tendientes a satisfacer necesidades, resolver problemas o llenar vacíos detectados en el ámbito determinado donde se quiere actuar. Se trata, además, de un instrumento “vivo” que cumple una doble función: por una parte, la detección y el análisis de necesidades y, por otra, la evaluación de resultados obtenidos y los retos pendientes en la implementación del plan que se estableció para modificar el problema o la situación objetivo.

En el contexto del SIGIG, el diagnóstico de brechas de género tiene como objetivo fundamental identificar y sacar a la luz las brechas de género existentes en una organización. Según las define la Norma INTE 38-01-01, las brechas de género “son las diferencias existentes entre mujeres y hombres en relación con las oportunidades, con el acceso, uso y control de los recursos, así como con el disfrute de los beneficios de la organización y de la sociedad en general. Las brechas se manifiestan en discriminaciones, desigualdades que limitan el ejercicio de los derechos humanos, el bienestar y desarrollo integral de las personas” (Apartado 3.4).

- **Las brechas de género** se refieren a las diferencias y desigualdades existentes entre mujeres y hombres en relación con la entrada, la permanencia, la progresión y el reconocimiento dentro de la organización, determinadas por su acceso a las oportunidades existentes, al uso y control de los recursos y a la toma de decisiones dentro de la organización. Estas diferencias y desigualdades están influidas, en muy buena medida, por la diferente valoración y el reconocimiento que la sociedad y las organizaciones que la integran otorgan, muchas veces de forma no consciente, a mujeres y hombres por el simple hecho de serlo. Los siguientes son algunos ejemplos:
  - **Brecha de género salarial.** Existe cuando mujeres y hombres ganan salarios distintos a pesar de que realizan el mismo trabajo o de que desempeñan trabajos de igual valor.
  - **Brecha de género en el acceso a la toma de decisiones.** Existe cuando las mujeres son minoría o están subrepresentadas en los espacios de toma de decisión de la organización.
  - **Los sesgos de género** refieren a la preponderancia de la visión y los valores masculinos a la hora de definir e implementar procedimientos y mecanismos o de evaluar procesos. Los sesgos de género ubican a las mujeres en condiciones de desventaja respecto a los hombres en un determinado ámbito.
    - **Sesgos de género en la promoción de personal:** se presenta cuando se promociona a los hombres por encima de las mujeres a partir de estereotipos determinados por la menor disponibilidad de tiempo de las mujeres.

De esta manera, los diagnósticos de brechas de género permiten identificar y analizar la cultura y las prácticas organizacionales, con el fin de sacar a la luz la forma en que las desigualdades de género se introducen en la organización. Se constituyen así como el punto de partida para comenzar un proceso de reflexión, evaluación y planificación de la gestión de calidad con igualdad de género. Las preguntas clave que realiza un diagnóstico de brechas de género a una organización se pueden resumir en las siguientes:

### Preguntas centrales de un diagnóstico de brechas de género

- ➔ ¿Cuál es la situación específica de mujeres y hombres en la organización? ¿A qué se debe (puestos, ocupaciones, sectores, niveles de decisión, jornadas de trabajo, tipo de contrato, salud y seguridad ocupacional, etc.)?
- ➔ ¿Existen desigualdades en las oportunidades y el acceso que tienen mujeres y hombres al trabajo (puestos, ocupaciones, sectores, niveles de decisión, jornadas de trabajo, tipo de contrato, salud y seguridad, desarrollo profesional, etc.)? ¿A qué se deben? ¿Qué hace la organización para erradicarlas?
- ➔ ¿Tiene en cuenta la organización las necesidades, intereses y opiniones específicas de mujeres y hombres en las políticas que desarrolla? ¿De qué manera?

## 2. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS Y LOS RESULTADOS ESPERADOS DE UN DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO?

Los objetivos de un diagnóstico de brechas de género se pueden resumir en los siguientes:

- Identificar las **características, necesidades e intereses específicos** de mujeres y hombres que trabajan en la organización. Para ello, es fundamental recabar no solo datos estadísticos desagregados por sexo, sino también sus opiniones y puntos de vista en relación con la situación en la que se encuentran y la gestión de los recursos humanos en la organización.
- Identificar las **brechas de género** que tengan como resultado prácticas discriminatorias, explícitas o no, que afectan el pleno desarrollo de las personas dentro de la organización, particularmente en cuanto al acceso y distribución de mujeres y hombres en las distintas áreas y tipos de puesto y la jerarquía, la remuneración, el desarrollo profesional y los beneficios, la salud y la seguridad en el trabajo y la conciliación entre la vida familiar y laboral, así como las políticas y prácticas que las determinan.
- Conocer si, y en qué manera, **la organización cumple con la legislación laboral costarricense**, particularmente en cuanto a los derechos laborales de las mujeres, la no discriminación por razón de género, la igualdad de oportunidades y la prevención y erradicación del acoso laboral y sexual en el trabajo. Si bien el cumplimiento de la normativa laboral es una obligación de cualquier organización, independientemente de que quiera o no certificarse en el SIGIG, y se asume que las organizaciones que emprenden este proceso ya lo hacen, el diagnóstico de brechas de género permite una verificación detallada al respecto.
- Detectar **necesidades de formación y de desarrollo profesional del personal**. El análisis de los conocimientos, cualificaciones y competencias del personal, tanto en sus respectivas áreas de competencia como en la aplicación del enfoque de género en su ámbito laboral, servirán de base para identificar las necesidades de formación y de desarrollo profesional del equipo de trabajo.

Una vez realizado, el diagnóstico de brechas de género será un documento que permitirá:

- **Tomar decisiones y priorizar los problemas de desigualdad de género a resolver**, los ámbitos de intervención y las metas temporales esperadas. Es la base sobre la cual se sustentarán la política de igualdad de género y los planes de acción de la organización.
- Evidenciar la **necesidad de establecer el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género**; con el propósito de poder abordar, de forma explícita y sistemática, las brechas de género identificadas y de tomar las decisiones para eliminarlas, poniendo en marcha la Política de Igualdad de Género y el Plan de Acción.
- Proporcionar una línea base **a partir de la cual establecer futuras comparaciones**. Así, la información y los datos recabados en el diagnóstico de brechas de género constituyen el punto de referencia para medir los avances de la implementación de la Política de Igualdad de Género y del Plan de Acción, así como la eficacia y los resultados de las acciones que se lleven a cabo.
- **Contribuir positivamente al clima organizacional**. Al ser un instrumento participativo, el diagnóstico de brechas de género envía al personal una señal de que sus opiniones, percepciones y puntos de vista son importantes para la organización, generándose un ambiente de trabajo más satisfactorio y motivador.

### 3. ¿QUÉ COMPROMISO SE NECESITA DE LA ORGANIZACIÓN PARA SU DESARROLLO?

La realización de un diagnóstico de brechas de género es el primer paso para poner en marcha el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG), tal como establece la Norma INTE 38-01-01. La decisión de puesta en marcha del SIGIG es potestad de la alta dirección de la organización, la cual debe mostrar clara y explícitamente su compromiso, de la siguiente manera:

- **Comunicando** a todo el personal el compromiso de la dirección con la realización del diagnóstico de brechas de género y la puesta en marcha del SIGIG.
- **Asegurando los recursos** humanos y materiales necesarios para su realización.
- **Transmitiendo las indicaciones necesarias** al personal en sus distintos niveles, para facilitar y asegurar su participación activa en las actividades que se establezcan para el diagnóstico de brechas de género y para que faciliten eficazmente la información que se les solicite.
- Asegurando que todo el proceso de diagnóstico de brechas de género está **alineado con la estrategia de la organización**.

## 4. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO?

Un diagnóstico de brechas de género debe ser:

- **Estratégico:** debe centrarse en identificar y analizar las relaciones de poder entre mujeres y hombres y los estereotipos discriminativos que subyacen a la estructura y el funcionamiento de la organización y que se expresan en las diferencias y desigualdades entre estos, en cuanto al acceso a las oportunidades y los recursos de la organización (puestos de trabajo, salarios, oportunidades de formación y desarrollo profesional etc.). Se espera, por tanto, que el diagnóstico de brechas de género brinde información sustantiva que permita poner en marcha medidas para que las relaciones laborales sean más justas y democráticas.
- **Participativo:** es importante que el diagnóstico genere un proceso de recolección de información y discusión que englobe el máximo número de personas posible. En cualquier caso, se debe asegurar la participación de mujeres y hombres de las distintas áreas y tipos de puesto de la organización, tanto operativas como administrativas, teniendo siempre en cuenta asegurar las condiciones adecuadas para que el personal, en su conjunto, y en particular las mujeres, se sienta libre y seguro de expresar sus opiniones y puntos de vista. Para ello se requiere contar con el apoyo explícito de la alta dirección de la organización, que deberá, además, facilitar la participación del personal, en tiempo y en forma, en las actividades que implique el proceso.
- **Confidencial:** para que las personas se sientan en confianza de expresar sus opiniones y puntos de vista, se requiere que todos sus aportes sean tratados con confidencialidad. Es decir, que se registren, pero que, cuando se reporten o se informe sobre ellos, se omita señalar específicamente a la persona o área que los manifiesta, a excepción de que esta solicite lo contrario.
- **Sistemático:** como todo proceso de investigación, se debe recopilar la información relevante de forma ordenada y sistemática, para poder sustentar adecuadamente los hallazgos que resulten del diagnóstico.
- **Acotado en el tiempo:** el diagnóstico debe tener un inicio y un fin claros. Esto es importante porque la situación va cambiando y, además, se debe transmitir al personal la idea de que es un proceso, donde su participación dará resultados concretos en un tiempo determinado.
- **Útil y práctico:** ha de servir para mejorar la organización, por lo que debe estar orientado a la acción.
- **Flexible:** cada organización es diferente y específica, tanto internamente como en relación al contexto donde se inserta. La herramienta de diagnóstico es, por tanto, un instrumento flexible que debe ser aplicado en cada caso en función de estas características.

## 5. ¿CUÁLES DEBEN DE SER LOS PARÁMETROS DE REFERENCIA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO?

Los parámetros o marcos de referencia para realizar el diagnóstico de brechas de género deben ser, fundamentalmente, el marco normativo internacional y nacional aprobado por Costa Rica, además de lo establecido en la Norma INTE 38-01-01. A continuación, en el Cuadro 1 se presentan brevemente los principales instrumentos normativos de obligado cumplimiento en el país. Mayor detalle sobre cada uno de ellos se incluye en el *Módulo de Capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género*.

**Cuadro 1. Principales instrumentos normativos relacionados con la igualdad de género en el trabajo en Costa Rica**

### Principales instrumentos del marco normativo internacional relacionados con la igualdad de género en el trabajo.

- **Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).** Reafirma el derecho de las mujeres a tener acceso a las mismas oportunidades laborales que los hombres, a elegir libremente profesión y empleo, a la estabilidad en el trabajo, a igual remuneración por igual trabajo, a la seguridad social, a la protección de su salud, a la seguridad ocupacional, a la comprensión de la maternidad como función social y al reconocimiento de la responsabilidad común de hombres y mujeres en cuanto a la educación y al desarrollo de sus hijos e hijas.
- **Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. Belém do Pará.** Define la violencia contra las mujeres, incluyendo de forma específica el acoso sexual en el lugar de trabajo, y también aquella “que sea perpetrada o tolerada por el Estado o sus agentes, donde quiera que ocurra” (Art.2).
- **Convenios de la Organización Internacional del Trabajo.** Son varios los convenios ratificados por Costa Rica relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres en el trabajo, entre los cuales se destacan: Convenio 100 sobre igualdad de remuneración, Convenio 103 sobre la protección de la maternidad, Convenio 111 de la OIT sobre la discriminación en el empleo y la ocupación y el Convenio 189 sobre el trabajo doméstico.
- **La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.** Incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los que el cumplimiento de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y niñas aparecen en forma explícita. De igual modo, las 169 metas contienen temas de inclusión y sostenibilidad, así como de empleo pleno y trabajo decente para todas las personas.
- **Las conferencias regionales sobre la mujer de América Latina y el Caribe.** En particular las últimas cuatro, celebradas en Quito (2007), Brasilia (2010), Santo Domingo (2013) y Montevideo (2016), que han emitido diversas recomendaciones para avanzar a la igualdad de género en el mundo del trabajo.

## Principales instrumentos del marco normativo nacional relacionados con la igualdad de género en el trabajo.

- Código de Trabajo (Ley 2 de agosto de 1943 y sus reformas).
- Ley sobre la prohibición de discriminación del trabajo (Ley 2694 del 22 de noviembre de 1960).
- Ley de promoción de la igualdad real de la mujer (Ley 7142 del 8 de marzo de 1990).
- Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia (Ley 7476 del 3 de febrero de 1995 y sus reformas).
- Reforma Procesal Laboral (Ley 9343 del 25 de julio de 2017).

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, la organización debe tener en cuenta sus políticas y planes internos en materia de gestión de recursos humanos, los cuales se espera que hayan sido definidos con base en la legislación laboral nacional.

## 6. ¿CUÁLES SON LOS ÁMBITOS A INCLUIR EN UN DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS?

La Norma INTE 38-01-01 establece los ámbitos que debe abordar el diagnóstico de brechas de género, los cuales se detallan a continuación:

- I. **Caracterización básica de organización:** se trata de contextualizar brevemente a la organización, el sector en el que desarrolla su actividad, los productos o servicios que ofrece, su tamaño, estructura, mercados en los que opera, etc.
- II. **Gestión del personal**
  - i. **Participación en profesiones y ocupaciones:** se enfocará en analizar la distribución por sexo de mujeres y hombres en las distintas áreas, ocupaciones y puestos de trabajo de la organización, así como las circunstancias que la determinan.
  - ii. **Participación en la toma de decisiones:** analizará el acceso y la participación de mujeres y hombres a los espacios y puestos de toma de decisiones de la organización.
  - iii. **Ordenamiento de jornadas de trabajo:** deberá identificar y analizar cómo se organizan y estructuran las jornadas de trabajo en cada área y nivel, su correspondencia con los derechos laborales, la salud y la seguridad ocupacional, la conciliación de la vida familiar y laboral y las posibilidades de desarrollo profesional.
  - iv. **Reclutamiento y selección:** indagará sobre las políticas, prácticas y resultados de reclutamiento y selección de personal, en relación con las oportunidades de acceso para mujeres y hombres a cada una de las diferentes áreas y puestos de trabajo.

- v. **Promoción y evaluación del desempeño:** incluirá el análisis sobre los procesos de evaluación del desempeño (basado en las tareas) y de promoción interna.
  - vi. **Remuneración e incentivos:** se enfocará en analizar la situación de la empresa u organización en cuanto a los salarios que reciben mujeres y hombres en las diferentes áreas y puestos de trabajo, y las políticas y prácticas que la determinan, así como la existencia y procedimientos de asignación de incentivos al desempeño.
  - vii. **Acceso a acciones de formación y de capacitación:** analizará la política de la organización en relación con la formación y capacitación del personal, el tipo de oportunidades existentes y el acceso de mujeres y hombres a estas.
  - viii. **Competencias y toma de conciencia:** referirá al grado de conocimiento y competencias existentes en las distintas personas, áreas y niveles de la organización, en relación con la promoción de la igualdad de género. Asimismo, analizará el grado de sensibilización y compromiso existente al respecto, sobre todo en los niveles gerenciales y directivos, por cuanto es un elemento fundamental para el avance.
- III. Salud integral:** refiere al análisis de las políticas y prácticas organizacionales para la promoción de la salud integral del personal de la organización, así como a las características y necesidades específicas de mujeres y hombres en este ámbito; en particular en cuanto a:
- i. **Formas de violencia de género:** se enfocará en identificar si existen o han existido expresiones o casos de violencia de género en la organización y cómo se han abordado, así como políticas y acciones de prevención.
  - ii. **Hostigamiento o acoso sexual:** tratará de identificar si existen o han existido expresiones o casos de acoso sexual en la organización y la forma en que se han abordado, así como la existencia de políticas y acciones de prevención, atención y erradicación, en concordancia con la **Ley 7476 contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia**.
  - iii. **Acoso laboral:** abordará la existencia o no de casos de acoso laboral pasados o actuales, así como del reglamento de la ley donde se establecen los procedimientos efectivos para la prevención, atención y erradicación de estas situaciones.
  - iv. **Seguridad y salud ocupacional:** tendrá en cuenta si, y de qué manera, la empresa u organización desarrolla acciones de prevención y control de los peligros y riesgos potenciales o existentes de las mujeres y hombres, reconociendo sus condiciones y necesidades particulares.
  - v. **Salud sexual y salud reproductiva:** se centrará en la existencia o no de programas o acciones de sensibilización, promoción, prevención y atención de la salud sexual y reproductiva de mujeres y hombres, en su diversidad.
  - vi. **Instalaciones y equipos:** tendrá en cuenta si, y de qué manera, las instalaciones, la disposición de los equipos y componentes y los puestos de trabajo han tenido en cuenta las condiciones y necesidades específicas de mujeres y hombres en su diversidad.
- IV. Corresponsabilidad en el hogar:** referirá a la existencia o no de políticas, procedimientos y acciones que fomenten la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, tanto para mujeres como para hombres, y la corresponsabilidad entre ambos.
- V. Resolución de conflictos:** indagará si existen mecanismos estandarizados o protocolizados de resolución de conflictos, y si contienen, explícita o implícitamente, acciones contrarias o a favor de la igualdad de género en el ámbito laboral.

- VI. Comunicaciones:** analizará los instrumentos y métodos de comunicación de la organización, tanto a nivel interno como hacia la clientela, las personas usuarias o el público en general, y de qué manera promueven o no la igualdad de género y la deconstrucción de estereotipos discriminatorios.
- VII. Control operacional:** identificará si existen y cómo funcionan las acciones para promover la igualdad de género en las relaciones con terceros, como por ejemplo la existencia o no de cláusulas contractuales que promuevan la igualdad de género en las organizaciones proveedoras y distribuidoras de bienes y servicios de la organización a lo largo de su cadena de valor. Además, analizará si existen y cómo funcionan los instrumentos y mecanismos de coordinación, comunicación o monitoreo interno de las políticas, planes y acciones encaminados a la eliminación de las brechas de género en la organización.

**Se debe tener en cuenta que:**

- Si bien la Norma INTE 38-01-01 establece la necesidad de abordar todos los ámbitos mencionados, el alcance y el nivel de profundidad esperado o posible en una determinada organización o empresa puede variar. Dependerá tanto de los objetivos concretos que tenga la Dirección de esta, como de su tamaño y estructura, y de los recursos y el tiempo disponibles para la realización de este diagnóstico.

# SEGUNDA PARTE.

## EL PROCEDIMIENTO: LAS TRES FASES DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO

El proceso para la elaboración del diagnóstico de brechas de género consta de tres fases:

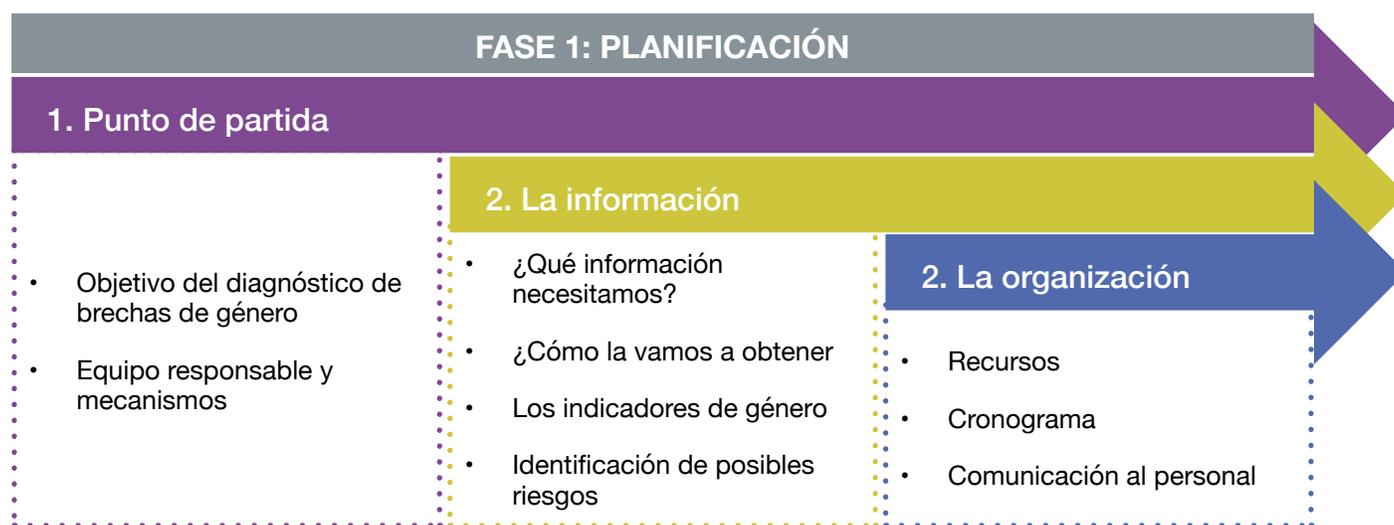
- **Fase 1: Planificación del trabajo** y comunicación al personal de la decisión de realizar el diagnóstico de brechas de género.
- **Fase 2: Recolección de información** cuantitativa y cualitativa sobre la organización y su situación con respecto a la igualdad de género.
- **Fase 3: Análisis de género de la información obtenida y difusión de los resultados**, como base para la puesta en marcha del SIGIG y para el diseño e implementación de la Política de Igualdad de Género y el Plan de Acción.

A continuación, se analiza con mayor profundidad cada una de estas fases:

### FASE 1: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Antes de empezar a recolectar la información, es recomendable dedicar tiempo a planificar el trabajo. En el diagrama de la Figura 1 se indican los pasos y componentes de esta fase.

**Figura 1. Cuestiones clave en la planificación del diagnóstico de brechas de género**



Fuente: elaboración propia.

### Se debe tener en cuenta que:

- El propósito fundamental de esta primera fase será delimitar los objetivos específicos del proceso, el alcance esperado, las personas que participarán, las técnicas a utilizar y los recursos humanos, materiales y tiempo necesarios para su realización. En esta fase también se elaborará el cronograma de trabajo, se establecerá la agenda de actividades a desarrollar durante el diagnóstico y se diseñarán los instrumentos para recolección de información. Asimismo, será el momento en que la Dirección comunicará a todo el personal su compromiso e interés por realizar un diagnóstico de brechas de género en la organización y los motivos que le mueven a ello, y facilitará las condiciones para su desarrollo.

## 1. ¿QUIÉN VA A OCUPARSE DE REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO? ¿CÓMO SE DISTRIBUYE EL TRABAJO?

La constitución y el tamaño del equipo dependerá en muy buena medida del tamaño de la organización, y del alcance y la profundidad propuestas para el diagnóstico.

Puesto que se trata de un diagnóstico de brechas de género interno, la organización tendrá que decidir si la facilitación se encarga a una persona o equipo de la organización o si se contrata externamente. Uno de los criterios a tener en cuenta es valorar en qué medida el hecho de que las actividades de campo (entrevistas, grupos focales, etc.) las facilite personal interno puede limitar o no la participación, en términos cualitativos, del personal de la organización. En estos casos, la facilitación externa puede potenciar que las personas expresen con mayor libertad sus opiniones. Esta opción tiene evidentemente el inconveniente de resultar más costosa, por lo que es importante que la organización decida qué es lo más oportuno.

La organización debe, además, nombrar un equipo de trabajo interno, donde debe tener un papel relevante la dirección de Recursos Humanos de la organización, que facilite y asegure la realización de las distintas actividades que se determinen (entrevistas, grupos focales, encuestas etc.). Se recomienda que el equipo esté conformado tanto por una o varias personas del nivel directivo o gerencial junto con otras más operativas encargadas de concretar fechas, asegurar los espacios, convocar a las personas participantes, distribuir y recolectar las encuestas, etc.

## 2. ORGANIZANDO EL TRABAJO: LA INFORMACIÓN QUE NECESITAMOS, LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECTARLA, LOS RECURSOS PARA TRABAJAR Y EL CRONOGRAMA

En la Figura 2 se sintetizan los elementos que debemos tener en cuenta a la hora de organizar el proceso de diagnóstico. A continuación, se explica cada uno de ellos.

**Figura 2. Elementos del proceso de diseño de un diagnóstico de brechas de género**



Fuente: elaboración propia.

### 3. LA INFORMACIÓN QUE NECESITAMOS. ¿QUÉ BUSCAMOS?

El diagnóstico de brechas de género incluye, como se ha expuesto en el apartado anterior, un amplio número de dimensiones y cuestiones. Ha de recolectar información tanto cuantitativa (datos, números, cantidades) como cualitativa (opiniones, percepciones, observaciones, etc.). Esta información nos servirá además para alimentar los indicadores de género, que serán los puntos de referencia para la línea de base (el diagnóstico) y también para el posterior monitoreo de los avances que se vayan dando al poner en marcha acciones para lograr la igualdad de género en la organización. La información a recabar será del siguiente tipo:

- **Datos y estadísticas desagregados por sexo**, como por ejemplo:
  - Distribución de mujeres y hombres en áreas, ocupaciones y niveles.
  - Distribución salarial entre mujeres y hombres por área y puesto de trabajo, y distribución de la masa salarial global.
  - Causas de incapacidad, accidentes y enfermedades laborales.
- **Políticas y prácticas formales u oficializadas**: son aquellos documentos oficiales que establecen estrategias o prácticas que forman parte de la organización y de su funcionamiento. Ejemplos de ellas pueden ser:
  - Manual de organización, descriptores de puestos.
  - Política de promociones y ascensos.
  - Política salarial.
- **Políticas y prácticas informales**: se trata de “formas de hacer y proceder” que, si bien no están normadas u oficializadas en la organización, en la práctica operan e influyen directamente en los ámbitos de análisis. Estas prácticas son más frecuentes cuanto menos regulada y formalizada está la organización, por ejemplo:
  - Cuando las reuniones del equipo directivo se realizan como costumbre fuera del horario normal de trabajo.
  - Cuando no se contratan mujeres u hombres para un determinado puesto con base en estereotipos de género o experiencias anteriores, aunque no se diga explícitamente en los perfiles.
  - Cuando los equipos de seguridad personal, en áreas donde tradicionalmente ha habido pocas mujeres, se diseñan o compran sin tener en cuenta las características físicas y fisiológicas de las mujeres.
- **Opiniones, puntos de vista y percepciones del personal**: el género es una característica estructural de nuestras sociedades; por tanto, nuestra forma de pensar, nuestras percepciones y opiniones están fuertemente marcadas por nuestra vivencia como mujeres y como hombres en una sociedad y un momento concreto. Un diagnóstico de brechas de género permite sacar a la luz estas diferentes percepciones de la realidad, así como visibilizar las opiniones y puntos de vista de las mujeres, que con frecuencia están invisibilizadas en el ámbito laboral, históricamente construido como ámbito masculino.

## 4. LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y LOS INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA RECOLECTARLA: ¿CÓMO? ¿DÓNDE? ¿CON QUIÉN?

Como ya se ha mencionado anteriormente, un diagnóstico de brechas de género es un análisis tanto cuantitativo como cualitativo. Por ello, se nutrirá tanto de fuentes secundarias (documentos) como de fuentes primarias (personas y su entorno). Para recopilar la información de cada una de estas fuentes, han de utilizarse técnicas e instrumentos específicos.

- **Fuentes secundarias:** se refiere a datos e informaciones documentales. Incluyen desde bases de datos, estadísticas y series temporales hasta documentos de políticas organizativas, informes internos y material informativo o publicitario. Para recopilarlas y analizarlas las técnicas que podemos utilizar son:
  - *Revisión documental* sobre distintos tipos de materiales y documentos de la organización. Este tipo de material proporciona información tanto cualitativa como cuantitativa muy útil para completar y comparar con la información recogida a través de las encuestas y entrevistas.
  - *Recopilación y organización de los datos estadísticos* sobre la planilla.
- **Fuentes primarias:** son las personas y su entorno. Normalmente nos referimos aquí a quienes trabajan en la organización: mujeres y hombres en distintas áreas, ocupaciones y niveles de puestos que forman parte de esta. Sus pensamientos, percepciones y formas actuar conforman la cultura empresarial u organizacional y, por tanto, es fundamental poder esbozarla e identificar sus principales características en términos de género.

### Es importante tener en cuenta:

- Las opiniones y sugerencias de parte de los distintos sectores de la empresa u organización: personal administrativo, técnico, de operaciones; organizaciones de trabajadoras y trabajadores tales como asociaciones solidaristas, sindicatos, fondo de ahorro y préstamos, entre otros.
- Las opiniones del conjunto del personal de la organización sobre los diferentes roles de mujeres y de hombres en la organización, los obstáculos o facilidades que encuentran para su desarrollo profesional y la forma en la que se expresan los condicionantes y sesgos de género en el sistema de valores y la cultura de la organización. Es especialmente importante conocer las opiniones del personal directivo y con cargos de nivel intermedio, ya que son fundamentales para la puesta en práctica del SIGIG.

Las necesidades y opiniones expresadas por las mujeres y los hombres como grupos específicos en relación con su desarrollo laboral. En este sentido, es relevante conocer qué piensan respecto a su trayectoria laboral dentro de la empresa u organización, sus posibilidades de realización profesional, sus necesidades de formación, sus relaciones con sus compañeras y compañeros de trabajo, con sus superiores jerárquicos, sus expectativas de cara al futuro, etc.

Para trabajar con las personas podemos utilizar distintas técnicas:

- **Encuestas.** Dependiendo de cuál sea su objetivo, permiten obtener tanto información cuantitativa sobre las características del personal, como cualitativa sobre sus opiniones, necesidades y percepciones. Permiten obtener información genérica referida a un grupo amplio de personas, la cual es susceptible de ser tratada estadísticamente.
- **Entrevista individual, entrevista grupal y grupos de discusión.** Mediante la interacción entre el equipo facilitador y las personas participantes se pueden analizar temas concretos y conocer con mayor profundidad las opiniones del personal de la organización, sus experiencias y expectativas. Es importante tener en cuenta que todas estas actividades requieren una inversión de tiempo significativa, que su elección ha de tener en cuenta algunas cuestiones importantes, como se detalla en el Cuadro 2:

**Cuadro 2. Dimensiones a considerar al seleccionar las técnicas a utilizar**

Técnica	Consideraciones
Entrevistas individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar con personas que tienen poco tiempo disponible pero cuya participación es muy relevante.</li> <li>• Priorizar informantes clave (dirección, gerencia, responsable de RRHH o de alguna área de interés específico).</li> </ul>
Entrevistas grupales (mixtas o no)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientadas a obtener información, lo más completa posible, de algún área de trabajo específica y de las personas que trabajan en ella, aunque tengan diferentes puestos y jerarquía.</li> <li>• Asegurar que se generan las condiciones necesarias para que todo el personal participante tenga oportunidad de expresarse.</li> </ul>
Grupos de discusión o <i>focus group</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientados a discutir o profundizar sobre algún aspecto particular: gestión de RRHH, acoso laboral, acoso sexual, clima organizacional, etc.</li> <li>• Se recomienda invitar a personas con niveles jerárquicos similares, para evitar que las relaciones de poder limiten la participación de los puestos más bajos.</li> <li>• Se debe valorar la posibilidad de realizar algunos focus group separados por sexo, para facilitar la apertura de las personas a participar, particularmente de las mujeres.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

- **Casos particulares.** Son también una fuente importante de información para la organización, puesto que pueden revelar síntomas de prácticas y comportamientos discriminatorios.
- **Observación participante.** Se trata de observar atentamente las prácticas, las relaciones y las experiencias cotidianas del personal de la organización desde la perspectiva de la igualdad de género. Aunque requiere tiempo, esta técnica es importante en cuanto facilita comparar el discurso con la práctica: lo que se “debería hacer” con lo que “se hace”, lo que “se dice” con lo que “se expresa con las formas de hacer”. También es particularmente relevante para analizar el ámbito de la salud y la seguridad en el trabajo.

### Se debe tener en cuenta que:

La elección de la técnica o técnicas a utilizar y del número de actividades en cada caso dependerá en muy buena medida de la información que deseemos recoger, las características de la organización y los recursos humanos, los materiales y el tiempo disponible; así pues:

- En una organización con gran número de personal puede ser conveniente llevar a cabo una encuesta individual a una muestra representativa de las trabajadoras y los trabajadores, y complementarla con entrevistas a profundidad a determinadas personas y algunos grupos de discusión.
- En una empresa u organización más pequeña, es más fácil recabar de primera mano las impresiones del personal, por lo que podría obviarse la realización de la encuesta y basar la recolección de información exclusivamente en entrevistas a informantes clave y entrevistas grupales o grupos de discusión.
- En una organización donde existan antecedentes de casos de acoso laboral o sexual, se recomienda siempre hacer grupos focales específicos por sexo y tipo de ocupaciones, para poder profundizar en estas temáticas.

En la tercera parte de este documento se incluye una guía específica para cada técnica, con las pautas recomendadas en cada caso. Es importante mencionar la importancia de levantar memorias siempre de todas las actividades de campo, de manera que se pueda regresar a ellas al sistematizar y analizar la información recolectada.

## 5. LOS INDICADORES DE GÉNERO

Según PNUD (2016), un indicador es una medida verificable que señala una situación o condición específica, y que permite calcular cambios en esa situación o condición a través del tiempo. Se trata, por tanto, de una medida de análisis, de comparación a lo largo del tiempo. Para el caso que nos ocupa, podemos dividir los indicadores en dos tipos fundamentales:

- **Indicadores de gestión:** indican en qué medida existen y cómo funcionan los procedimientos tendientes a asegurar la igualdad.
- **Indicadores de brechas:** identifican desigualdades expresas entre mujeres y hombres, en números o mediciones numéricas. Estas desigualdades pueden ser objetivas (por ejemplo, participación de mujeres y hombres en el comité de dirección) o subjetivas pero cuantificables (por ejemplo, diferencia entre las percepciones de mujeres y hombres en relación con la existencia de igualdad de género en la organización).

En la tercera parte de esta guía se incluye la matriz de indicadores propuesta, organizada según cada una de las dimensiones a analizar que incluye la Norma INTE 38-01-01. La información necesaria para responder a estos indicadores debe estar presente en los instrumentos de recogida de información, tanto documental como de campo, que se utilicen para el diagnóstico de brechas de género.

Una vez puesto en marcha el SIGIG, la organización debe garantizar que la medición de los indicadores se incorpore a sus procedimientos operacionales del sistema y, en lo posible, a los procedimientos de monitoreo habituales de la organización. Esto facilitará la evaluación del avance del SIGIG.

## 6. EL ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

Antes de comenzar el proceso de diagnóstico de brechas de género, es importante que el equipo facilitador identifique y analice posibles riesgos que puede enfrentar el proceso. En el Cuadro 3 se indican algunos de los obstáculos más frecuentes encontrados en este tipo de diagnósticos, así como algunas sugerencias para abordarlos.

**Cuadro 3. Obstáculos frecuentes para la realización de diagnósticos de brechas de género en las organizaciones y sugerencias para abordarlos**

Obstáculos frecuentes	Sugerencias para abordarlos
Dificultades para obtener información cuantitativa fiable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar algunos datos clave; pocos, pero certeros.</li> <li>• Utilizar casos como ejemplos.</li> </ul>
Limitaciones de tiempo, sobre todo del personal directivo y gerencial o del personal de producción/operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar, en primer lugar, las fechas para el trabajo con este personal.</li> <li>• Ajustar los horarios de entrevista a la disponibilidad de las personas.</li> <li>• Valorar la posibilidad de desarrollar las actividades al inicio o al final del horario laboral.</li> </ul>

Obstáculos frecuentes	Sugerencias para abordarlos
Resistencias derivadas de que persisten estereotipos, opiniones y formas de pensar de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que la Dirección trasmite de forma clara y explícita a todo el personal su compromiso con la igualdad de género, las veces necesarias y de diferentes formas (reunión informativa, correos electrónicos, anuncios, etc.). Es importante también que se transmita claramente el alcance esperado del proceso para evitar generar expectativas que no son alcanzables.</li> <li>• Incluir alguna sesión de sensibilización previa que justifique, con datos objetivos, la importancia de la igualdad de género en las organizaciones para mejorar su eficacia.</li> </ul>
Falta de sensibilidad de parte o todo el personal gerencial sobre el tema y el cuestionamiento de su relevancia para la organización y su área de trabajo específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir alguna sesión de sensibilización previa que justifique, con datos objetivos, la importancia de la igualdad de género en las organizaciones para mejorar su eficacia.</li> </ul>
Insuficientes recursos humanos y materiales para poder desarrollar el proceso de diagnóstico en tiempo y en forma.	Priorizar actividades grupales (entrevistas grupales, grupos focales) así como encuestas o sondeos que se puedan hacer en línea o de forma masiva.
Obstáculos para la obtención de la información documental, sobre todo en organizaciones muy jerárquicas donde la información está muy controlada, o en otras donde el control de la información se utiliza como mecanismo de poder no formalizado.	Solicitar a la Dirección que sea ella la que solicite la información a los diferentes departamentos o jefaturas.

Fuente: elaboración propia.

Analizar estos riesgos durante la fase de preparación es fundamental para asegurar que se pongan en marcha, en la medida de lo posible, las acciones necesarias para mitigarlos.

## 7. LOS RECURSOS QUE NECESITAMOS

Los recursos necesarios también deben definirse en función del tamaño de la organización, de la metodología diseñada y del tiempo disponible. En cualquier caso, hay que tener en cuenta los siguientes:

- Facilitación de las actividades: estará a cargo de la(s) persona(s) facilitadora(s), quien deberá, en la medida de lo posible, contar con una o varias personas de apoyo que aseguren las cuestiones logísticas.
- Local: para realizar sobre todo las actividades grupales, y en particular los grupos focales, asegurando un ambiente tranquilo y privado donde las personas se sientan cómodas y se respete la confidencialidad.
- Equipos: *laptop*, proyector, cámara fotográfica, conexión WiFi (en caso de que se considere necesario). Servirán para aquellas actividades donde el equipo de trabajo tenga que presentar alguna información (ya sea el inicio del proceso o sus resultados al final), así como para registrar las actividades realizadas.
- Papelería: listas de asistencia (es muy importante registrar la participación de todas las personas informantes desagregada por sexo, departamento etc.), marcadores, papel y otros que puedan ser necesarios.

## 8. EL CRONOGRAMA

Esta es una parte esencial de la planificación. En él se plasmarán las actividades a realizar distribuidas en el tiempo disponible. Se aconseja iniciar siempre con unos días para la recopilación y análisis de información documental, antes de pasar al “trabajo de campo” con el personal. Esto permitirá conocer en primer lugar los datos disponibles, así como el “deber ser” de la organización plasmado en sus documentos institucionales (políticas y planes). En función de las tres fases propuestas en esta Guía, los principales momentos del cronograma deberían ser:

**Cuadro 4. Fases y etapas del diagnóstico de brechas de género a incluir en el cronograma**

Fases del diagnóstico	Etapas
<b>FASE 1.</b> <b>Preparación</b>	1.1 Generación de condiciones internas: definición de objetivos concretos, indicadores y alcance esperado; comunicación de la Dirección, designación de referentes internos y tiempos.  1.2 Definición metodológica: decisión sobre equipo de trabajo, fuentes de información, definición y diseño de las técnicas e instrumentos de recolección, recursos necesarios y cronograma.  1.3 Previsión de riesgos: resistencias internas, disponibilidad de tiempo de informantes clave, etc.
<b>FASE 2.</b> <b>Recolección de la información</b>	2.1 Recopilación y revisión documental.  2.2 Actividades de trabajo de campo: entrevistas, encuestas, grupos focales, observación activa.
<b>FASE 3.</b> <b>Análisis de la información y elaboración de resultados</b>	3.1 Sistematización y análisis de la información recopilada.  3.2 Preparación del informe diagnóstico de brechas de género preliminar.  3.3 Presentación a la Dirección y a quien esta determine (Comité SIGIG, personal gerencial, técnico etc.).  3.4 Elaboración del informe final a partir de los aportes recibidos.

Fuente: elaboración propia.

## 9. COMUNICANDO AL PERSONAL LA DECISIÓN DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO

Para que el diagnóstico tenga éxito, es importante asegurar que todo el personal de la organización conozca la decisión y el compromiso de la dirección de llevarlo a cabo. Esta comunicación constituye un elemento clave para conseguir la participación efectiva del personal.

Además, y dado que se desea recoger información sobre el personal, sobre sus opiniones, sus experiencias y sus expectativas, es preciso explicar por qué y para qué queremos esta información. En caso contrario, se corre el riesgo de no obtener la colaboración necesaria por parte del personal. A continuación, indicamos algunas estrategias para hacer pública la intención de realizar un diagnóstico de brechas de género, comenzando por las más relevantes:

- Comunicados personales de la Dirección, bien por correo electrónico o en físico. Quizás, en la actualidad, esta sea la manera más efectiva y rápida de que todas las personas de la organización conozcan del proceso, sus objetivos y el compromiso de la Dirección. Se puede dar la posibilidad a las personas de que, también por este medio, envíen las preguntas o dudas que puedan tener al respecto.
- Reuniones informativas. Son importantes porque permiten al personal hacer preguntas sobre el proceso y sobre la participación que de ellas y ellos se espera. Se recomienda que la Dirección o una persona delegada más directa lidere la reunión. En cualquier caso, siempre debe ser una persona de nivel gerencial de la organización.
- Comunicado en tabloneros de anuncios informativos en los centros o talleres.
- Noticias en boletines informativos periódicos de la organización.

## FASE 2: RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La segunda fase del diagnóstico de brechas de género consiste en recolectar información en cada una de las siete dimensiones establecidas por la Norma INTE 38-01-01 e indicadas en el apartado 7 de la misma. A continuación, se describen brevemente cada uno de los ellos, mediante dos breves apartados: uno titulado *¿Qué buscamos?*, que indica brevemente qué perseguimos identificar en ese ámbito concreto, y otro titulado *¿Dónde buscamos?*, que incluye cuáles pueden ser nuestras fuentes de información. Además, para cada uno se adjunta, en la tercera parte de esta Guía, un instrumento de apoyo para la recolección y análisis información.

### Cuadro 5. Ámbitos de investigación en el diagnóstico de brechas de género

#### 1. Caracterización básica de la organización

#### 2. Gestión del personal

2.1. Participación en profesiones y ocupaciones

2.2. Participación en la toma de decisiones

2.3. Ordenamiento de jornadas de trabajo

2.4. Reclutamiento y selección

2.5. Promoción y evaluación del desempeño

2.6. Remuneración e incentivos

2.7. Acceso a acciones de formación y de capacitación

2.8. Competencias y toma de conciencia

### **3. Salud integral**

- 3.1. Formas de violencia de género
- 3.2. Hostigamiento o acoso sexual
- 3.3. Acoso laboral
- 3.4. Seguridad y salud ocupacional
- 3.5. Salud sexual y salud reproductiva
- 3.6. Instalaciones y equipos

### **4. Corresponsabilidad social de los cuidados**

### **5. Resolución de conflictos**

### **6. Comunicaciones**

### **7. Control operacional**

Fuente: elaboración propia.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (INSTRUMENTO 1)**

Se iniciará recogiendo información general sobre las características de la organización. Dentro de este apartado, se analizarán cuestiones como la estructura organizativa, su tamaño y contexto geográfico, el sector en que trabaja, los objetivos organizativos que tiene, su misión, visión, principios y valores, la cultura organizacional, etc. Además, dentro de este apartado se analizarán, siempre de forma desagregada por sexo, el ausentismo y las bajas laborales.

## **2. GESTIÓN DEL PERSONAL**

Se refiere al acopio de información relativa a las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos. Para ello, es conveniente reflexionar sobre las diferentes dimensiones que conforman la gestión de los recursos humanos en la organización y, siempre que sea posible, se debe recoger y contrastar la información estadística de que se disponga sobre cada una de estas áreas. A continuación, se describen brevemente cada una de las siete subdimensiones que la Norma INTE 38-01-01 establece dentro de la gestión del personal.

## 2.1 PARTICIPACIÓN EN PROFESIONES Y OCUPACIONES (INSTRUMENTO 2)

### ¿Qué buscamos?

Nos proponemos identificar los datos que nos permitan tener una imagen actual de la situación de la organización en relación con la distribución y la participación de mujeres y hombres en sus distintas áreas, sectores y niveles. Esta imagen nos sirve para identificar si, de qué manera y con qué alcance, existe segregación (horizontal y vertical) por sexo dentro de la organización.

#### Algunos conceptos clave

- **Segregación horizontal:** cuando mujeres u hombres se concentran de forma mayoritaria en determinadas áreas, ocupaciones o actividades profesionales.
- **Segregación vertical:** desigual distribución de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos de la organización. Con frecuencia, las mujeres están subrepresentadas en los niveles más altos, que son ocupados en mayor medida por los hombres.

Es importante tener en cuenta:

#### La segmentación por sexo en el trabajo es un problema porque:

- Reproduce y fortalece la tradicional división sexual del trabajo, que relaciona como apropiados para cada sexo determinados tipos de tareas y funciones dentro de las organizaciones. Las mujeres se ocupan mayoritariamente en áreas de servicio, atención al público y administrativas, mientras que los hombres en áreas más técnicas.
- Determina la concentración mayoritaria de mujeres en ocupaciones o familias profesionales que se caracterizan por tener condiciones de trabajo más precarias, salarios más bajos y menores oportunidades de formación y progresión profesional, además de menor valoración y reconocimiento social.

### ¿Dónde buscamos?

Necesitamos recopilar información estadística que nos permita conocer las características del conjunto del personal que trabaja en la organización, así como su distribución por sexo, tanto horizontal (áreas y ocupaciones) como vertical (niveles de decisión o jerarquía). De esta manera, podremos comparar las características y la situación de las trabajadoras y de los trabajadores organización y detectar posibles desigualdades o brechas manifiestas. En ocasiones, puede ser necesario distinguir entre los diferentes ámbitos de la organización (áreas, departamentos, centros de trabajo, etc.) o, en el caso de que desarrolle su actividad en dos o más localidades, entre diferentes unidades organizativas o productivas. También, cuando sea posible, es relevante recabar información de años anteriores –por ejemplo, los últimos dos años– de forma que podamos analizar la evolución de la participación por sexo en el tiempo.

Es importante, además, poder cruzar esta información por el nivel educativo de las personas, por el tipo de contrato que tienen o por la antigüedad o el tiempo que llevan en la organización –sobre todo en aquellas que incentivan la promoción interna por encima de la contratación externa–. En otros casos, también pueden organizarse los datos por sexo en función del contexto propio de la organización o de los énfasis del diagnóstico de brechas de género, como por ejemplo la edad o el tipo de jornada de trabajo. Se pueden hacer tantos cruces de variables como se crean convenientes. Los cruces son importantes porque pueden darnos pautas, más allá de la situación existente, de las causas que subyacen a la segmentación.

#### **Tener en cuenta:**

- No en todos los casos será posible completar toda la información, pero es importante lograr recopilar la mayor cantidad de información posible. En algunos casos será necesario construirla sino está disponible.
- Es importante expresar los datos no solo en números netos (cantidad de mujeres y cantidad de hombres) sino también en términos de la relación entre ellos (porcentaje de mujeres/hombres sobre el total de mujeres/hombres, o porcentaje de mujeres/hombres sobre el total de personas). Esto es muy importante porque nos permite visualizar más rápidamente la existencia o no de una brecha y su magnitud.

## 2.2 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES (INSTRUMENTO 2)

### *¿Qué buscamos?*

Es importante conocer cuantitativa y cualitativamente cuál es el grado de participación relativa de las mujeres y de los hombres en todos los niveles de los procesos de toma de decisión. También necesitamos conocer si la empresa o institución sostiene, desarrolla y estimula la participación relativa y equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones. La información cruzada por edad, nivel educativo y departamento o sección sería de mucha utilidad para explicar mejor las brechas en esta dimensión. También sería importante cruzar estos datos por el estado conyugal y el número de personas dependientes a cargo.

### Algunos conceptos clave (PNUD, 2016).

- **“Techo de cristal”**: expresa la barrera invisible que, sin que esté determinada por mecanismos explícitos u objetivos, imposibilita o dificulta en mucha mayor medida el ascenso de las mujeres –en relación con los hombres– a puestos directivos o de toma de decisión. Los obstáculos provienen en su mayor parte de los estereotipos y prejuicios sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar puestos de responsabilidad, así como sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades familiares y domésticas.
- **“Laberinto de cristal”**: Expresa los numerosos giros y dificultades, tanto esperados como inesperados, internos a la organización y también personales, que han de enfrentar las mujeres para acceder a cargos de toma de decisión.

#### ¿Dónde buscamos?

- Estadísticas de la distribución de mujeres y hombres en los órganos gerenciales y la alta dirección de la empresa, en las juntas directivas o asociaciones internas a la empresa, comités de salud y seguridad, o como delegadas de la empresa en espacios externos de toma de decisiones y representación.
- Documentos de distinto tipo relacionados con los procesos de selección, ascenso o participación en los diversos espacios de toma de decisión.
- Opiniones y puntos de vista de mujeres y hombres, y particularmente de las primeras, en relación con los obstáculos que enfrentan para acceder a este tipo de espacios.

## 2.3 ORDENAMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO (INSTRUMENTO 3)

#### ¿Qué buscamos?

Pretendemos identificar si existen diferencias significativas entre los tipos de jornadas que desarrollan mujeres y hombres y las razones que subyacen a esas diferencias. Esto es importante porque el tipo de jornada, sobre todo en áreas operativas, está muy vinculado a la remuneración salarial y los incentivos. Por su parte, por ejemplo, en niveles gerenciales, la organización suele exigir una mayor disponibilidad y dedicación horaria que en muchos casos las mujeres no pueden asumir a causa de sus responsabilidades domésticas y de cuidado.

*¿Dónde buscamos?*

- Documentos sobre las políticas de gestión de recursos humanos.
- Planificación de horarios por departamento y ocupación.
- Opiniones del personal en relación con las razones que determinan la distribución de mujeres y hombres en los distintos turnos y horarios.

## 2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN (INSTRUMENTO 4)

El reclutamiento y la selección refieren a todas aquellas políticas y prácticas que la organización desarrolla para captar personas candidatas a cubrir las plazas vacantes, así como los procesos que utiliza para elegir las que se incorporarán a la organización.

*¿Dónde buscamos?*

Pretendemos identificar si, y de qué manera, las políticas y prácticas relacionadas con el reclutamiento y la selección del personal reproducen sesgos de género y generan discriminación, ya sea de forma directa o indirecta.

## Algunos conceptos clave

- **Discriminación por razones de género:** según la CEDAW es “toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera” (Artículo 4).
- **Discriminación directa:** cuando es objetiva o explícita.
  - Ej.: “Se buscan señoritas para cubrir puesto de recepcionista”.
- **Discriminación indirecta:** cuando, sin estar indicada o ser explícita, establece condiciones de acceso que penalizan a las mujeres. Aunque son condiciones iguales para ambos sexos, por sus roles tradicionales como esposas, madres y cuidadoras, las mujeres no cuentan con los mismos recursos o disponibilidad que los hombres para acceder a la oportunidad que se presenta.
  - Ej.: “Se busca repartidor con plena disponibilidad horaria”.
- **Estereotipos de género:** ideas preconcebidas sobre las mujeres y los hombres, con las cuales se califican y generalizan opiniones, y se justifican como naturales y propias de cada sexo (Cook, 2010). Tanto los estereotipos masculinos como los femeninos generan discriminación, pero los estereotipos femeninos tienen peor valoración social que los masculinos. Los estereotipos fortalecen ideas tradicionales sobre mujeres y hombres y refuerzan la discriminación hacia las mujeres.
  - Ej.: “Los hombres son más racionales para tomar decisiones”.
  - Ej.: “Las mujeres son mejores para el trabajo social”.
- Los estereotipos **funcionan como los “guardianes” del orden de género**. Obstaculizan la plena participación laboral de mujeres y hombres, haciendo perder a las mujeres oportunidades de rentabilizar el potencial del capital humano cualificado para los puestos ofertados. Al mismo tiempo, limitan y determinan las aspiraciones y expectativas profesionales de mujeres y hombres.

Al respecto, las cuestiones prioritarias a “mirar” son las siguientes:

- Si existe algún tipo de discriminación directa o explícita en los procesos de reclutamiento y selección, y si esta discriminación es una política organizacional o bien una práctica, que, aunque no está institucionalizada, opera en lo cotidiano.
- Si la forma en que se realizan los procesos de reclutamiento y selección discrimina indirectamente a uno de los dos sexos para acceder a alguna área o puesto, o en general.
- Si persisten estereotipos de género y cuáles son, en los instrumentos, procedimientos y personas involucradas en el reclutamiento y la selección.
- Si el perfil de los puestos ofertados de alguna manera limita el acceso de uno de los dos sexos, y sobre todo de las mujeres.

### **En Costa Rica:**

**Código de Trabajo, artículos 618-623:** establecen la prohibición de discriminar en el trabajo por razones de edad, etnia, género o religión, tanto a nivel de condiciones, salario como otros aspectos laborales.

**Ley No. 2694 sobre la prohibición de discriminación del trabajo, (artículo 1):** prohíbe toda discriminación basada en distinciones, exclusiones o preferencias, fundada en consideraciones por sexo (entre otros), que limite la igualdad de oportunidades o de trato en materia de empleo.

### *¿Dónde buscamos?*

A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos, con frecuencia resulta difícil disponer de información cuantitativa sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal (personas presentadas a una determinada plaza, personas seleccionadas, etc.). Para solventar este problema, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Entrevista a la persona responsable de Recursos Humanos.
- Si la organización o empresa subcontrata a un tercero los procesos de reclutamiento y selección, entrevista a la persona responsable.
- Revisión de los documentos relacionados con los procesos de reclutamiento y selección: anuncios de plazas vacantes, perfiles de puestos, formatos de entrevista (si existen) y protocolos.
- Recopilación de información, cuando esté disponible, del seguimiento al proceso de reclutamiento y selección que registre el número de mujeres y hombres participantes en cada etapa del mismo y los resultados en cada caso.

## 2.5 PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (INSTRUMENTO 5)

La promoción refiere a los mecanismos que tiene la organización para fomentar y facilitar la progresión de las personas dentro de la organización. La evaluación de desempeño, por su parte, es el proceso por el cual se mide el rendimiento global de una trabajadora o trabajador, su potencial de desarrollo en la empresa, su idoneidad y su cumplimiento con los objetivos del puesto de trabajo que desempeña.

### *¿Qué buscamos?*

Pretendemos identificar cuáles son las políticas, prácticas y procedimientos que utiliza la organización para evaluar el desempeño de sus trabajadoras y trabajadores, y para promoverlos profesionalmente en cuanto al avance en la escala de puestos. El objetivo es identificar si existen sesgos de género, directos o indirectos, tanto en la evaluación del desempeño, como en la promoción profesional, que

generan desigualdades en las oportunidades que tienen mujeres y hombres para desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

*¿Dónde lo buscamos?*

- Políticas y prácticas de evaluación del desempeño de la organización (documentos oficiales).
- Entrevista a las jefaturas de las distintas áreas y de Recursos Humanos para conocer cómo se implementa en la práctica los procesos de evaluación y promoción.
- Datos, desagregados por sexo, sobre las personas que han ascendido de categoría o han sido promovidas dentro de la empresa o institución durante los últimos años.
- Encuestas de opinión al personal sobre su percepción de trabajadoras y trabajadoras en relación con los procesos de promoción y evaluación.

## 2.6 REMUNERACIÓN E INCENTIVOS (INSTRUMENTO 6)

Otro aspecto clave de la gestión de recursos humanos es la política salarial de una organización. Si consideramos el salario como un indicador del valor que se otorga al trabajo de las personas que hay en ella, el análisis comparativo de los salarios percibidos por las trabajadoras y los trabajadores es de interés primordial para el diagnóstico de brechas de género.

*¿Qué buscamos?*

En primer lugar, se trata de conocer si existen diferencias significativas en la masa salarial recibida por mujeres y por hombres, y conocer si las causas de esas diferencias son objetivamente justificables o, por el contrario, están determinadas por sesgos de género. También es clave conocer si existe, y qué alcance tiene, la brecha de remuneración en trabajos iguales o de igual valor.

Debido a esto, es importante cruzar los salarios por sexo con otras variables como el perfil educativo, la experiencia previa, el tipo de contrato o la antigüedad. También es fundamental analizar si las diferencias salariales encontradas se deben, por ejemplo, al tipo de áreas u ocupaciones donde se desenvuelven unas u otros. Es en este ámbito donde suelen haber mayores brechas de género.

*¿Dónde lo buscamos?*

- Datos sobre la distribución salarial por sexo tanto global como por área, tipo de ocupación, departamento, nivel educativo, antigüedad, entre otros.
- La política salarial en relación con los perfiles de puesto, como documentos formales o institucionalizados y, si es posible, su evolución en el tiempo.
- Entrevistas a responsables de Recursos Humanos y otros que decidan sobre la asignación salarial en la organización.

- Datos, desagregados por sexo, relacionados con los incentivos o beneficios recibidos por el personal a raíz de las evaluaciones de desempeño.
- Encuesta de opinión al personal para recabar sus puntos de vista sobre la política salarial o de remuneración<sup>1</sup>.

**Tener en cuenta:**

- Para hacer un análisis salarial adecuado es importante trabajar con salarios brutos y conocer cómo se componen: salario base + complementos + premios u otros.

## 2.7 ACCESO A ACCIONES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (INSTRUMENTO 7)

Dentro del apartado de la gestión de recursos humanos, la política de formación y capacitación determinará en gran medida que las trabajadoras y trabajadores puedan optar, en igualdad de condiciones, a los mismos puestos de trabajo y a los mismos niveles de responsabilidad.

### *¿Qué buscamos?*

Identificar si existen sesgos de género en el acceso a las oportunidades de formación y capacitación, ya sea tanto en el proceso de decisión como tal, como en los requisitos que tiene que cumplir el personal para poder acceder a ellas. Es importante además conocer a qué tipo de capacitaciones asisten mujeres y hombres, tanto en cuanto a contenidos y utilidad para el trabajo, como en duración, costo o ubicación geográfica, entre otros.

Así, buscamos detectar posibles desigualdades en el acceso o en el contenido de la formación y capacitación recibida por mujeres y hombres. Cuando sea posible, también es importante conocer de qué manera tanto la oferta de capacitación como los contenidos mismos promueven la igualdad de género o, por el contrario, refuerzan brechas de desigualdad. Además, nos puede servir para detectar la existencia de posibles déficits de formación y capacitación en determinados colectivos de trabajadoras o trabajadores.

<sup>1</sup> La remuneración es el aspecto de las condiciones de trabajo que más directamente influye en la vida diaria de los trabajadores. Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha girado en torno al nivel de los salarios y ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919), “la garantía de un salario vital adecuado es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente”. Para las y los “trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado” (OIT, 1919).

### *¿Dónde lo buscamos?*

- Datos desagregados por sexo sobre participación en procesos de formación (nacionales e internacionales). Cuando sea posible, es relevante obtener datos sobre el valor económico de los procesos de formación en cada caso, y la extensión y reconocimiento que otorga la formación.
- Información sobre los cursos recibidos: requisitos de entrada, dedicación exigida, compatibilidad con los horarios de trabajo y las responsabilidades del hogar, contenido de los cursos, etc.
- Opiniones de las trabajadoras y los trabajadores sobre el acceso a la formación.

## 2.8 COMPETENCIAS Y TOMA DE CONCIENCIA (INSTRUMENTO 8)

### *¿Qué buscamos?*

Queremos conocer si el personal de la organización, y sobre todo el personal directivo y el personal responsable de promover el avance de la igualdad de género dentro de la organización, cuenta con los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para hacerlo. También queremos conocer si en la organización, y sobre todo en sus niveles decisorios, existe sensibilidad y apertura hacia la temática o si, por el contrario, se identifican resistencias al respecto. De esta manera, podemos identificar también la persistencia o no de estereotipos de género que están frenando el avance de la igualdad de género en la organización.

Evidentemente, si el diagnóstico de brechas de género es el primer paso que la organización da en este ámbito, se esperaría que las capacidades no estén o que sean mínimas, y que la sensibilidad al respecto sea variable y dependa en buena medida de las experiencias personales de cada quién. El diagnóstico de brechas de género nos dará entonces las pautas sobre la formación y capacitación a realizar, o sobre la eventual necesidad de contratar personal especialista en la materia. Nos dará información también sobre las resistencias existentes en las formas de pensar y sentir del personal, evidenciando la necesidad de desarrollar procesos de concientización y sensibilización que den a conocer la importancia y la transcendencia de la búsqueda de la igualdad de género para la organización. Además, nos puede servir para identificar personas clave que por interés personal o experiencias laborales o personales previas cuenten con conocimientos y experiencias que desconocíamos.

## Algunos conceptos clave

**Sensibilidad en género:** la sensibilidad de género tiene que ver con la predisposición de las personas a reconocer la desigualdad de género y su impacto en la organización o en su propia vida, así como su disponibilidad para sumarse al cambio necesario para erradicarla. Detectar la desigualdad es, por lo tanto, una prioridad porque permitirá visualizar las posibles resistencias y obstáculos que se presentarán a la hora de poner en marcha el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género, así como identificar posibles personas aliadas en el proceso.

**Conocimiento en género:** la ejecución de un Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en las organizaciones es muy nueva con respecto a otras variables, como ambiente y calidad. El asunto sobre el enfoque de género, además, implica la vida misma de las personas y sus relaciones. Diagnosticar el conocimiento que tenga el personal respecto a género permitirá tener claras las necesidades de capacitación existentes.

**Persistencia de estereotipos de género:** tiene que ver con detectar de qué manera, consciente o inconscientemente, y con qué alcance, están presentes los estereotipos de género en la forma de entender el mundo y el funcionamiento de la organización. Nos permitirá también conocer cuáles son los principales estereotipos que predominan y en qué departamento o área están más presentes, y cuáles son las prácticas discriminatorias, muchas veces inconscientes, que generan.

### ¿Dónde buscamos?

- Entrevistas individuales, grupales y grupos de discusión. Este tipo de instrumentos, sumados al análisis de los discursos y las formas de relacionamiento entre mujeres y hombres, pueden ser una forma adecuada para conocer la cultura organizacional.
- Sondeo/encuesta a una muestra representativa de personal (ver ejemplo en instrumento 17). Se pueden utilizar instrumentos específicos para cada tema (sensibilidad, conocimiento, persistencia de estereotipos), aunque se recomienda utilizar uno combinado para evitar generar cansancio en el personal.

## 3. SALUD INTEGRAL

### 3.1 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (INSTRUMENTO 9)

#### *¿Qué buscamos?*

Pretendemos conocer si la organización ha desarrollado o desarrolla programas permanentes para la prevención y control de los peligros y riesgos, incluyendo enfermedades de mujeres y hombres, reconociendo sus condiciones y necesidades particulares, e identificando posibles brechas de género. Es importante también conocer cuáles son los mecanismos existentes para la realización de inspecciones y mediciones periódicas de las condiciones de trabajo para la prevención de los riesgos laborales, y la identificación y eliminación de las brechas de género detectadas.

#### *¿Dónde buscamos?*

- Programas y acciones desarrolladas en seguridad y salud ocupacional.
- Opiniones, percepciones y puntos de vista de grupos de mujeres y hombres de la organización.
- Informaciones proporcionadas por Recursos Humanos, el comité de salud y seguridad ocupacional u otros relevantes.

### 3.2 SALUD SEXUAL Y SALUD REPRODUCTIVA (INSTRUMENTO 9)

Comúnmente se ha creído que la salud, y específicamente la salud sexual y reproductiva, es un asunto de mujeres. Por el contrario, es evidente que tiene que ver con los hombres por dos razones fundamentales: primero, porque también les afecta personalmente y, segundo, porque pueden tener responsabilidad o influencia sobre la salud sexual y reproductiva de las mujeres de su entorno. Es evidente, por tanto, que las normas de género inciden de manera importante en las prácticas de protección de la salud, tanto organizacionales como personales.

#### *¿Qué buscamos?*

Pretendemos evidenciar si la organización promueve y facilita acciones a favor de la salud sexual y la salud reproductiva de mujeres y hombres, tales como programas de sensibilización, atención y prevención que tengan en cuenta las necesidades e intereses específicos de mujeres y hombres. También queremos conocer si la forma en la que está organizado el trabajo tiene impactos negativos en esta.

### *¿Dónde buscamos?*

- Reglamentos y protocolos de salud y seguridad ocupacional.
- Documentos de actividades desarrolladas en la materia (campañas informativas, actividades de formación y sensibilización, entre otras).
- Participación de las mujeres en los espacios donde se toman las decisiones sobre la salud y seguridad ocupacional (por ejemplo, comités de salud).
- Opiniones y percepciones sobre lo que es la salud integral en general y en particular la salud sexual y reproductiva del personal.
- Opiniones y percepciones del personal médico, de Enfermería, de Psicología o Trabajo Social de la organización, cuando exista.
- Existencia de equipos (uniformes, herramientas) e instalaciones adecuadas e independientes para mujeres y hombres: baños, vestidores, duchas (cuando sean necesarias), sala de lactancia, etc.

## 3.3 INSTALACIONES Y EQUIPOS (INSTRUMENTO 9)

### *¿Qué buscamos?*

Se refiere al análisis de las instalaciones, el equipo y su uso; por ejemplo, los uniformes y equipos de protección personal, los sanitarios, duchas y vestuarios, la ergonomía del mobiliario y las máquinas y utensilios que utiliza el personal en sus tareas cotidianas.

Pretendemos identificar si se tienen en cuenta las condiciones físicas y fisiológicas y las necesidades de mujeres y hombres, teniendo especial consideración por las mujeres embarazadas, las personas con algún tipo de enfermedad o padecimiento crónico y las personas en condiciones de discapacidad. El diagnóstico de brechas de género debe revelar en qué medida la organización tiene en cuenta los distintos factores de riesgo, cómo afectan de manera diferenciada a mujeres y a hombres en función de sus condiciones específicas, y tiene en cuenta sus necesidades al respecto.

### *¿Dónde lo buscamos?*

- Observación activa de la maquinaria, las instalaciones y su uso, considerando la seguridad en el acceso al servicio, la iluminación, el estado y las barreras que impidan su uso libre por parte de las trabajadoras.
- Posibles mensajes estereotipados o discriminatorios como imágenes, grafitis, fotos, amenazas, lenguaje sexista o cualquier otro elemento que atente contra la dignidad de las mujeres o de los hombres.
- Normativas y reglamentos internos de utilización de instalaciones y equipos.

- Opiniones, percepciones y puntos de vista de grupos de mujeres y hombres de la organización.
- Documentación relativa a accidentes laborales y acciones tomadas al respecto.
- Informaciones proporcionadas por Recursos Humanos, el Comité de Salud y Seguridad Ocupacional u otros relevantes.

### 3.4 FORMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO (INSTRUMENTO 10)

Costa Rica ratificó, el 28 de junio de 1995, mediante la ley 7499, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, que señala (Art.1): “debe entenderse por violencia contra la mujer cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado”. Esta incluye la violencia física, sexual y psicológica, “que tenga lugar en la comunidad y sea perpetrada por cualquier persona y que comprende, entre otros, violación, abuso sexual, tortura, trata de personas, prostitución forzada, secuestro y acoso sexual en el lugar de trabajo, así como en las instituciones educativas, establecimientos de salud o cualquier otro lugar”.

#### *¿Qué buscamos?*

Identificar si, de qué manera y con qué enfoque o alcance, la organización desarrolla programas permanentes de promoción de una vida sin violencia, prevención de la violencia de género en sus diferentes expresiones, y los mecanismos de derivación a las instancias correspondientes para la atención a las víctimas. Si bien las expresiones más frecuentes de la violencia de género en el ámbito laboral son el acoso laboral o el acoso sexual, también pueden existir otras formas de violencia de género como las prácticas discriminatorias. Además, las trabajadoras pueden ser víctimas de acciones de violencia de género en su entorno personal.

#### *¿Dónde buscamos?*

- Documentos de actividades desarrolladas para la sensibilización y prevención de la violencia de género.
- Participación de las mujeres en los espacios donde se toman las decisiones sobre la salud y seguridad ocupacional (por ejemplo, comités de salud de las organizaciones).
- Opiniones y percepciones del personal.
- Opiniones y percepciones del personal médico o de enfermería de la empresa, cuando exista.

## 3.5 HOSTIGAMIENTO O ACOSO SEXUAL (INSTRUMENTO 10)

Según la Ley 7476, Art. 3., se entiende por acoso u hostigamiento sexual toda conducta sexual indeseada por quien la recibe, reiterada y que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos: a) Condiciones materiales de empleo o de docencia; b) Desempeño y cumplimiento laboral o educativo; c) Estado general de bienestar personal. También se considera acoso sexual la conducta grave que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima en cualquiera de los aspectos indicados.

### *¿Qué buscamos?*

El hostigamiento sexual en el trabajo es una manifestación de poder y dominio de una persona sobre otra en el lugar de trabajo. Es una clara evidencia de desigualdad de trato por razón de sexo y una agresión contra la dignidad humana. Desde el diagnóstico de brechas de género, la tarea es analizar el papel que juega la organización para prevenir, desalentar, detener y sancionar el hostigamiento sexual dentro de la organización. Es importante conocer si existe un mecanismo para la investigación de casos y si este se conforma de manera paritaria. Además, es importante detectar y registrar si se han presentado situaciones de hostigamiento sexual y violencia laboral, y cuál ha sido el actuar de la organización, incluso en aquellos casos que no se han denunciado y si se cuenta con el reglamento que establece la Ley.

### *¿Dónde buscamos?*

- Opiniones, percepciones y puntos de vista de grupos de mujeres de la organización, mediante grupos focales que aseguren ambientes y metodologías seguras y respetuosas para que las mujeres puedan expresarse libremente.
- Documentación relativa a los casos detectados y las acciones tomadas al respecto.
- Informaciones proporcionadas por Recursos Humanos o las personas responsables de atender estas situaciones.
- Políticas y protocolos, si existen formalmente, para la prevención, detención y atención a estas situaciones.

## 3.6 ACOSO LABORAL (INSTRUMENTO 10)

- **Acoso laboral:** es la “situación en la que una persona o grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media durante unos 6 meses) sobre otra persona o personas, respecto de las que mantiene una relación asimétrica de poder, en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio y acaben abandonando el lugar de trabajo” (Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica, en OIT, 2011).

### *¿Qué buscamos?*

Pretendemos saber si la organización ha desarrollado políticas o acciones de prevención del acoso laboral y qué resultado ha obtenido de estas, según datos objetivos, pero sobre todo según la opinión de las trabajadoras y los trabajadores. También queremos conocer si se han detectado casos de acoso laboral y si tienen mayor incidencia en una determinada área o departamento, y cuáles han sido en concreto las acciones desarrolladas para atender dichos casos.

### *¿Dónde lo buscamos?*

- Opiniones, percepciones y puntos de vista de grupos de mujeres y hombres de la organización, mediante grupos focales que aseguren ambientes y metodologías seguras y respetuosas para que las mujeres puedan expresarse libremente.
- Documentación relativa a los casos detectados y las acciones tomadas al respecto.
- Informaciones proporcionadas por Recursos Humanos o las personas responsables de atender estas situaciones.
- Políticas y protocolos, si existen formalmente, para la prevención, detención y atención a estas situaciones.

## 4. CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CUIDADOS (INSTRUMENTO 11)

La corresponsabilidad familiar y laboral se refiere a que tanto hombres como mujeres, las organizaciones y el Estado deben asumir responsabilidades específicas, en función de sus roles, para facilitar la conciliación de la vida laboral, la vida familiar y personal. Tiene que ver, además, con promover activamente que dentro de las familias y los hogares no solo sean las mujeres las que

concilien, con las consecuencias frecuentemente negativas que esto tiene para su desarrollo profesional, sino también sus pares hombres.

El hecho de que las mujeres se hayan incorporado al mundo del trabajo remunerado fuera del hogar ha provocado la modificación de algunos roles asignados y asumidos tradicionalmente por ellas. Sin embargo, esta entrada masiva de las mujeres en el mundo profesional no ha implicado necesariamente la incursión de los hombres en el trabajo y las responsabilidades domésticas y de cuidado con la misma intensidad.

Ejemplos de acciones de corresponsabilidad en el hogar pueden estar relacionadas con la existencia de centros de cuidado infantil, permisos de paternidad y maternidad, permisos para atender asuntos familiares y personales, especialmente los relacionados con el cuidado de personas, parcial o totalmente dependientes (niños, niñas, adultas mayores, enfermas y con discapacidad), o los apoyos y subsidios para el pago de centros de cuidado, entre otros.

*¿Qué buscamos?*

La tarea es diagnosticar cómo las organizaciones favorecen, con medidas concretas y operativas, que tanto las trabajadoras como los trabajadores puedan conciliar su vida laboral con su vida familiar y personal, particularmente cuando tienen personas dependientes a su cargo. Asimismo, se trata de ver si, y cómo, promueven cambios en los roles tradicionales de género de mujeres y hombres al respecto –particularmente en la corresponsabilidad de los hombres–, que incidan positivamente en la deconstrucción de patrones discriminativos y de desigualdad relacionados con la masculinidad tradicional.

*¿Dónde buscamos?*

- Programas y acciones desarrolladas para promover la conciliación.
- Registros desagregados por sexo sobre causas de bajas y solicitud de permisos.
- Registros desagregados por sexo sobre el acceso a las medidas de conciliación.
- Opiniones, percepciones y puntos de vista de grupos de mujeres y hombres.
- Informaciones proporcionadas por Recursos Humanos y representantes sindicales, entre otros.

## 5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (INSTRUMENTO 12)

Lograr resolver los problemas de convivencia y relacionamiento que se presentan entre las personas que comparten el mismo espacio laboral es un desafío para las organizaciones. Buscar alternativas de resolución de los conflictos permite el desarrollo de las personas involucradas y mejora la eficiencia y productividad. Una de las situaciones que con frecuencia puede generar muchos conflictos es la prevalencia de desigualdades de trato entre mujeres y hombres, en desmedro de estas.

### *¿Qué buscamos?*

Buscamos conocer de qué manera se desarrollan políticas, procedimientos y medidas para que el personal cuente con instrumentos que ayuden a resolver los conflictos laborales. Además, es importante evidenciar si la empresa u organización cuenta con protocolos o desarrolla actividades para que su personal pueda prevenir, identificar, disminuir y controlar las situaciones generadoras de conflictos, y cómo intervienen en ellos o como se consideran las cuestiones de género.

### *¿Dónde buscamos?*

- Programas y acciones desarrolladas para promover la resolución positiva de conflictos.
- Opiniones, percepciones y puntos de vista de grupos de mujeres y hombres, y particularmente de las mujeres, en relación con la forma y método con que se abordan los conflictos en la organización.

## 6. COMUNICACIONES (INSTRUMENTO 13)

Las organizaciones comunican hacia dentro y hacia fuera. Mediante la comunicación no solo se transmite información sino también los valores, los objetivos y la visión de mundo de la organización.

### *¿Qué buscamos?*

Al analizar las comunicaciones tanto internas como externas de la organización pretendemos conocer de qué manera estas contribuyen a la deconstrucción de estereotipos de género, visibilizan la participación y aportes de las mujeres, contribuyen a la erradicación de cualquier tipo de discriminación y promueven la igualdad entre mujeres y hombres, así como la corresponsabilidad de mujeres y hombres en el trabajo doméstico y de cuidado o, por el contrario, los refuerzan.

De esta manera, tendremos en cuenta tanto el tipo de comunicaciones que se realizan como el uso o no de un lenguaje inclusivo y no sexista, el uso de imágenes y otros recursos gráficos, el lenguaje utilizado por sus representantes en los actos internos y externos. Se trata también de conocer “la imagen” que la comunicación de la organización proyecta sobre mujeres y hombres, el lugar y la visibilidad que ocupan unas y otros. Adicionalmente, es importante conocer si la comunicación generada llega por igual a mujeres y hombres y de qué forma la pueden percibir unos y otros.

- **Sexismo en la comunicación:** es la expresión de la discriminación de género en las distintas manifestaciones e instrumentos de la comunicación.
- **Comunicación inclusiva y no sexista:** es aquella que, en sus diferentes expresiones e instrumentos, visibiliza tanto a mujeres como hombres, promueve la deconstrucción de estereotipos discriminativos y la igualdad de género.

### *¿Dónde buscamos?*

- Documentos impresos relacionados con la imagen externa de la organización: tarjetas de visita, *flyers*, promocionales, *brochures*, memorias de labores, campañas de publicidad, impresos y formularios, u otros de difusión externa.
- Políticas y prácticas de comunicación y publicidad.
- Página web y proyección en redes sociales: Facebook, Twitter, entre otras.
- Cartelería interna: rótulos en las instalaciones, letreros en los despachos y departamentos, anuncios etc.
- Documentos de circulación interna impresos: correos electrónicos, circulares, registros de asistencia, materiales de formación.

## 7. CONTROL OPERACIONAL (INSTRUMENTO 14)

Se refiere a dos cuestiones distintas. La primera está relacionada con la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en las relaciones con terceros, por ejemplo, con personas u organizaciones proveedoras y distribuidoras. La segunda tiene que ver con la existencia y la calidad y el funcionamiento de procesos y mecanismos organizacionales enfocados en asegurar la igualdad de género. Así, según establece la Norma INTE 38-01-01: “El control operacional, es el control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones y tareas que puedan tener impacto en la igualdad de género. Su objetivo es evaluar y controlar el desempeño de dichas tareas y operaciones en cada momento” (Apartado 7.6).

### *¿Qué buscamos?*

Identificar si existen y cómo funcionan las acciones para promover la igualdad de género en las relaciones con terceros, como por ejemplo la existencia o no de cláusulas contractuales que promuevan la igualdad de género en las organizaciones proveedoras y distribuidoras de bienes y servicios de la organización a lo largo de su cadena de valor.

Conocer, identificar y evaluar los mecanismos y procedimientos existentes para asegurar la igualdad de género en la organización, en las dimensiones analizadas. Se trata de ver si funcionan, si cuentan con participación activa de mujeres y de hombres, y si están interiorizados en el funcionamiento cotidiano de la organización.

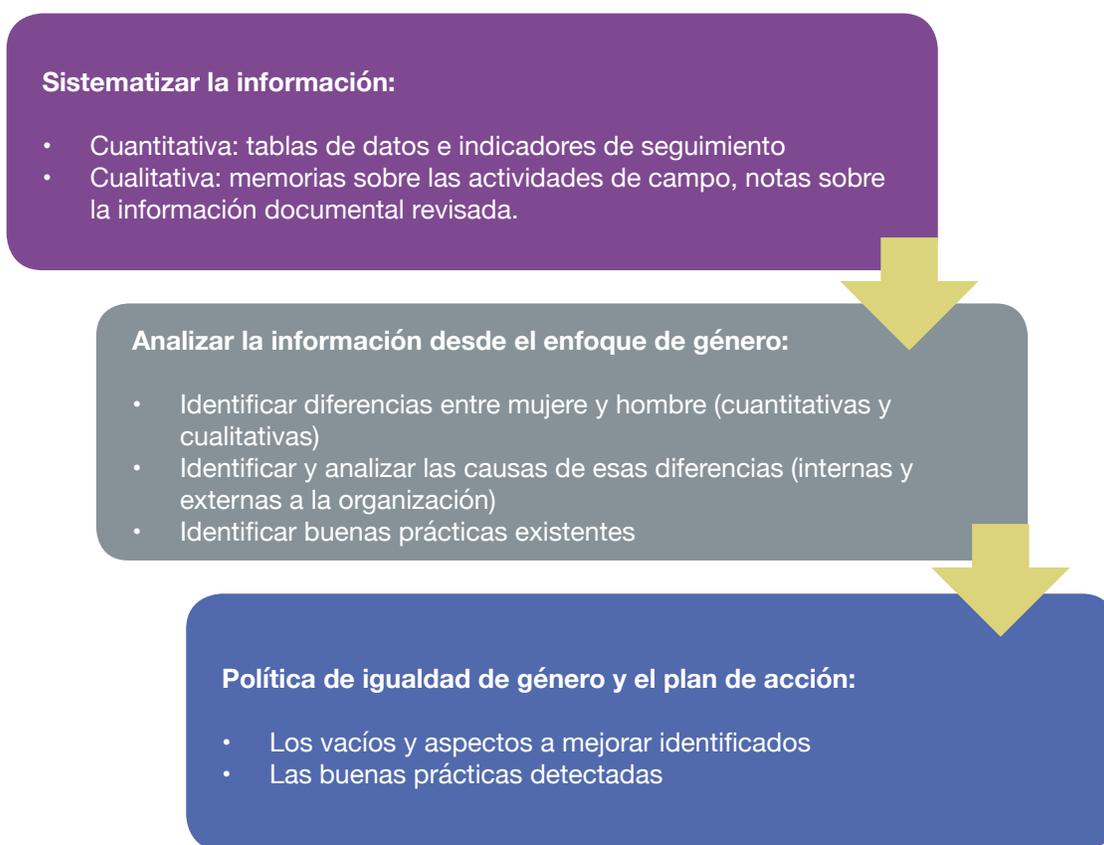
### *¿Dónde buscamos?*

- Protocolos y acuerdos con distribuidores.
- Cartas de pliegos, términos de referencia o formatos de compras para contrataciones.
- Actas de reuniones relacionadas con la puesta en marcha del diagnóstico de brechas de género o el SIGIG.
- Documentos internos relacionados con protocolos, mecanismos o procedimientos para la igualdad de género.

# FASE 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO

La última fase del diagnóstico de brechas de género está dedicada a la sistematización y análisis de los hallazgos obtenidos, así como a la discusión de las recomendaciones que de ellos surjan. En la práctica, se trata de “dibujar la fotografía” de la situación a partir de la información recopilada y analizarla desde la perspectiva de género. Como resultado de dicho análisis, se pretende identificar aspectos por mejorar y buenas prácticas a partir de las cuales elaborar las recomendaciones que serán la base para la construcción de la Política de Igualdad de Género y el Plan de Acción.

**Figura 3. Fase 3: Análisis de la información: resultados, conclusiones y recomendaciones del diagnóstico de brechas de género**



Fuente: elaboración propia.

Para ello se desarrollarán las siguientes actividades:

- Elaboración de las tablas de datos cuantitativas.
- Sistematización de la información.
- Análisis de género de la información recolectada.
- Elaboración del informe de diagnóstico de brechas de género preliminar.
- Discusión del informe con la Dirección de la organización.
- Discusión y validación con personal clave (de acuerdo con la dirección).
- Elaboración del informe diagnóstico de brechas de género final.
- Discusión y formulación de propuestas.

## 1. ELABORACIÓN DE LAS TABLAS DE DATOS CUANTITATIVAS

A partir de la información cuantitativa recolectada, se procede a llenar las tablas de datos que se encuentran en los instrumentos 1-14, correspondientes a cada una de las dimensiones y subdimensiones de análisis de la Norma INTE 38-01-01. Las tablas, como se indica más adelante, permiten, una vez que se introducen los datos desagregados por sexo, identificar las brechas de género correspondientes, cuando existen, y llenar los datos correspondientes a los indicadores de seguimiento, que se incluyen en la Cuarta Parte de esta Guía.

## 2. LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

La sistematización consiste en compilar y ordenar, a partir de las memorias y registros levantados en cada una de las actividades de campo y también de la revisión documental, la información recolectada en cada una de las dimensiones. Dado que la información cuantitativa en su mayor parte se ordenó en el apartado anterior, se trata sobre todo en este caso de la organización de la información cualitativa.

Como ya se comentó previamente, se recomienda elaborar una memoria con la información y las notas recolectadas en cada una de las actividades de campo. Si quien está facilitando el proceso es un grupo, puede haber una persona encargada de levantar las memorias, que después el resto del equipo revisa y nutre con aspectos adicionales que no fueron registrados.

### 3. EL ANÁLISIS DE GÉNERO LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

El análisis de la información recolectada proporcionará una descripción de las características del personal y de la organización. Además, permitirá identificar posibles desigualdades y brechas de género en relación con el acceso a las oportunidades laborales, el uso, el acceso y el control de las oportunidades y los beneficios en el trabajo (puestos, salarios, desarrollo profesional etc.). A partir de esta información, nos ayudará a reflexionar sobre qué medidas pueden tomarse para mejorar la situación e incidir en cambios en el sistema normativo de género (valores, creencias, mitos, estereotipos que subsisten en la cultura organizacional) para asegurar relaciones laborales más igualitarias.

**Análisis de género:** es una forma sistemática de observar de forma diferenciada la situación de mujeres y hombres, y el impacto específico de políticas y acciones en unas y otros. Este proceso inicia con la recopilación de datos desagregados según sexo y de información sensible al género sobre la población involucrada. El análisis de género también incluye el abordaje de las formas en que mujeres y hombres, y la organización en la que participan, se implican en el proceso de transformación de roles, relaciones y procesos socialmente establecidos (United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women, 2017).

En síntesis, supone analizar la información de forma desagregada por sexo y tener en cuenta en este análisis de forma específica las necesidades, intereses (prácticos y estratégicos) y condicionantes de las mujeres y de los hombres, comparándolos entre sí, identificando las diferencias (desigualdades) y “revelando” y sacando a la luz las causas que las determinan.

Para la recopilación de información y su análisis de género, en los instrumentos incluidos en la Tercera Parte para cada una de las dimensiones y subdimensiones de análisis, se incluye un listado de preguntas guía. Una vez contestadas las preguntas correspondientes, se recomienda concluir el análisis de cada dimensión contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales desigualdades detectadas? ¿Cuáles son las razones que las determinan (estereotipos, creencias, políticas o prácticas)?
- ¿Qué buenas prácticas (políticas, prácticas o acciones) están promoviendo la igualdad de género en la organización?
- ¿Qué habría que mejorar? ¿Cómo puede hacerse?

La respuesta a estas tres preguntas, de forma global para el conjunto de las dimensiones analizadas, nutrirán el contenido de los apartados de conclusiones y recomendaciones del Informe del diagnóstico de brechas de género.

## 4. EL INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO

A partir de este análisis se realizará un informe en el que se resuman las principales conclusiones obtenidas y se formularán recomendaciones que sirvan de base para la posterior elaboración de la Política de Igualdad de Género y su Plan de Acción. Proponemos a continuación un posible esquema para el desarrollo de este informe:

### **Esquema para el desarrollo del Informe del diagnóstico de brechas de género**

#### Introducción

#### A. Estado de la situación de igualdad de género entre mujeres y hombres en la organización.

1. Caracterización básica de la organización o empresa
2. Gestión del personal
  - 2.1. Organización del trabajo
    - 2.1.1. Participación en profesiones y ocupaciones y en la toma de decisiones
    - 2.1.2. Ordenamiento de jornadas de trabajo
  - 2.2. Desarrollo profesional
    - 2.2.1. Reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño
    - 2.2.2. Remuneración e incentivos
    - 2.2.3. Acceso a acciones de formación y de capacitación
  - 2.3. Competencias y toma de conciencia
3. Salud integral
  - 3.1. Seguridad y salud ocupacional, instalaciones y equipos, y salud sexual y salud reproductiva
  - 3.2. Formas de violencia de género, hostigamiento sexual y acoso laboral
4. Corresponsabilidad en el hogar
5. Resolución de conflictos
6. Comunicaciones

#### B. Principales conclusiones

1. Resumen de las principales brechas de género
2. Resumen de las buenas prácticas detectadas

#### C. Recomendaciones a tener en cuenta para el diseño e implementación de la Política de Igualdad de Género y el Plan de Acción de la organización.

## 5. LA DIFUSIÓN DEL INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE GÉNERO

Dado que el diagnóstico de las brechas de género es un proceso promovido desde el alta Dirección, los resultados serán expuestos en primer lugar a sus representantes. Esto tiene el objetivo de poder transmitir claramente los resultados obtenidos y tener un primer nivel de discusión, así como abordar de manera más privada algunos hallazgos particularmente significativos detectados (situaciones de acoso y discriminación frecuentes, malestares internos etc.). Si bien los resultados no cambian, será la Dirección la que debe decidir de qué manera y con qué alcance se presentarán los hallazgos a la organización en su conjunto.

Idealmente, una vez hecha la primera devolución, se presentarán los resultados a las personas que hayan intervenido en su realización, incluidas también aquellas que vayan a intervenir durante el proceso de puesta en práctica del SIGIG (la dirección de la empresa u organización, el personal del Departamento de Recursos Humanos, las directoras y directores de los diferentes departamentos de la empresa u organización, la representación de las trabajadoras y trabajadores, etc.). Se recomienda además que se comunique, por la vía que se considere más efectiva, los principales resultados al conjunto de la organización.

## 6. LA DISCUSIÓN DE LAS PROPUESTAS

El Informe del diagnóstico de brechas de género deberá servir como base para iniciar una discusión sobre cómo avanzar hacia la igualdad de género en la organización, es decir, para romper con los estereotipos, valores, creencias y prácticas que determinan las brechas de género y las desigualdades identificadas. La finalidad de esta discusión será:

- Analizar las principales brechas de género y problemáticas asociadas.
- Establecer los ámbitos prioritarios de acción.
- Formular objetivos específicos a lograr en cada ámbito prioritario y los plazos.
- Sugerir acciones concretas a desarrollar.

Para ello, se podrán organizar reuniones con las personas del comité que para tal efecto se nombró en la organización con las que se discutirán las propuestas apuntadas en el Informe del diagnóstico de brechas de género. También, se recogerán las propuestas y comentarios del conjunto del personal que fueron surgiendo durante el desarrollo del diagnóstico.

Todo ello servirá para la posterior elaboración de la Política de Igualdad de Género y su Plan de Acción, en las cuales se determinarán los objetivos por alcanzar, las acciones para conseguir los objetivos propuestos, los mecanismos de monitoreo y seguimiento y los recursos materiales y humanos necesarios para su realización.

# TERCERA PARTE. LOS INSTRUMENTOS DE APOYO

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presentan dos tipos de instrumentos. Los primeros, en un total de 14, son instrumentos para la recolección y análisis de información por aspecto/pilar, en cada uno de los casos establecidos por la Norma INTE 38-01-01. Los segundos, en un total de 3, constituyen guías para el desarrollo de las distintas actividades de campo. Así, los primeros se enfocan en lograr obtener la información necesaria mientras que los segundos dan pautas para desarrollar cada una de las técnicas, cuyo contenido en todo o en parte, dependiendo de los casos, corresponderá a las preguntas generadoras que se incluyen en los primeros. En el siguiente cuadro se indican cada uno de ellos.

**Cuadro 6. Nombre de los instrumentos de apoyo de la Guía para el diagnóstico de brechas de género**

Tipo de instrumento	N.º	Nombre del instrumento
Recolección y análisis de información	1	Cuestionario de información general
	2	Participación en profesiones y ocupaciones y participación en la toma de decisiones
	3	Jornada de trabajo
	4	Reclutamiento y selección
	5	Promoción y evaluación del desempeño
	6	Remuneración e incentivos
	7	Acceso a acciones de formación y capacitación
	8	Competencias y toma de conciencia
	9	Salud sexual y reproductiva, seguridad y salud ocupacional, e instalaciones y equipos
	10	Violencia de género, hostigamiento sexual y acoso laboral
	11	Corresponsabilidad en el hogar
	12	Resolución de conflictos
	13	Comunicaciones
	14	Control operacional
Desarrollo de las actividades de campo	15	Desarrollo de entrevistas individuales y grupales
	16	Desarrollo de grupos focales
	17	Encuesta de conocimiento, percepción y opinión para el personal

**1) Instrumentos de recopilación y análisis de información por aspecto de la Norma INTE 38-01-01 (1-14)** Los instrumentos que a continuación se presentan pretenden ser las guías de trabajo para el análisis de cada uno de los aspectos que la Norma indica han de ser tenidos en cuenta dentro del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género. Se han elaborado de manera que sean flexibles y para que una organización tenga la posibilidad de abordar cada aspecto de forma específica e incluso separada de los demás, en caso de que, por cuestiones de tiempo, recursos u otras considere priorizar uno o varios de los aspectos. Cada instrumento se estructura de la siguiente manera:

A. Objetivos del instrumento.

B. Tablas para recolección de información cuantitativa. Al respecto, es importante señalar que:

- Tienen por objetivo, en aquellos casos en los que se ha considerado conveniente, tanto identificar la distribución de las mujeres en cada categoría en relación con el total de mujeres registradas, así como también su distribución por categoría en relación con el conjunto de personas en una misma categoría.
- Refieren en cada caso a la distribución por sexo de una sola variable. En lo posible, es importante realizar cruces de varias variables para identificar de mejor manera las brechas de género existentes.
- Aclaración sobre las abreviaturas:

%M/Total M: porcentaje de mujeres en ese grupo sobre el total de mujeres.

%H/Total H: porcentaje de hombres en ese grupo sobre el total de hombres.

%M/ Total P: porcentaje de mujeres en ese grupo sobre el total de personas en el grupo.

C. Preguntas para recopilar y analizar la información necesaria. Se trata de preguntas generadoras que podrán utilizarse para recabar información cualitativa y, por tanto, usarse como guía en las distintas técnicas que se apliquen según sea el caso: entrevistas individuales, grupales, grupos focales, etc. Sirven también para analizar, desde la perspectiva de género, cada una de las dimensiones de estudio. Estas preguntas no agotan el ámbito de estudio, pero se considera que retoman la mayor parte de los puntos importantes para el diagnóstico de género en cada ámbito.

## **2) Guías para el desarrollo del trabajo de campo (15-17)**

Estas guías dan las pautas para desarrollar los cuatro tipos de trabajo de campo mencionados en el apartado 1.5 de la guía, que tienen por objetivo la recolección de información cualitativa a través de la participación del personal de la organización. En estas guías, a excepción de la N.º 18 Encuesta de conocimiento, percepción y opinión sobre igualdad de género, no se incluye contenido a indagar, sino solamente las pautas importantes a tener en cuenta para el desarrollo adecuado de la técnica. Las preguntas a utilizar en cada caso al aplicar las técnicas serán retomadas de los instrumentos 1-14 en función de las personas a consultar o del ámbito o ámbitos específicos que se estén indagando en cada caso.

# INSTRUMENTO 1. CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN GENERAL

## A. Objetivo

1. Conocer la empresa y el contexto en el que se desarrolla, tanto organizativo como de trabajo, así como los aspectos básicos sobre la organización.

## A. Datos a recopilar

### DATOS DE CONTACTO

Nombre de la organización, institución o empresa:

Nombre de la persona que brinda la información:

Cargo:

Teléfono:

Correo electrónico:

### CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Denominación social:
2. Cédula de identificación:
3. Forma/naturaleza jurídica:
4. Dirección sede central:
5. Teléfono:
6. Dirección de sucursales incluidas en el diagnóstico de brechas de género:
7. Página web:
8. Sector de actividad:
9. Clasificación industrial internacional uniforme (CIIW):
10. Mercado/público/población usuaria a la que se dirige:
11. Número de personas trabajadoras:
12. Facturación anual (si es empresa):
13. Presupuesto anual de funcionamiento y gasto (si no es empresa):

14. Visión, misión, principios o valores. ¿Están oficializados?
15. Objetivos de la organización:
16. Tiempo de funcionamiento (años):
17. Estructura organizativa:
18. Funciones de cada departamento o área:
19. ¿Cuenta con plan estratégico/operativo/de negocios?
20. ¿Se llevan a cabo procesos de aseguramiento de la calidad interna y externa? ¿Cuáles?  
¿En qué consisten?

Nota: para cada una de las preguntas, solicitar, si los hubiera, documentos de respaldo.

**Tabla 1.1 Ausentismo (indicadores CG1 y CG2)**

N.º Jornadas	Mujeres A	Hombres B	Total A+B	% M/ Total P
N.º jornadas teóricas				
N.º jornadas perdidas				
Porcentaje de ausentismo				

\*Por ausencias justificadas o no.

**Jornadas teóricas:** jornadas pactadas por convenio o bien jornadas naturales menos las festivas, vacaciones y otro permiso reglamentario –calendario laboral–.

**Jornadas perdidas:** jornadas que no han sido efectivamente trabajadas debido a causas varias como rotación, situaciones médicas, permisos no reglamentarios, liberaciones, ausencias injustificadas (las vacaciones y los permisos no reglamentarios no están incluidos). A la hora de computar el número de jornadas perdidas por Invalidez Transitoria (IT) en un periodo de observación, hay que tener en cuenta que los días de IT se suelen computar en días naturales, por lo que habrá que corregirlos a días laborables. Dicha corrección se lleva a efecto dividiendo la suma de los días naturales perdidos en IT en el período considerado, entre los días naturales del año, es decir trescientos sesenta y cinco, y multiplicando el resultado por el número de días hábiles del calendario para dicho período.

**Tabla 1.2. Bajas definitivas del último año por causa de la baja**

Causa bajas definitivas	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Jubilación						
Despido						
Finalización del contrato						
Retiro voluntario						
Retiro por responsabilidades familiares						
Otros (muerte, incapacidad, etc.)						
Cese de actividad						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

## INSTRUMENTO 2: PARTICIPACIÓN EN PROFESIONES Y OCUPACIONES Y PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

### A. Objetivos

1. Visibilizar la distribución de mujeres y de hombres en la empresa u organización, según distintos criterios.
2. Identificar las diferencias y las brechas de género existentes.

## B. Datos a recopilar

**Tabla 2.1. Planilla desagregada por sexo**

Variable	Mujeres A	Hombres B	Total A+B
Número			
Porcentaje sexo/total			100

**Tabla 2.2. Distribución de planilla por departamentos**

Nombre departamentos	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Departamento 1						
Departamento 2						
Departamento 3						
Departamento 4						
Departamento 5						
Departamento...						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>

**Tabla 2.3. Distribución de la planilla por categorías profesionales-ocupacionales**

Denominación de categorías	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
...						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 2.4. Distribución de la planilla por grupos de edad**

Grupos de edad	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
De 15 a 18 años						
19 a 25 años						
26 a 35 años						
36 a 45 años						
46 a 60 años						
61 o más años						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 2.5. Distribución de la planilla por antigüedad**

N.º años	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Menos de 6 meses						
De 6 meses a 3 años						
De 3 a 10 años						
Más de 10 años						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 2.6. Distribución de la planilla según nivel estudios alcanzado**

Nivel de estudios alcanzado	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Sin estudios						
Primaria completa						
Secundaria completa						
Bachillerato completo						
Formación profesional						
Universitaria incompleta						
Técnico universitario						
Licenciatura universitaria						
Postgrado						
<b>TOTAL</b>						<b>NA</b>

**Tabla 2.7. Cargos de responsabilidad en la organización**

<b>Cargos de responsabilidad</b>	<b>Mujeres A</b>	<b>%M/ Total M</b>	<b>Hombres B</b>	<b>%H/ Total H</b>	<b>Total A+B</b>	<b>% M/ Total P</b>
Dirección general o máximo cargo						
Puestos directivos como gerencias						
Otras jefaturas o mandos intermedios nivel 4						
Otras jefaturas o mandos intermedios nivel 3						
Otras jefaturas o mandos intermedios nivel xx						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 2.8. Otros puestos en la planilla**

<b>Cargos de responsabilidad</b>	<b>Mujeres A</b>	<b>%M/ Total M</b>	<b>Hombres B</b>	<b>%H/ Total H</b>	<b>Total A+B</b>	<b>% M/ Total P</b>
Puestos técnicos						
Puestos operativos						
Puestos auxiliares						
Puestos operarios						
Otro A						
Otro B						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 2.9. Planilla por consejo de administración/junta directiva/consejo directivo**

Integrantes órgano directivo	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Total						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 2.10. Participación por sexo en órganos directivos de sindicatos, asociaciones internas o comités**

Tipo de espacio	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
JD sindicatos						
Comité de salud y seguridad ocupacional						
Otros						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

C. Preguntas para analizar los datos y la información cualitativa recopilada

- ¿Cuál es la participación global de mujeres y hombres en la empresa?
- ¿Existe una distribución homogénea de mujeres y hombres en los diferentes departamentos/ centros de trabajo/ unidades territoriales de la empresa u organización? ¿Se identifican diferencias significativas? ¿A qué se deben?
- ¿Se evidencian diferencias significativas en la distribución de mujeres y hombres por categoría ocupacional? ¿En qué categorías se concentran unas u otros? ¿A qué se debe esta diferencia?
- ¿Deberían tomarse medidas destinadas a fomentar la presencia de mujeres en determinadas áreas, departamentos o categorías ocupacionales de la organización?
- ¿Qué nivel de estudios tienen la mayoría de las trabajadoras? ¿Y los trabajadores? ¿Qué tanto por ciento del personal con estudios universitarios representan las mujeres? ¿Y los hombres? ¿Existen diferencias entre el nivel de estudios del personal de uno y otro sexo?
- ¿Qué relación existe entre el nivel de estudios y la categoría ocupacional? ¿Se advierten desequilibrios entre los niveles de formación de las trabajadoras y los trabajadores y las exigencias del puesto de trabajo que ocupan? ¿A qué se debe?
- ¿Qué edad media tienen las trabajadoras de la empresa u organización? ¿Y los hombres? ¿Se advierten diferencias significativas de edad entre mujeres y hombres? ¿A qué se deben?

- ¿Se observa concentración de personal de uno u otro sexo en determinados niveles jerárquicos de la empresa? ¿A qué se deben estas diferencias? ¿Deberían adoptarse medidas destinadas a facilitar el acceso de uno u otro sexo a determinadas categorías?
- ¿Existen diferencias significativas entre la participación de mujeres y hombres en espacios de decisión de las organizaciones internas (sindicatos, asociaciones, comités etc.)? ¿A qué se deben estas diferencias? ¿Deberían adoptarse medidas para equilibrar la participación?

Nota: para cada una de las preguntas, solicitar, si los hubiera, documentos de respaldo.

## INSTRUMENTO 3. JORNADAS DE TRABAJO

A. Objetivo	
1. Conocer si existen sesgos de género en la distribución por sexo de las jornadas de trabajo, y la implicación de esta distribución en otras cuestiones como remuneraciones o promoción profesional.	

B. Datos a recopilar

**Tabla 3.1. Distribución de la planilla por tipo de jornada y contrato**

Tipo jornada	Tipo de contrato	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Completa	Indefinido						
	Temporal						
Parcial	Indefinido						
	Temporal						
Subtotal tiempo completo							
Subtotal tiempo parcial							
Subtotal indefinido							
Subtotal temporal							
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 3.2. Distribución de la planilla por turnos de trabajo**

Tiempo	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Turno 1 (mañana)						
Turno 2 (tarde)						
Turno 3 (noche)						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

C. Preguntas para la recopilación y análisis de información

- ¿Cuál es la distribución por sexo según tipo de jornada y contrato? ¿Existen diferencias significativas? ¿A qué se deben? ¿En qué tipo de contrato se concentran en mayor medida las mujeres? ¿Deberían ponerse en marcha medidas para equiparar el tipo de contratación de mujeres y hombres?
- ¿Existen diferencias significativas en la distribución de mujeres y hombres según la duración de la jornada de trabajo? ¿Y según el turno de trabajo? ¿A qué se deben?
- ¿Se facilita o promueve de alguna manera que las personas puedan ubicarse en la jornada de trabajo y turno que prefieran? ¿Se tienen en cuenta cuestiones como la seguridad o el transporte a la hora de distribuir a las personas en los turnos? ¿Existen compensaciones diferentes en función del turno que se trabaje? ¿Cómo?
- Cuando se desarrollan jornadas de trabajo superiores a las previstas, ¿se avisa con tiempo suficiente a trabajadoras y trabajadores? ¿Se exige el trabajo durante la jornada extendida o se adapta a las posibilidades de cada persona? ¿Se remunera el tiempo de trabajo extra?

Nota: para cada una de las preguntas, solicitar, si los hubiera, documentos de respaldo.

## INSTRUMENTO 4: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### A. Objetivo

1. Identificar si, y de qué manera, las políticas y prácticas de Recursos Humanos de la organización reproducen sesgos de género y generan discriminación, ya sea de forma directa o indirecta.

### B. Datos a recopilar

**Tabla 4.1. Participación en procesos de selección**

N.º personas	Mujeres A	Hombres B	Total A+B	% M/ Total P
Participantes en procesos de reclutamiento				
Participantes en procesos selección				
Personas contratadas				
Porcentaje de seleccionadas sobre reclutadas				
Porcentaje de contratadas sobre seleccionadas				

**Tabla 4.2. Evolución por años de personal nuevo contratado**

Años	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Año 1						
Año 2						
Año 3						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 4.3. Contrataciones último año por tipo de contrato**

Tipo jornada	Tipo de contrato	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Completa	Indefinido						
	Temporal						
	Subtotal tiempo completo						
Parcial	Indefinido						
	Temporal						
	Subtotal tiempo completo						
Otros	Práctica profesional						
	Pasantías						
	Voluntariado						
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 4.4. Contrataciones último año por categorías profesionales-ocupacionales**

Denominación de categorías	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
1						
2						
3						
4						
5						
...						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 4.5. Contrataciones del último año por departamento**

Nombre departamentos	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Departamento 1						
Departamento 2						
Departamento 3						
Departamento 4						
Departamento 5						
Departamento...						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

C. Preguntas para el análisis:

- En la empresa u organización, ¿todas las personas que entran lo hacen a través de un procedimiento formal y documentado de búsqueda y selección de personal? ¿Qué otros procedimientos existen? ¿Cuándo y por qué se usan unos u otros?
- Cuando se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección, en los anuncios y mecanismos utilizados, ¿se especifica el sexo, edad, estado civil u otros requisitos no relacionados con el puesto en el anuncio de la vacante? ¿De qué manera se hace para que sean atractivos tanto para hombres como para mujeres?
- ¿Se llevan o se han llevado a cabo procesos de reclutamiento y selección dirigidos específicamente a contratar mujeres para equilibrar su presencia en la plantilla, en las diferentes áreas y departamentos? ¿Cuáles son? ¿Han tenido impacto?
- ¿Se cuenta con metas de contratación para promover el acceso tanto de mujeres como de hombres a los distintos niveles jerárquicos? ¿Cuáles son? ¿Considera que han tenido impacto?
- ¿Existen puestos o tipos de tareas que estén reservados solo a las mujeres? ¿Y solo a los hombres? ¿Por qué se da esta diferenciación?
- ¿La política de la organización prohíbe expresamente que se produzcan procesos de reclutamiento y selección basados en el estado conyugal, el sexo, el embarazo, la posibilidad del embarazo, la pertenencia étnica, la edad o la prueba del VIH?

Nota: para cada una de las preguntas, solicitar, si los hubiera, documentos de respaldo.

# INSTRUMENTO 5: PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## A. Objetivos

1. Identificar cuáles son las políticas, prácticas y procedimientos que utiliza la organización para evaluar el desempeño de sus trabajadoras y trabajadores, y para promoverlos profesionalmente dentro de la organización.
2. Identificar si existe discriminación de género directa o indirecta, tanto en la evaluación del desempeño como en la promoción profesional, que genere brechas de género y desigualdades en las oportunidades que tienen mujeres y hombres para desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

## B. Datos a recopilar

**Tabla 5.1. Promociones del último año**

N.º personas	Mujeres A	Hombres B	Total A+B	% M/ Total P
N.º de personas participantes en procesos de promoción				
N.º personas promocionadas				

**Tabla 5.2. Promoción último año por categorías profesionales-ocupacionales**

Denominación categorías	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
...						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

### C. Preguntas para el análisis de la información recabada

- ¿La empresa u organización realiza habitualmente evaluaciones del desempeño de las personas empleadas?
- ¿Cuenta la empresa u organización con planes de carrera que permitan orientar el desarrollo profesional de las personas?
- ¿Cuenta la organización con mecanismos de evaluación y promoción de personal exentos de sesgos de género?
- ¿De qué manera la política de promoción interna promueve la participación femenina equitativa con la masculina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la organización?
- ¿La empresa u organización tiene objetivos concretos de promoción y movilidad horizontal que equilibren la participación de mujeres y hombres en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas o departamentos?
- Cuando se lleva a cabo un proceso de promoción, ¿se asegura que, entre las candidaturas a valorar y considerar, exista una representación paritaria de ambos sexos?

## INSTRUMENTO 6. REMUNERACIÓN E INCENTIVOS

### A. Objetivo

1. Conocer si existen diferencias significativas la remuneración (salarios e incentivos) recibida por mujeres y por hombres, y si las causas de esas diferencias son objetivamente justificables o, por el contrario, están influidas por sesgos de género.

B. Datos a recopilar

**Tabla 6.1. Distribución de la planilla por grupos salariales\***

Salario bruto	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Dirección general o máximo cargo						
Puestos directivos como gerencias						
Otras jefaturas y mandos intermedios nivel 4						
Otras jefaturas y mandos intermedios nivel 4						
Otras jefaturas y mandos intermedios nivel 3						
Otras jefaturas y mandos intermedios nivel 2						
Otras jefaturas y mandos intermedios nivel 2						
Puestos técnicos						
Puestos administrativos						
Puestos auxiliares						
Puestos operarios						
Otros						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

Nota: calcular, para cada puesto y sexo, el salario bruto medio del último ejercicio, incluyendo complementos y salario variable si los hay, así como retribución en especie.

**Tabla 6.2. Distribución de aumentos salariales en los dos últimos años**

Grupos salariales	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Menos de						
Entre .... y ...						
Entre .... y ...						
Entre .... y ...						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 6.3. Participación en bonificaciones, premios, acciones de la empresa**

Tipo de participación	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Bonificaciones						
Premios						
Acciones de la empresa						
Otros						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

### C. Preguntas para el análisis de la información recabada

- ¿Existen diferencias entre los salarios brutos de mujeres y hombres en un determinado nivel o tipo de puesto? ¿A qué se deben?
- ¿La política salarial de la organización es explícita en lo que se refiere a garantizar una remuneración igual para un mismo trabajo? ¿Qué mecanismos se usan para garantizarlo? ¿La empresa u organización cuenta con un sistema de información y comunicación transparente sobre la política de compensaciones y que permite clarificar dudas del personal?
- ¿La política salarial es clara y conocida por toda la plantilla? ¿Ha habido en el pasado o actualmente reclamaciones o disconformidad por razón de sexo u otros no relacionados con el desempeño? ¿Cómo se abordaron?
- ¿Considera que la empresa u organización tiene una política salarial equitativa desde el punto de vista de género y que es aplicada a todos los puestos? ¿Por qué?

# INSTRUMENTO 7. ACCESO A ACCIONES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

A. Objetivos	
1.	Conocer a qué tipo de capacitaciones asisten mujeres y hombres tanto en cuanto a contenidos, como en utilidad para el trabajo, duración, costo o ubicación geográfica, entre otros.
2.	Identificar si existen sesgos de género en el acceso a las oportunidades de formación y capacitación, tanto en el proceso de decisión como tal, como en los requisitos que tiene que cumplir el personal para poder acceder a estas.
3.	Conocer de qué manera tanto la oferta de capacitación como los contenidos mismos promueven la igualdad de género o, por el contrario, refuerzan brechas de desigualdad.

## B. Datos a recopilar

**Tabla 7.1. Número de horas de capacitación recibidas en el año**

N.º horas	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
0-25 h						
26-50						
51-100						
101-150						
+ de 150						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 7.2. Participación en formaciones según cualificación adquirida**

Tipo		Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Oficial	Máster						
	Técnica universitaria						
	Formación profesional						
	Otros						

Tipo		Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
No formal	Curso + 200 h						
	Curso 100-200 h						
	Curso 100-50 h						
	Curso - de 50 h						
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

**Tabla 7.3. Participación en formaciones según lugar de desarrollo**

	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
En sede						
En la misma ciudad						
En el propio país						
Internacional						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

### C. Preguntas para el análisis

- ¿La empresa u organización tiene un plan de capacitación? ¿De qué manera refleja las necesidades previamente consultadas entre la plantilla?
- ¿La empresa u organización cuenta con mecanismos para asegurar un acceso equitativo de mujeres y hombres a la capacitación en cantidad y horas de capacitación, tipo de capacitación y recursos asignados?
- ¿La empresa u organización promueve que mujeres y hombres accedan a capacitaciones para prepararlos y prepararlas en puestos y funciones no tradicionales, o en las cuales no se encuentran adecuadamente representados?
- ¿De qué manera se tiene en cuenta que los cursos de capacitación tomen en cuenta que la duración, frecuencia y horarios no interfieran con las responsabilidades familiares del personal, para asegurar su participación?

## INSTRUMENTO 8. COMPETENCIAS Y TOMA DE CONCIENCIA

A. Objetivos
1. Conocer si el personal de la organización cuenta con los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para promover la igualdad de género en su ámbito de competencia.
2. Conocer si en la organización, y sobre todo en sus niveles decisorios, existe sensibilidad y apertura hacia la temática o si, por el contrario, se identifican resistencias al respecto.

### B. Datos a recopilar

**Tabla 8.1. Conocimientos individuales sobre género, enfoque de género, no discriminación o relacionados, según valoración personal**

N.º personas	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
No sé nada						
Sé un poco						
Bastante						
Mucho						
Experta						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

\* Esta tabla se llenará una vez se haya realizado el sondeo/encuesta sobre autovaloración de conocimientos en género. El análisis puede ser interesante realizarlo también por niveles de decisión y por departamentos.

**Tabla 8.2. Participación en las capacitaciones sobre igualdad de género desarrolladas dentro de la organización**

	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Sí han participado						
No han participado						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

\* Tratar de que los datos se refieran a un mismo tipo (duración y alcance) de capacitación.

### C. Preguntas para el análisis

- ¿Tiene la empresa u organización objetivos concretos de capacitación o formación interna en igualdad de género en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas o departamentos? ¿De qué manera se incentiva la participación del personal en general y en particular de los hombres? ¿Y de los niveles jerárquicos superiores?
- ¿La empresa u organización ofrece anualmente, en todos los niveles, capacitación en género a cargo de profesionales especializados en el tema (prioritariamente alta gerencia, jefaturas, recursos humanos, sindicatos, trabajadores y trabajadoras, comités, comisiones, mesas de género de la empresa u organización)?
- ¿Existen herramientas, manuales, guías y personal asesor, que faciliten que el personal, en sus distintas áreas y niveles, tenga en cuenta la promoción de la igualdad de género en la organización?
- ¿Existen o se han desarrollado acciones para promover la erradicación de estereotipos de género en el trabajo? ¿Cuáles? ¿Qué resultados han tenido?
- ¿Existen o se han desarrollado acciones de sensibilización al personal sobre la igualdad de género? ¿De qué tipo? ¿Con qué alcance? ¿Cómo se analiza su impacto?

## INSTRUMENTO 9. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA, E INSTALACIONES Y EQUIPOS

### A. Objetivos

1. Evidenciar si la empresa u organización promueve y facilita acciones a favor de la salud y seguridad ocupacional de mujeres y hombres, y en particular sobre salud sexual y reproductiva, tales como programas de sensibilización, atención y prevención con perspectiva de género.
2. Identificar si, y de qué manera, se tienen en cuenta las condiciones físicas y fisiológicas y las necesidades de mujeres y hombres, los distintos factores de riesgo existentes y su impacto en unas y otros en todo lo relacionado con la salud y seguridad ocupacional.
3. Identificar los mecanismos existentes para la realización de inspecciones y mediciones periódicas de las condiciones de trabajo para la prevención de los riesgos laborales, y las brechas de género asociadas.

## B. Datos a recopilar

**Tabla 9.1. Bajas temporales relacionadas con enfermedad o accidente, por causa**

Descripción bajas temporales	Mujeres A	%M/ Total M	Hombres B	%H/ Total H	Total A+B	% M/ Total P
Incapacidad no relacionada con el trabajo						
Enfermedad ocupacional física o fisiológica						
Accidente de trabajo						
Riesgo durante el embarazo						
Depresión, estrés u otras enfermedades psicológicas						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

## C. Preguntas para el análisis

- ¿Los procedimientos de análisis de riesgos ocupacionales tienen en cuenta de forma específica las condiciones físicas y fisiológicas de mujeres y hombres, sus necesidades y sus opiniones?
- ¿El análisis de los riesgos tiene en cuenta los riesgos psicosociales, además de los riesgos físicos y químicos?
- ¿El acondicionamiento de los puestos de trabajo y los equipos de protección personal (uniformes, cascos, otros) tienen en cuenta de forma específica las condiciones físicas y fisiológicas de mujeres y hombres, sus necesidades y sus opiniones? ¿Existen los mecanismos de vigilancia y monitoreo para asegurar su uso por parte del personal?
- ¿Participan en el monitoreo y control de los riesgos ocupacionales tanto mujeres como hombres de forma equilibrada? ¿Se promueve la participación específica de las mujeres en los espacios relacionados con la salud y seguridad ocupacional (comités de salud, de riesgos, etc.)? ¿Los mecanismos de participación permiten que todas las personas expresen libremente sus percepciones y opiniones sobre los riesgos ocupacionales y el impacto de las condiciones laborales en la salud de las trabajadoras y trabajadores?
- ¿Las instalaciones cumplen las regulaciones legales en materia de derechos de las mujeres a la lactancia, a la intimidad y la privacidad (horarios, lactarios en las instalaciones, baños, duchas, vestuarios, etc.)?

- ¿Se cuenta con una política específica de información, prevención y atención a los riesgos laborales? ¿Qué tipo de actividades se desarrollan? ¿Se realizan actividades específicas para informar a trabajadoras y trabajadores sobre salud sexual y reproductiva y prevenir las enfermedades asociadas?
- ¿Las trabajadoras y trabajadores conocen los mecanismos para actuar o reportar eventuales accidentes de trabajo? ¿Y enfermedades profesionales?
- ¿Se analizan y monitorean los niveles de estrés del personal, y de forma desagregada entre mujeres y hombres en función de sus áreas de trabajo y ocupaciones?
- ¿Qué aspectos podría mejorar la organización para asegurar la salud y la seguridad ocupacional de sus trabajadoras?

## INSTRUMENTO 10. VIOLENCIA DE GÉNERO, HOSTIGAMIENTO SEXUAL Y ACOSO LABORAL

### A. Objetivos

1. Identificar si, de qué manera y con qué enfoque o alcance, la organización desarrolla políticas o programas permanentes de promoción y prevención a la violencia de género en sus diferentes expresiones, y específicamente en cuanto al hostigamiento sexual y el acoso laboral.
2. Conocer cómo funcionan los procedimientos de referencia para la atención a las víctimas en las instituciones correspondientes.
3. Detectar si se han presentado situaciones de hostigamiento sexual o acoso laboral y cuáles han sido en concreto las acciones desarrolladas para atenderlos.

## B. Datos a recopilar

**Tabla 10.1. Quejas y atenciones relacionadas con hostigamiento sexual\***

Parámetros	Mujeres A	Hombres B	Total A+B	% M/ Total P
Número de quejas recibidas anualmente por acoso sexual o por razón de sexo en el lugar de trabajo				
Número de quejas que han sido atendidas y resueltas				
Porcentaje de quejas recibidas que han sido atendidas				
Atención específica a personas que han sufrido acoso sexual en procesos de reclutamiento y selección				
Atención específica a personas que han sufrido acoso sexual en procesos de promoción o movilidad				

**Tabla 10.2. Quejas y atenciones relacionadas con acoso laboral**

Parámetros	Mujeres A	Hombres B	Total A+B	% M/ Total P
Número de quejas recibidas anualmente por acoso laboral				
Número de quejas atendidas y resueltas				
Porcentaje de quejas recibidas que han sido atendidas				

## C. Preguntas para recopilar y analizar la información

- ¿Cuenta la organización con una política organizacional específica que regule la prevención, sanción y erradicación del acoso laboral y el acoso sexual en la organización? ¿Esta política tiene en cuenta la legislación nacional en la materia?
- ¿Cuenta la organización con una política institucional específica que regule la prevención, sanción y erradicación la discriminación por razones de género? ¿Esta política tiene en cuenta la legislación nacional en la materia?

- ¿Se informa a la plantilla sobre la prohibición expresa de la organización de ejercer cualquier tipo de acoso laboral u hostigamiento sexual en el ámbito laboral? ¿Y sobre discriminación? ¿Se realizan periódicamente actividades de formación y sensibilización a todo el personal para la prevención del acoso sexual y laboral, y la discriminación?
- ¿Existe dentro de la organización una persona, unidad, comité o comisión responsable de establecer medidas para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso laboral y sexual?
- ¿La organización lleva a cabo anualmente acciones para que las personas responsables de establecer medidas para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso laboral o sexual tengan formación actualizada?
- ¿Cuál es el mecanismo para la detección o la denuncia de este tipo de situaciones? ¿Se cuenta y se aplica un procedimiento documentado para su detección y tratamiento? ¿Qué medidas se tomaron con las víctimas y sus acosadores?
- ¿Qué tipo de atención da la organización a aquellas personas, particularmente mujeres, que han sufrido este tipo de situaciones? ¿Conoce el personal estos mecanismos?
- ¿Cómo se da seguimiento a estos casos? ¿Se aplican sanciones si se demuestran las denuncias? ¿Qué tipo de sanciones?
- En su opinión, ¿se dan este tipo de situaciones en la organización? ¿Con qué frecuencia? ¿Las personas o comités responsables llegan a tener conocimiento de la mayoría de los casos? ¿Por qué?
- ¿Qué estrategias o acciones, considera usted, que habría que desarrollar o fortalecer para prevenir y erradicar este tipo de situaciones en la organización?

## INSTRUMENTO 11. CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CUIDADOS

### A. Objetivos

1. Conocer cómo la organización promueve que tanto trabajadoras como trabajadores puedan conciliar su vida laboral con su vida familiar, particularmente cuando tienen personas dependientes a su cargo.
2. Conocer si, y cómo, la organización promueve cambios en los roles tradicionales de género de mujeres y hombres al respecto, y particularmente la corresponsabilidad de los hombres.

B. Datos a recopilar

**Tabla 11.1. Acceso y uso de la licencia de maternidad o paternidad**

<b>N.º personas</b>	<b>Mujeres A</b>	<b>Hombres B</b>	<b>Total A+B</b>	<b>% M/ Total P</b>
Personas que tomaron la licencia por maternidad o paternidad				
Personas que tenían la posibilidad de tomar la licencia				
Porcentaje de personas que tomaron la baja sobre las que tenían la posibilidad de hacerlo				
Personas que se reincorporaron tras cumplir su baja				
Porcentaje de reincorporaciones				

**Tabla 11.2. Personas que se acogen a las medidas de conciliación**

<b>Medidas de conciliación</b>	<b>Mujeres A</b>	<b>%M/ Total, M</b>	<b>Hombres B</b>	<b>%H/ Total, H</b>	<b>Total A+B</b>	<b>% M/ Total P</b>
Licencia de lactancia						
Flexibilidad de horario de entrada y salida						
Flexibilidad de horario negociada						
Reducción de jornada por cuidado de personas dependientes						
Excedencia remunerada por motivos personales						
Excedencia no remunerada por cuidado de personas a cargo						
Teletrabajo						
Acercamiento al lugar de residencia						

Medidas de conciliación	Mujeres A	%M/ Total, M	Hombres B	%H/ Total, H	Total A+B	% M/ Total P
Guardería en la sede de trabajo						
Subsidios para la contratación de guardería						
Permisos parentales						
Permisos personales						
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>NA</b>

### C. Preguntas para la recopilación y análisis de información

- En esta organización, ¿se cumplen los beneficios de las licencias por maternidad y paternidad, de acuerdo con lo que estipula la legislación vigente?
- ¿En su organización se consulta a las trabajadoras y trabajadores acerca de las dificultades que enfrentan para compatibilizar el trabajo con sus responsabilidades familiares? ¿Se consulta de forma específica a las mujeres? ¿Cómo y cada cuanto lo hacen?
- ¿De qué manera facilita esta organización que su personal concilie la vida familiar y la laboral? ¿Cree que toda la plantilla conoce la existencia de las medidas de conciliación que facilita la organización? ¿Considera que son de fácil acceso? ¿Realiza acciones de información o sensibilización para fomentar que los hombres hagan uso de ellas?
- ¿En esta empresa u organización existen apoyos para servicios de cuidado para hijos e hijas y otras personas? ¿Qué tipo de apoyos? ¿Son accesibles para toda la plantilla?
- ¿Conoce casos de mujeres y hombres que han tenido que renunciar por situación de maternidad o cuidado de la familia? ¿Tienen registro al respecto?
- ¿Considera que su empresa u organización fomenta la corresponsabilidad, es decir, promueve el cuidado de hijos e hijas tanto de hombres como de mujeres? ¿Por qué?
- ¿Existe en la organización algún sistema de jornada reducida, horarios flexibles o teletrabajo? ¿Cuáles? ¿Quiénes acceden mayoritariamente a ellos? ¿Son accesibles para toda la plantilla?
- ¿Cómo considera que se valora, dentro de la organización, que las mujeres hagan uso de las medidas de trabajo flexible? ¿Y que hagan uso los hombres?
- ¿El personal cuenta con la posibilidad de solicitar permisos para ausentarse dentro del horario laboral para atender situaciones particulares, familiares o escolares de carácter extraordinario? ¿Quién hace más uso de estos permisos? ¿Existen protocolos claros para hacer uso de estos permisos? ¿Son conocidos por todo el personal?

## INSTRUMENTO 12. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### A. Objetivo

1. Conocer las políticas, procedimientos y medidas para prevenir, atender y resolver los conflictos laborales, desde la perspectiva de género.

### B. Preguntas para el análisis y la recopilación de información

- ¿Cuáles son, a su juicio, las principales causas de conflictos laborales en la empresa? ¿Estas situaciones están documentadas?
- ¿Cuenta la organización con procedimientos estandarizados para la resolución de conflictos laborales? ¿Se aplican normalmente estos procedimientos? ¿Son conocidos por todo el personal, en sus distintos niveles?
- ¿De qué manera se asegura la participación de las mujeres y sus puntos de vista en los procesos de resolución de conflictos de la organización?

## INSTRUMENTO 13. COMUNICACIONES

### A. Objetivos

1. Identificar de qué manera las comunicaciones internas y externas contribuyen a la deconstrucción de los estereotipos y la discriminación de género, la visibilidad de los aportes de las mujeres a la organización y la transformación de roles tradicionales de género.
2. Conocer si la comunicación generada llega por igual a mujeres y hombres y de qué forma la pueden percibir unos y otros.

### B. Preguntas para el análisis y la recopilación de información

#### Comunicación Interna

- ¿La empresa u organización tiene en cuenta, en la comunicación interna, la utilización de una comunicación inclusiva y no sexista (imágenes que promueven la deconstrucción de estereotipos, visibilización del aporte y la participación de las mujeres, lenguaje inclusivo y no sexista)?

- ¿Se promueve, mediante los contenidos de la comunicación interna, la deconstrucción de estereotipos y la visibilización del aporte y la participación de las mujeres, y la igualdad de género?
- ¿La comunicación interna llega a todo el personal? ¿Cómo se asegura?
- ¿Se ha comunicado a la plantilla el compromiso de la empresa u organización con la igualdad de género? ¿Cómo? ¿Se comunica con cierta periodicidad?

#### Comunicación Externa

- ¿La organización tiene en cuenta, en la comunicación externa y la publicidad, la utilización de comunicación inclusiva (imágenes no estereotipadas, visibilizando a mujeres y hombres de manera equilibrada y la participación de las mujeres, lenguaje no sexista)?
- ¿Se ha comunicado hacia el exterior el compromiso de la organización con la igualdad de género?
- ¿De qué manera promueve la organización la igualdad de género en los procesos de comunicación externa que desarrolla? ¿Ha hecho algún tipo de análisis con su público objetivo sobre el impacto de esta comunicación?
- ¿Cree que externamente, el público objetivo conoce y aprecia el compromiso de la organización por la igualdad de género en el trabajo? ¿Por qué?

## INSTRUMENTO 14. CONTROL OPERACIONAL

### A. Objetivo

1. Identificar si existen, y cómo funcionan, las acciones para promover la igualdad de género en las relaciones con proveedores y distribuidores de bienes y servicios de la organización a lo largo de su cadena de valor.

### B. Preguntas para el análisis y la recopilación de información

- ¿Qué tipo de requisitos solicita la organización a sus proveedores, además de los específicos relacionados con la prestación del servicio o provisión de producto?
- ¿Tiene en cuenta la organización, de alguna manera, el incentivar las relaciones comerciales o de otro tipo con empresas propiedad de mujeres, con mayoría de empleadas mujeres o empresas que promuevan activamente la igualdad de género? ¿Cómo?
- ¿Qué tipo de requisitos solicita la organización a sus distribuidores, en relación con la promoción de la igualdad de género y el acceso al empleo de las mujeres?

- ¿Se coordina o articula su organización con otras comprometidas con la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral? ¿Con cuáles? ¿Con qué objetivos? ¿Qué tipo de acciones realizan conjuntamente?
- ¿Cuáles son y cómo funcionan los mecanismos internos de coordinación y supervisión para el desarrollo de las políticas y acciones para la igualdad de género en la organización? ¿Cómo participa el personal en ellos? ¿Cómo participan las mujeres? ¿Son efectivos? ¿Cómo podrían mejorar?

## INSTRUMENTO 15. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y GRUPALES

### A. Objetivo

1. Obtener información de las personas que trabajan en la organización sobre la situación de la igualdad de género, las posibilidades de desarrollo de unas y otras dentro de la organización en cada una de las dimensiones de estudio y los procedimientos y mecanismos existentes o propuestos para lograrla.

Procedimiento

Fecha:

Nombre persona(s) facilitadora(s):

Lugar:

Listado de asistencia:

Nombre	Sexo	Departamento	Ocupación	Cargo	Correo electrónico

Recomendaciones

- Las personas facilitadoras dan, en primer lugar, su agradecimiento a las personas por su disponibilidad a participar en la actividad. Seguidamente, se presentan, indicando sus nombres y su rol en la actividad a desarrollar. A continuación, explican el objetivo de la actividad y la impor-

tancia de sus opiniones para lograr que el diagnóstico de brechas de género y el plan de acción que le siga retomen y tengan en cuenta el sentir de las personas de la organización. Por último, acuerdan con las personas participantes la duración esperada.

- Informar que todo lo que se diga se tratará con confidencialidad, es decir, nunca y en ningún caso se mencionará a la persona o el departamento en referencia a una opinión o aporte, a excepción de que ella misma así lo solicite.
- Se solicita a la(s) persona(s) participante(s) que se presenten. Cada quien dirá su nombre, su departamento, cargo u ocupación en la organización.
- Las personas facilitadoras comienzan a hacer las preguntas que han establecido en relación con las dimensiones a investigar (retomar preguntas guía de instrumentos 1-14, según perfil de personas a entrevistar).
- Al finalizar la entrevista, se agradece a todas las personas su participación y se les informa brevemente, en la medida de lo posible, de cuáles serán los siguientes pasos en la realización del diagnóstico de brechas de género.

Nota: Idealmente las entrevistas deben realizarse entre dos personas. De esta manera, una dirige la entrevista y la otra va tomando notas de la información que va surgiendo.

## INSTRUMENTO 16. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE GRUPOS FOCALES

### A. Objetivo

1. Conocer las opiniones, creencias y experiencias de las personas que trabajan en la organización en relación con la situación de la igualdad de género en la organización

¿Qué es un grupo focal? Es una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática o temáticas propuestas por la persona facilitadora. Es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente, con un objetivo particular. Su propósito es que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en las personas participantes. Así, mientras la entrevista grupal hace énfasis en las preguntas y respuestas entre la persona facilitadora o investigadora y las personas participantes, el grupo focal se centra en la interacción dentro del grupo (Escobar y Bonilla-Jiménez, 2009).

## Recomendaciones prácticas

- Los grupos focales son óptimos cuando se quiere recabar opiniones, percepciones y experiencias del personal en relación con los ámbitos del diagnóstico de brechas de género relativos a: promoción y evaluación del desempeño, competencias y toma de conciencia, violencia de género, hostigamiento sexual y acoso laboral, salud y seguridad ocupacional y corresponsabilidad laboral y familiar.
- En un mismo grupo focal se puede tratar de abordar todos o parte de estos temas, en función del tiempo disponible, o de los ámbitos de investigación del diagnóstico de brechas de género.
- En lo posible, cuando se convoquen a las personas ha de tenerse en cuenta que las personas participantes tengan un nivel jerárquico similar, de manera que este no sea un problema para que se expresen libremente. De la misma manera, sobre todo si se van a tratar temas relacionados con violencia de género, hostigamiento sexual y acoso laboral, es recomendable que se convoquen grupos separados por sexo, de manera que las mujeres se sientan con mayor libertad y tranquilidad de opinar.
- La actitud de la persona facilitadora es la de promover la discusión y facilitar que todas las personas se expresen, evitando que unas monopolicen la participación en relación a otras. La persona facilitadora no debe de emitir opinión o cuestionar lo que expresan las personas participantes, sino registrarlo.
- Idealmente, además de la persona facilitadora debe de haber otra persona de apoyo que tome notas de los aspectos significativos que vayan surgiendo.

## Procedimiento

Fecha:

Nombre persona(s) facilitadora(s):

Listado de asistencia:

Lugar:

Nombre	Sexo	Departamento	Ocupación	Cargo	Correo electrónico

## 1. Presentación de la actividad

- Las personas facilitadoras dan, en primer lugar, su agradecimiento a las personas por su disponibilidad a participar en la actividad. Seguidamente, se presentan, indicando sus nombres y su rol en la actividad a desarrollar. A continuación, explican el objetivo de la actividad y la importancia de sus opiniones para lograr que el diagnóstico de brechas de género y el plan de acción que le siga retomen y tengan en cuenta el sentir de las personas de la organización. Por último, acuerdan con las personas participantes la duración esperada.
  - Dinámica de la reunión:
    - Se trata de un diálogo, de una charla, donde no hay respuesta buenas o malas, y todas las opiniones son válidas, siempre en el marco del respeto mutuo.
    - La conversación en el grupo focal tiene por objetivo el reflexionar conjuntamente y generar aprendizaje que permita no solo expresar opiniones sino también recomendaciones.
    - Informar que todo lo que se diga se tratará con confidencialidad, es decir, nunca y en ningún caso se mencionará a la persona o departamento en referencia a una opinión o aporte, a excepción de que ella misma así lo solicite.
    - Establecer conjuntamente las reglas para la buena convivencia durante el grupo focal: celulares apagados o en vibrador, pedir la palabra, respetar las opiniones ajenas.
2. Presentación de las personas participantes: se solicita a las personas participantes que se presenten. Cada quien dirá su nombre, su departamento, cargo u ocupación en la organización. Se pueden buscar distintas dinámicas para ello que sirvan para romper el hielo (ver enlaces de consulta en Anexo 1).
3. Desarrollo: Se facilita la interrelación entre las personas de manera que se genere discusión sobre los temas a tratar. Las facilitadoras deben de asegurar que todas las personas participen y que se respeten los turnos de palabra.
4. Cierre: Se agradece a todas las personas por sus aportes y participación y se les informa, en la medida de lo posible, de los próximos pasos en relación al diagnóstico de brechas de género.

## INSTRUMENTO 17. ENCUESTA AL PERSONAL

### A. Objetivo

1. Recabar opiniones, valoraciones y percepciones de forma individual y anónima por parte del personal de la organización en relación con el estado de la igualdad de género en la organización. Esta información, siendo cualitativa, puede ser tratada estadísticamente.

Formulario de encuesta

Departamento o área de trabajo:

Cargo que ocupa: Directivo/Gerencial/Técnico/Operativo/Administrativo

Edad:

Sexo:

**Nota:** Esta encuesta es personal y anónima. Los datos anteriores son importantes a título estadístico y de análisis de la información.

### Complete la encuesta indicando el número que corresponde a su opinión

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Bastante de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nº	PREGUNTA	VALORACIÓN
1	¿Los procesos de reclutamiento, selección y contratación se hacen a través de un procedimiento formal y aseguran la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?	
2	¿Los procesos de reclutamiento, selección y contratación se hacen pensando en puestos “reservados” solo para mujeres o solo para hombres?	
3	¿Los procesos de selección, contratación y promoción interna promueven activamente la incorporación de las mujeres en áreas donde tradicionalmente no se ocupan?	
4	¿Los procesos de promoción interna de su organización son motivados por evaluaciones objetivas y equitativas de desempeño, otorgando las mismas oportunidades a mujeres y hombres?	

Nº	PREGUNTA	VALORACIÓN
5	¿Los procesos de promoción interna son el reconocimiento de logro y el esfuerzo de cada persona sin importar su sexo?	
6	¿Las mujeres y los hombres tienen las mismas posibilidades de progresar y ascender en la empresa?	
7	¿No hay discriminación por sexo en la forma en la que se otorgan salarios e incentivos dentro de la organización?	
8	¿Existen mecanismos transparentes sobre la política de salarios e incentivos a los que acudir en caso de dudas?	
9	¿Trabajadoras y trabajadores tienen las mismas oportunidades de acceso a la capacitación profesional ofrecida por la organización, independientemente de su sexo?	
10	En definitiva, ¿considera que en su organización las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, sin ningún tipo de discriminación?	
11	En esta organización, ¿cree usted que la asegurar la igualdad entre hombres y mujeres y la no discriminación por razón de sexo es una prioridad de la Dirección?	
12	Cuando se habla sobre género, enfoque de género o no discriminación, ¿tiene claro a qué se refiere?	
13	¿Mujeres y hombres participan por igual en las capacitaciones sobre género que se desarrollan en la organización?	
14	¿En esta organización hay prejuicios sobre el trabajo de las mujeres o de los hombres, que influyan en sus oportunidades de desarrollo profesional?	
15	¿Las políticas y planes de salud y seguridad ocupacional tienen en cuenta de forma específica las condiciones físicas y fisiológicas y las necesidades de las mujeres trabajadoras?	
16	En esta organización, ¿todo el mundo tiene claro que el acoso laboral y el acoso sexual (hostigamiento sexual) no están permitidos?	
17	En esta organización, las actitudes y comentarios machistas no son frecuentes.	
18	La organización cuenta con un mecanismo claro, efectivo, ágil y confidencial al que acudir en caso de sufrir un acoso sexual, que le asegura un trato justo en todo momento.	
19	Confía usted en que, en caso de sufrir acoso laboral o acoso sexual, ¿sabe dónde o con quién acudir en la organización, se le escuchará y no recibirá ningún tipo de represalia o sanción ni será discriminada o discriminado.	
20	¿Usted cree que la organización favorece la conciliación de la vida familiar, laboral y social tanto de las mujeres de los hombres, con las mismas oportunidades para ambos sexos?	

Nº	PREGUNTA	VALORACIÓN
21	¿Las medidas de conciliación de la vida familiar, laboral y social que facilita su organización son conocidas de modo suficiente y son de fácil acceso tanto para mujeres como para hombres?	
22	¿Se siente plenamente libre de solicitar dichas medidas sin que ello pueda perjudicar su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización?	
23	¿Los beneficios de las licencias por maternidad y paternidad siempre se cumplen de acuerdo a la normativa vigente y todas las personas en esa situación pueden solicitarlos y disfrutarlos?	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1960). *Ley 2694 sobre la prohibición de discriminación del trabajo*. Consultado en: <http://www.pgrweb.go.cr/scij/>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1995). *Ley 7476 contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia*. Consultado en: <http://www.pgrweb.go.cr/scij/>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1995). *Ley 7499 Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer*. Consultado en: <http://www.pgrweb.go.cr/scij/>
- INAMU. (2008). Guía para el Diagnóstico de las Brechas de Género. Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG). Colección Documentos, n 49.
- INTECO. (2015). *Norma INTE 38-01-01. Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos*.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Sello de Igualdad de Género, Programa de certificación para empresas públicas y privadas apoyado por el PNUD. Recuperado de <http://americalatinagenera.org/newsite/index.php/es/beijing-21>
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)*. (1979) Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>
- Cook, R. (2010). *Gender Stereotyping Transnational Legal Perspectives*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Escobar, Jazmine y Francy, Y & Bonilla-Jimenez, Ivonne (2009). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. 9.
- OIT (1919). *Constitución de la OIT*. Recuperado de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62\\_LIST\\_ENTRIE\\_ID:2453907:NO](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRIE_ID:2453907:NO)
- United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women (INSTRAW). (2017). *Glosario de igualdad de género*. Recuperado de <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter>



**INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES**

Dirección: Edificio Sigma, costado oeste del Mall San Pedro, San José, Costa Rica.

Apartado postal: 50-2015

Teléfono: (506) 2527 8401

[www.inamu.go.cr](http://www.inamu.go.cr)

e-mail: [derechos@inamu.go.cr](mailto:derechos@inamu.go.cr)



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL  
DESARROLLO COSTA RICA**

Dirección: Oficentro La Virgen 2, de la Embajada Americana  
300 m sur y 200 m sureste, Pavas, San José, Costa Rica.

Teléfono: (506) 2296-1544

Fax: (506) 2296-1545

[www.pnud.or.cr](http://www.pnud.or.cr)

e-mail: [registry.cr@undp.org](mailto:registry.cr@undp.org)