



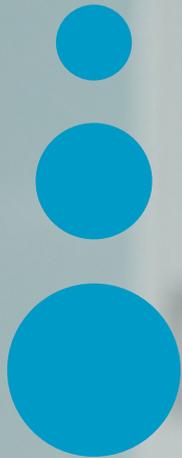
Guía de Buenas Prácticas en la
Gestión de Recursos Humanos
en las Organizaciones desde la
perspectiva género

Zoomerang[®]



INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Guía de Buenas Prácticas en la
Gestión de Recursos Humanos
en las Organizaciones desde la
perspectiva género

Zoomerang[®]



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

346.013 Instituto Nacional de las Mujeres
159 g

Guía de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones desde la perspectiva género / Instituto Nacional de las Mujeres; Empresa Efecto Boomerang. -- 1. ed. -- San José: Instituto Nacional de las Mujeres; Empresa Efecto Boomerang, 2023. (Colección Tenemos derecho a tener derechos, no. 97; Autonomía económica de las mujeres, no. 11)

1 recurso en línea (129 p.); PDF: 4.75 Mb.

Forma de acceso: Internet

ISBN 978-9968-25-417-5

1. RECURSOS HUMANOS. 2. RELACIONES LABORALES. 3. GÉNERO. 4. TRANSVERSALIZACIÓN. 5. PERSPECTIVA DE GÉNERO. 6. DERECHOS LABORALES. I. Empresa Efecto Boomerang. II. Título.

Comité directivo:

Adilia Caravaca Zúñiga

Presidenta Ejecutiva Instituto Nacional de las Mujeres

Cindy Quesada Hernández

Ministra de la Condición de la Mujer

Cinthya Castro Villalobos

Socia Co-Fundadora y Directora de Desarrollo Humano de Efecto Boomerang

Equipo de trabajo:

Ericka López Garro, Profesional Especialista Depto. Gestión Políticas Públicas para la Equidad de Género - INAMU

Lauren Palma Rojas, Profesional Especialista Depto. Gestión Políticas Públicas para la Equidad de Género - INAMU

Lucía Gutiérrez Castro, Estudiante Psicología Universidad Centroamericana de Ciencias Sociales

Natalia Aguilar Céspedes, Gerente de Desarrollo Humano de Efecto Boomerang

María Picado Ovares, Coordinadora Depto. Gestión Políticas Públicas para la Equidad de Género - INAMU

Revisión y edición: Comité Editorial INAMU:

Diagramación: Sofía Arce Ureña

Fotografías tomadas de:

Freepik.com

Base de fotografías INAMU

Índice

Presentación	6
Introducción	9
I Parte. ¿Por qué y para qué gestionar los procesos de recursos humanos con perspectiva de género?	12
1.1 Conceptos básicos para entender la importancia de la aplicación de la perspectiva de género en los procesos de recursos humanos de las organizaciones	12
1.2 ¿Por qué gestionar con perspectiva de género los procesos de recursos humanos?	19
II Parte. Buenas prácticas para incorporar la perspectiva de género en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones	27
2.1 Reclutamiento y selección de personal	28
2.2 Promociones y ascensos	53
2.3 Remuneración	56
2.4 Participación igualitaria de hombres y mujeres en los distintos puestos de la organización	77
2.5 Acciones de sensibilización, formación y de capacitación. .	83
2.6 Evaluación del desempeño	87
2.7 Ordenamiento de jornadas de trabajo	93
2.8 Cultura organizacional	96
Referencias Bibliográficas	105
Anexos	112

Presentación

La empleabilidad de las mujeres en su diversidad constituye un tema central para el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU, siendo el mecanismo nacional para el avance en oportunidades de las mujeres. Este objetivo es central, como condición necesaria en el impulso, formulación y seguimiento a políticas nacionales para la igualdad y la no violencia hacia las mujeres, así como en programas y proyectos diversos que propicien y garanticen el ejercicio de los derechos de las mujeres.

Particularmente, mediante el Decreto Ejecutivo N.º 37905-MP-MCM, del año 2013, se creó el Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres con el objeto de promover el ingreso de las mujeres al mercado laboral y el mejoramiento de la calidad de su empleo. La meta del programa es contribuir y eliminar las brechas estructurales entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, comprendiendo que éstas se refieren a las diferencias que les afectan en relación con el acceso a oportunidades, control y uso de los recursos, incluyendo el uso del tiempo, que les permiten garantizar su bienestar y desarrollo humano.

Es necesario armonizar adecuadamente las políticas de recursos humanos de las organizaciones con una cultura inclusiva y respetuosa, en donde dichas organizaciones empleadoras, públicas y privadas, desempeñen un papel decisivo en desprenderse de los prejuicios sexistas que coloquen en tela de juicio las tradiciones que derivan en desigualdades reales entre mujeres y hombres, en aras de tener oportunidades de acceso, sostenibilidad, remuneración justa y calidad de empleos.

La Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019) nos señala que el 60% de las organizaciones que tienen políticas y mecanismos anti discriminatorios, reportan aumentos en su productividad; el 57% logra un incremento en atracción y retención de talento y el 54% identifica mejoras en la reputación de la compañía. En otras palabras, la disminución y cierre de las brechas de género en las relaciones laborales tiene como resultado el aumento de la productividad y el valor agregado de la organización, y esto se convierte en elementos diferenciadores en el mercado. Por tanto, una vez que las organizaciones conocen y entienden el valor agregado que pueden traer las mujeres a sus procesos (mejores índices educativos, habilidades de negociación, decisiones de compra, entre otros) y una vez que las empresas logran

romper los estereotipos de género, se avanza hacia una nueva ética empresarial y organizacional por la igualdad.

El Programa para la Igualdad de género en el empleo del INAMU, por medio de su Sistema de Gestión para la Igualdad de Género, SIGIG, que incluye la entrega de los Sellos de Igualdad de género a empresas certificadas en la Norma INTE-G:38-2021, 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.

Como medidas de apoyo técnico en estos procesos, se ha publicado al momento, ocho guías que conforman la serie de herramientas metodológicas a las organizaciones privadas y públicas, para disponer de insumos que orienten la implementación de los procedimientos y procesos en torno a las diversas temáticas que promuevan las transformaciones necesarias para el acceso y permanencia en condiciones de igualdad a mujeres y hombres, en concordancia con lo que se establece en el esquema de las Normas INTE G:38-2021, Normas para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos, en su versión vigente del año 2021. Esta colección de guías incluye:

- a.** *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas.*
- b.** *Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas.*
- c.** *Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.*
- d.** *Guía para la auditoría del 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.*
- e.** *Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones.*
- f.** *Orientaciones a las empresas privadas para la atención básica de casos de violencia contra las mujeres.*
- g.** *Igualdad de derechos y no discriminación por género: guía de autoverificación para las empresas.*

h. Igualdad de derechos y no discriminación por género: guía para personas trabajadoras de verificación de la no discriminación por género en el centro de trabajo.

Hoy presentamos la “Guía de Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones desde la perspectiva de género”, elaborada conjuntamente con la Empresa Efecto Boomerang, a quienes agradecemos su co-participación en el diseño de este instrumento, así como el hecho de que se han convertido en alidadas estratégica en los procesos de acompañamiento a las empresas e instituciones, como en este caso, en aras de ampliar el conjunto de instrumentos claros, prácticos y útiles de apoyo a las organizaciones empleadoras cuya implementación les genere un horizonte más justo y equitativo para con su población trabajadora, y cuyo resultado final derive en que las mujeres accedan y permanezcan en el ámbito laboral en igualdad de oportunidades y trato con relación a los hombres.



Adilia Caravaca Zúñiga
Presidenta Ejecutiva
Instituto Nacional de las Mujeres



Cindy Quesada Hernández
Ministra Condición de la Mujer

Introducción

La gestión de talento humano es un proceso esencial dentro de las organizaciones, ya que permite que los y las trabajadoras logren apropiación y pertenencia con los objetivos comunes, que se sientan parte de la organización, que crean en ella y se identifiquen como personas valoradas. Esto sin duda trae grandes beneficios, ya que la participación y compromiso de las personas trabajadoras representa una parte fundamental para cumplir con los objetivos y metas que propician el éxito empresarial y de las organizaciones.

Para visibilizar el valor del talento humano es necesario entender que los equipos de trabajo, compuestos por personas, son diversos y complejos, y que existen factores externos a la organización que influyen negativa o positivamente hacia las personas trabajadoras; por otra parte, los constantes cambios sociales, económicos y políticos que afectan la dinámica productiva, impactan indudablemente a quienes laboran en las organizaciones.

Omitir las diversidades del personal a cargo, y pensar en personal genérico, hegemonizando las condiciones y características particulares, sin distinciones, es uno de los mayores errores en el manejo del personal, dado que cuando se entiende en un contexto laboral las diferentes particularidades del personal, se logra llegar con precisión a la atención pertinente y ética a sus necesidades particulares como persona integrante activa de la organización, lo que redundaría en el logro de objetivos comunes, pero implica la definición de una serie de acciones particulares en la gestión del departamento de desarrollo humano.

En nuestro país, la tasa de ocupación por sexo, según la Encuesta Continua de Empleo para el segundo cuatrimestre del 2023 (mayo a agosto), revela que la tasa de ocupación masculina fue de 64,0%, mientras que la femenina se estimó en 38,0 %. Y, en el caso de desempleo a nivel nacional, el comportamiento de la tasa masculina se estimó en 7,8% y la femenina en 12,4%. Datos como estos, nos evidencian que el mercado laboral no es neutral al género, y que, por el contrario, lo reproduce a través de diversas expresiones, lo que denominamos brechas de género en la empleabilidad.

Asimismo, en cuanto a las ramas de actividad por sexo, el sector que mayormente emplea en nuestro país es el de comercio y servicios, en el cual participa un total de 242 mil hombres y 137 mil mujeres.

Al considerar el análisis del mercado laboral desde una perspectiva de género implica reconocer que uno de los aspectos estructurales que provocan las desigualdades de género es la división sexual del trabajo, en el tanto, como lo vemos en los datos anotados, se mantiene una desigualdad en la incorporación de mujeres con relación a los hombres al trabajo remunerado, así como prevalece el recargo de las labores domésticas no remuneradas y las labores de cuidados para las mujeres. Inclusive, podemos notar estadísticamente que los estereotipos de género sostienen esta división sexual del trabajo, cuando los hombres se incorporan mayormente a ocupaciones tradicionalmente masculinizadas y mejor remuneradas, en tanto las mujeres se incorporan en actividades consideradas tradicionalmente feminizadas y con remuneración inferior, como la enseñanza, ocupaciones de limpieza y preparación de alimentos, estética, entre otras.

La importancia de gestionar el talento humano desde la diversidad, y en este caso, desde la perspectiva de género, coloca el reto a las organizaciones públicas y privadas de elegir, diseñar, ejecutar y evaluar cualquier proyecto, servicio o acción que se alinee con la identificación y reconocimiento de ese impacto diferencial que pueden tener las acciones en hombres y mujeres, según los distintos ámbitos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, y provocar transformaciones tales como:

- Constituir un sector empleador sensible al género para provocar cambios estratégicos dentro de la gestión de los recursos humanos
- Romper con estereotipos de género, al contratar mujeres donde lo tradicional es encontrar fuerza de trabajo masculina
- Construir espacios laborales no discriminatorios por razones de género
- Asumir un compromiso ético hacia la igualdad de género en el empleo y de este modo, también cumplir con los artículos del 404 al 410 del Código de Trabajo, de la Reforma Procesal Laboral y la normativa laboral nacional e internacional.

Colateralmente, estas experiencias se acompañan de otros desafíos para lograr una empresa exitosa y réditos para las empresas (inclusive, para instituciones públicas que los impulsen), tales como:

- a. tener personal capacitado que pueda hacer frente a los procesos de globalización, con habilidades de diversos tipos: como el manejo de idiomas, con conocimiento político, social y cultural, con adaptabilidad a los cambios constantes que la globalización conlleva, como la adaptación a nuevos mercados e impulsar innovaciones para éstos.
- b. adecuación a los cambios constantes en el uso de nuevas tecnologías (la Cuarta Revolución Industrial), como parte de la innovación empresarial y del manejo interno del personal.
- c. motivar al personal, con un buen ambiente laboral, lo cual es fundamental para lograr equipos proactivos, con visión de futuro, con sentimiento de pertenencia y con el conocimiento necesario para innovar y contribuir a que la empresa u organización se distinga de sus competidoras.

¿Que pretende esta guía?

Este documento busca brindar recomendaciones de acciones tipo buenas prácticas que pueden aplicar los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas y organizaciones que se encuentran en el proceso de incorporar la perspectiva de género en su gestión.

Es importante destacar que cada organización es única y sus particularidades deben ser el punto de partida para la implementación de las acciones. Así esto, las recomendaciones no pretenden ser una estructura rígida de aplicación, por lo contrario, son orientaciones para que las organizaciones inicien su trabajo, alineen procesos y prueben y descubran cómo aplicarlas de manera óptima de acuerdo con su contexto.

Se recomienda implementar estas y otras medidas, posterior a que la organización haya realizado un diagnóstico de brechas para conocer su realidad interna en temas de género. Para ello se recomienda revisar la: *Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas*, publicada por el INAMU.

I Parte.

¿Por qué y para qué gestionar los procesos de recursos humanos con perspectiva de género?

1.1 Conceptos básicos para entender la importancia de la aplicación de la perspectiva de género en los procesos de recursos humanos de las organizaciones

Como organización interesada en utilizar la perspectiva de género, se debe comprender que éste es una herramienta conceptual y metodológica, de aplicación práctica, que da como resultado, en un contexto social como el laboral, la identificación de las diferencias que los hombres y las mujeres trabajadoras tienen en todos los espacios, no solo por una determinación biológica, sino también por diferencias culturales asignadas a los seres humanos, que impactan significativamente el desarrollo laboral y social de las personas.



Imagen con fines ilustrativos. Tomada de [Freepik.com](https://www.freepik.com)

Recordemos que **la perspectiva de género** es aquella:

visión científica, analítica y política a partir de la cual se puede comprender, explicar y cambiar las relaciones entre las mujeres y los hombres que han provocado desigualdad, injusticia y jerarquización de las personas basadas en su sexo. Esta visión brinda la oportunidad de construir una sociedad donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, reconociendo sus necesidades, intereses y capacidades diferentes. Con esta perspectiva se pueden construir políticas que permitan superar las brechas de género. (INTECO; 2021, p.12).

Estas diferencias son necesarias de valorar, dado que en los diversos contextos y en las diversas relaciones se provocan desigualdades entre los hombres y las mujeres que decantan en discriminaciones en el acceso, uso y control de los recursos que tienen las personas para generar su desarrollo personal, laboral y social.

No utilizar la perspectiva de género provoca, entre muchas otras cosas:

1. Una distribución no equitativa de las actividades entre los sexos (en las esferas de lo público y privado).
2. Una injusta valoración de los distintos trabajos que realizan mujeres y hombres, especialmente en lo referente a la crianza de las hijas e hijos, el cuidado de los enfermos y las tareas domésticas.
3. Perpetuar las estructuras sociales, los mecanismos, las reglas, prácticas y valores que reproducen la desigualdad.
4. Debilitar el poder de gestión y decisión de las mujeres.

Por ende, la incorporación de esta perspectiva en la gestión del talento humano de una empresa u organización posibilita asignar un valor diferenciado a hombres y mujeres en su diversidad, dado que se tienen dinámicas y efectos distintos en todos los ámbitos de la vida, generados por los estereotipos y roles asignados socialmente, que pueden perjudicar el acceso al recurso trabajo y a los beneficios derivados de éste.

La perspectiva de género en la gestión del talento humano le permite a las empresas u organizaciones, incursionar en campos poco desarrollados hasta el momento, pero que han demostrado beneficios importantes a nivel de las empresas, los cuales vamos a detallar más adelante.

Es importante destacar que la gestión de los recursos humanos con igualdad, es un tema clave y que en los últimos años se ha posicionado

a nivel internacional y nacional. Es decir, en Costa Rica existen las Normas Nacionales para la Igualdad de Género en el Empleo, Normas INTE G38-1-2021, INTE G38-2-2021 e INTE G38-3-2021, las cuales otorgan certificaciones a las organizaciones que muestren avances en la gestión de la igualdad de género, incluyendo apartados claves sobre la gestión del recurso humano. Tras la obtención de las certificaciones sobre estas normas, las empresas pueden optar por el **Sello de Igualdad de Género** que otorga el INAMU.

Además de la certificación y el Sello de Igualdad de Género, existe a nivel nacional el Sistema de Reconocimientos de Buenas Prácticas Laborales para la Igualdad de Género –impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres–, según el cual, por medio de un concurso público que se organiza anualmente se galardona a empresas e instituciones públicas en ocho categorías asociadas a buenas prácticas laborales en el empleo, siendo una de ellas justamente la de gestión del talento humano desde la perspectiva de género.

Sesgos inconscientes y cómo limitan la aplicación de una perspectiva de género

Los sesgos son desviaciones sistemáticas a la hora de procesar e interpretar la información que recibe nuestro cerebro, lo que quiere decir que son **asociaciones que hacemos todos los días** y que resultan en juicios, premisas y sobre todo actitudes hacia las demás personas.

Estas asociaciones se basan en ideas estereotipadas que existen en nuestra sociedad sobre variables como el género, la etnia, la edad, la procedencia, entre otras características de las personas, y tienen como principal cualidad que **afectan nuestras acciones sin que nos demos cuenta**.

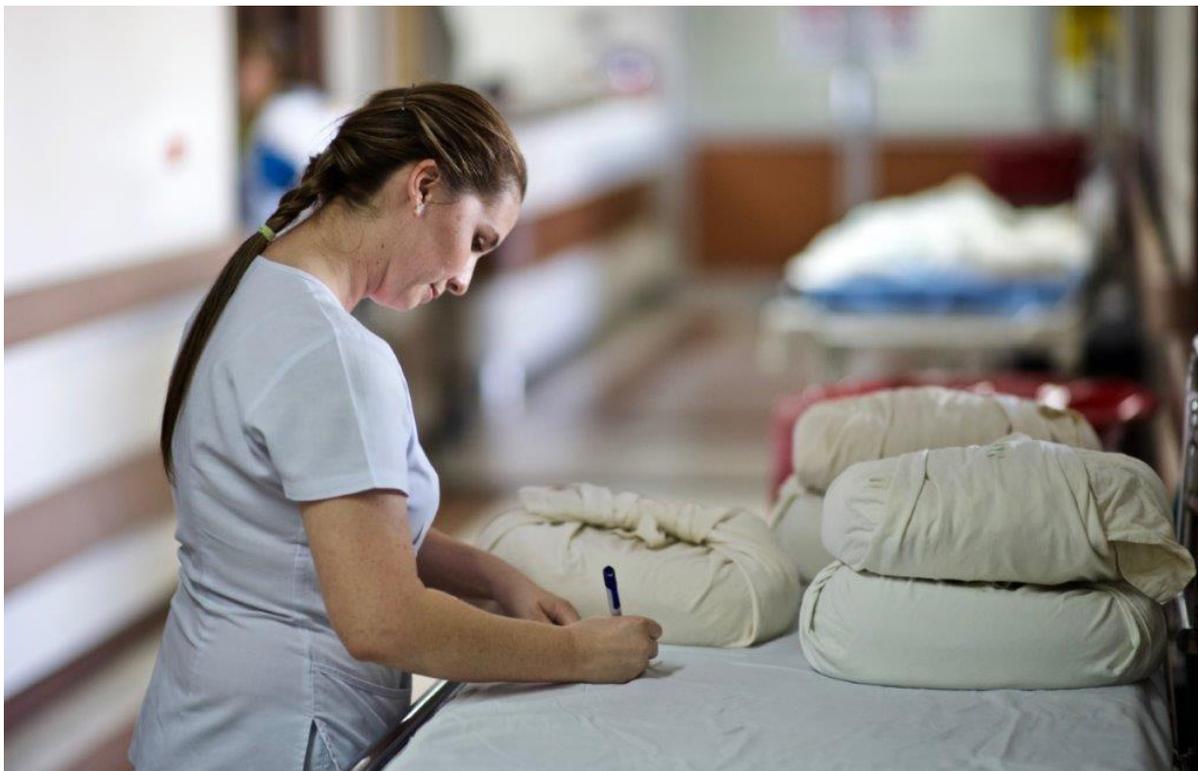
Por lo que considerando que en gran medida no nos percatamos de ello, impactan nuestro comportamiento y decisiones, permitiendo, en muchos casos, que pasemos por alto o provoquemos situaciones de discriminación.

Existen dos tipos de sesgos: **los conscientes o explícitos** y los **inconscientes o implícitos**. Los primeros, son los que reconocemos y podemos incluso reportar, por ejemplo, una persona podría indicar en una conversación o contestando una encuesta que considera que los hombres son mucho mejores jefes que las mujeres.

Al referirnos a este tipo de sesgo, debemos considerar cómo afecta la **deseabilidad social** a la hora de hacerlo explícito, en el caso anterior, si la persona que considera a los hombres mejores jefes trabaja reclutando a personas líderes para la organización, posiblemente no dirá a su jefatura que piensa eso, ya que tendría implicaciones directas en su trabajo.

Por otro lado, existen los sesgos inconscientes o implícitos, los cuáles no podemos reconocer que tenemos pues se encuentran inaccesibles a nuestra consciencia, por ello, son los más peligrosos y los que **más impactan nuestro comportamiento**. Ya que, al no estar conscientes de estos sesgos, se han tenido que desarrollar herramientas de medición para acceder a ellos y reconocerlos.

Según el Foro Económico Mundial, más del 40% de la explicación de una brecha de género son los sesgos inconscientes de las personas tomadoras de decisión en las organizaciones. Por ello, es elemental que el diseño de procesos de recursos humanos y la formación de las personas a cargo de ellos, contemple estrategias para limitar la injerencia de estos sesgos y el control para garantizar la objetividad en la toma de decisiones.



Sexo y género: diferencias fundamentales para aplicar la perspectiva de género en la gestión del talento

Al hablar de sexo, nos referimos a los rasgos fisiológicos y químicos (hormonas, cromosomas y genitales) con los que nacemos las personas y por los que la sociedad nos identifica como mujeres y a hombres, sin embargo, más allá de esta dicotomía, existen casos de intersexualidad (personas que tienen rasgos de ambos sexos).

Por otro lado, la construcción social del ser mujer y hombre en una sociedad y momento concreto es lo que llamamos género. El género asigna a mujeres y hombres unos roles, funciones, atributos, expectativas y “lugares sociales” distintos que se constituyen en el “deber ser” y las características definitorias de las identidades “masculina” y “femenina” en esa sociedad y momento concreto.

Estas “asignaciones” dan lugar a relaciones jerárquicas y de poder, así como la distribución de facultades y derechos, entre hombres y mujeres. Estas identidades imponen a mujeres y hombres unos patrones de comportamiento y determinan, en muy buena medida, las expectativas y aspiraciones que la sociedad (las personas, familias, comunidades, empresas, organizaciones, etc.) tienen sobre las mujeres y los hombres, y también las propias expectativas de cada persona sobre sí mismas.

La perspectiva de género, marco de referencia que se va a utilizar en esta guía, considera las diferentes oportunidades que tienen hombres y mujeres en su diversidad, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos roles que socialmente se les asignan, y que en el ámbito laboral adquieren relevancia cuando se analizan las posiciones y condiciones que tienen los hombres y las mujeres trabajadoras en una empresa u organización, inclusive el análisis se puede ampliar para las futuras personas trabajadoras

Es decir, permite ver con mayor precisión las necesidades y particularidades del personal, entender que en el contexto social y familiar hay aspectos que pueden favorecer o no el desarrollo profesional y el desempeño de las personas colaboradoras.

Además, este enfoque permite comprender las diferencias y cuestionar los estereotipos con que se nos educa y cría, y abre la posibilidad de elaborar nuevos contenidos de socialización y relación entre los seres humanos, y en este caso particular permitir con acciones concretas

hacer un ambiente laboral inclusivo y que promueva espacios libres de discriminación por razones vinculadas al género de hombres y de mujeres trabajadoras.

Perspectiva de género interseccional

Históricamente, nos hemos referido a “mujer” y “hombre” obviando las diferencias en historias, vivencias, retos, fortalezas, oportunidades y sobre todo desigualdades que experimentamos en nuestra diversidad.

En 1989, Kimberlé Crenshaw, académica afroestadounidense, acuñó el término interseccionalidad, el cual, permite ver la forma en que distintas manifestaciones de desigualdad operan juntas y se fortalecen entre sí agravando la experiencia de discriminación. No se trata únicamente de historias distintas de vida, sino ver diferentes formas de desigualdad e inequidad y uso del poder, que afectan el bienestar de las mujeres y los hombres.

Desde la perspectiva interseccional, además de la variable de género, debemos considerar, al hablar de desigualdades, otras condiciones y variables tales como: la edad, etnia, nacionalidad, estatus migratorio, situación socioeconómica, orientación sexual e identidad de género, educación, habilidades, condición de discapacidad, entre otras, hacen obligatorio hablar de “mujeres” y “hombres”, en sus diversidades.

Cuando hablamos de interseccionalidad, nos referimos a tomar en consideración esas variables para realizar un análisis y abordaje de las realidades diferenciadas de mujeres y hombres, siendo coherentes con las necesidades e historia de la persona que tenemos en frente.

El término interseccionalidad está ligado al de discriminación interseccional, el cual plantea que una persona puede experimentar diferentes tipos de discriminación por distintas variables. A este fenómeno se le conoce también como discriminaciones múltiples.

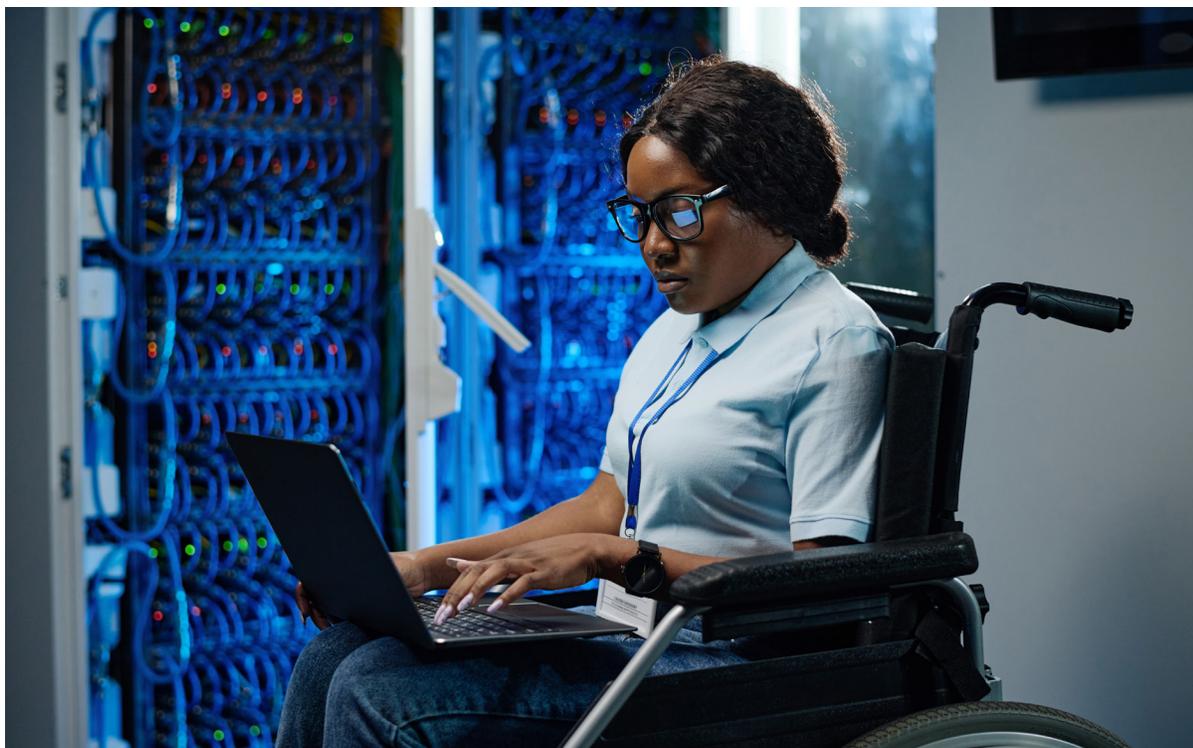
1.2 ¿Por qué gestionar con perspectiva de género los procesos de recursos humanos?

Hay dos puntos de partida del por qué es importante trabajar la igualdad de género: por un lado, se trabaja por la justicia social como parte de la responsabilidad y ética social corporativa, garantizando un mundo

laboral más equitativo para los hombres y para las mujeres trabajadoras; y, por otro lado, está demostrado que constituye para las empresas y organizaciones es un buen negocio.

Las estadísticas en el mundo laboral demuestran que hay diversas discriminaciones hacia las mujeres, por ejemplo:

- menos participación en el mercado laboral,
- mayor desempleo,
- diferencias salariales por empleos de igual condición,
- menos representación de las mujeres en puestos de toma de decisión y de jerarquía en las empresas u organizaciones,
- menos oportunidades para ocupar puestos de mayor categoría en cuanto a salarios y beneficios, ocupando mayoritariamente puestos con menos beneficios, denominados puestos feminizados, con una categorización de menor rango.



Representación de las mujeres en el mercado laboral

Participar en el mercado laboral es importante para el empoderamiento económico de las mujeres, así como para construir organizaciones diversas, inclusivas e innovadoras. Sin embargo, a pesar de que en los últimos 50 años el número de mujeres en Latinoamérica que participan en el mercado de trabajo se ha triplicado, y que las mujeres tienen más educación a todo nivel (primario, secundario, universitario y de posgrado), siguen teniendo una brecha en comparación con los hombres en el mercado de trabajo. En Costa Rica, casi el 72% de los hombres mayores de 15 años participan en la fuerza laboral, mientras que solo el 48% de las mujeres de ese mismo grupo etario participa en el mercado laboral (INEC, 2021).

Otro dato significativo es que, las mujeres también están sobrerrepresentadas en el sector informal. Ellas tienen menos probabilidades de estar trabajando, una tasa de desempleo mayor a los hombres, y se concentran en empleos de más baja calidad y en ocupaciones de menor productividad.

Más allá de la desigualdad de acceso a las oportunidades de la fuerza laboral, la brecha salarial es un tema preocupante para las mujeres trabajadoras y sus dependientes ya que, alrededor del mundo, las mujeres ganan en promedio 23% menos que los hombres (FEM, 2021). Comparando la misma ocupación y el mismo nivel educativo, las mujeres ganan 85% del salario promedio de los hombres. Las mujeres se benefician de menos pensiones luego de trabajar ya que tienen cortes en su vida laboral, y si son empresarias se enfrentan a mayores retos como, por ejemplo, ser sujetas de créditos financieros, las estadísticas indican que reciben menos crédito que los hombres.

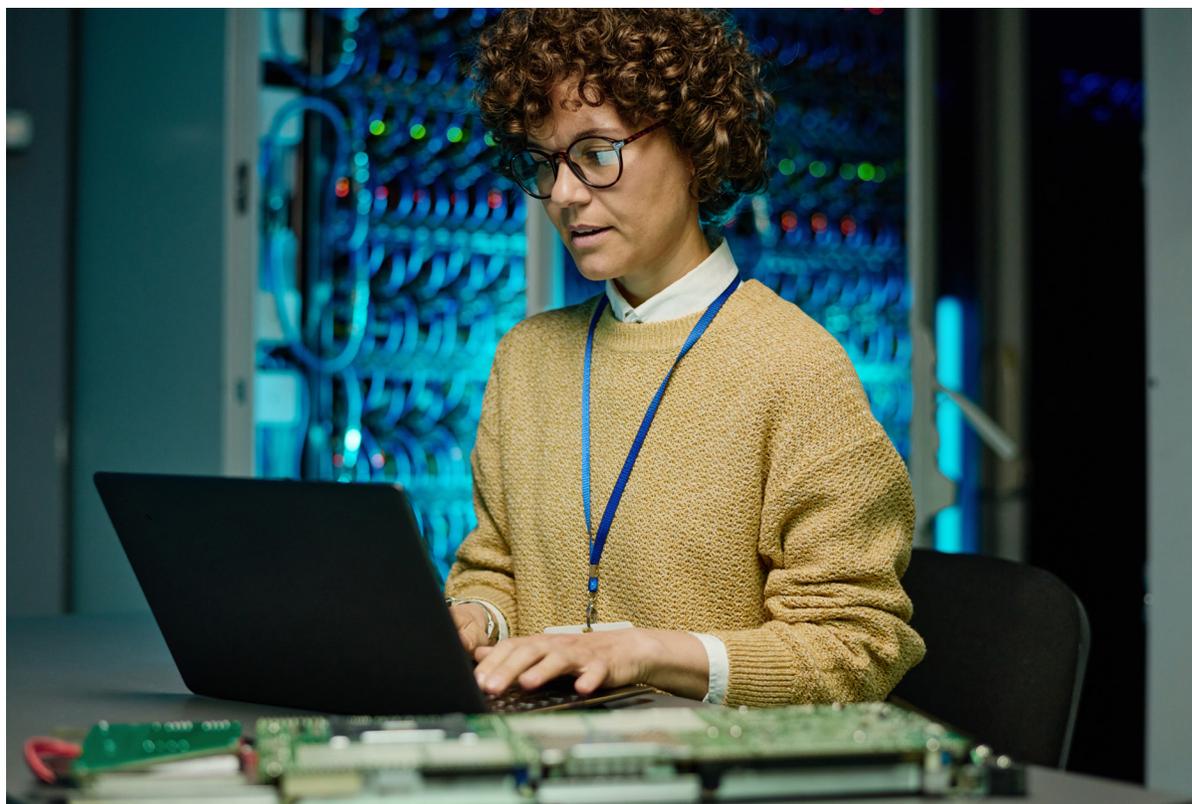
Una de las razones por las cual se da la brecha salarial, son las segregaciones laborales, identificadas como horizontales y verticales. La Organización Mundial del Trabajo, define la segregación ocupacional como una manifestación concreta de la desigualdad, este concepto posiciona a ciertos grupos específicos en el poder, en ciertas ocupaciones y con mayor acceso a ganancias por el trabajo; es la asignación de las tareas laborales estereotipadas que favorecen a grupos específicos según el estereotipo que se maneje.

Para la perspectiva de género, cuando se identifica la segregación horizontal se hace referencia a que las mujeres se concentran en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones, en cuanto a la segregación vertical esta aluce un reparto desigual de hombres y

mujeres en la escala jerárquica, concentrándose los empleos femeninos en las escalas inferiores.

Las mujeres suelen concentrarse en menos ocupaciones y en ocupaciones menos productivas (segregación horizontal). Y, por otro lado, cuando hablamos de segregación vertical, aludimos a que las mujeres tienen menos probabilidades de ocupar puestos de toma de decisiones. Solo un 15,4% de las empresas costarricenses cuentan con mujeres en cargos directivos de alto nivel (OIT, 2017) lo que sitúa al país por debajo del promedio latinoamericano y de los países de ingresos medios-altos.

Por otro lado, la falta de corresponsabilidad e inequidad en la distribución del tiempo para la realización de las labores domésticas no remuneradas y el cuidado de personas dependientes es un elemento clave a tomar en cuenta. Según la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, las mujeres dedican más del doble del tiempo que los hombres en labores domésticas no remuneradas, lo cual impacta directamente en el uso del tiempo libre para dedicarlo al trabajo remunerado, aprendizaje, descanso o cualquier otra actividad que potencie su desarrollo integral y laboral.



Adicionalmente, en su cotidianidad, las mujeres experimentan en los espacios laborales constantes situaciones de micromachismos que limitan su autoconfianza, participación, crecimiento y acceso a oportunidades de manera igualitaria.

Los micromachismos son formas de discriminación que suelen estar normalizadas en la cultura organizacional. A través de los micromachismos se ejerce poder sobre las mujeres. Se llaman micro no porque su impacto sea pequeño, tienen gran impacto, se les llama micro porque estas conductas están tan normalizadas en nuestra sociedad que suelen pasar desapercibidas. Muchas veces estas formas de discriminación se disfrazan de inocencia como comentarios o bromas que hemos optado socialmente por invisibilizar, a pesar de que cause consecuencias tan graves como otras formas de violencia.

¿Para qué gestionar con perspectiva de género los procesos de recursos humanos?

Aparte de ser un imperativo ético, *¿por qué importa la situación laboral de las mujeres para las organizaciones?* Porque importa para la economía, y el bienestar de la economía importa para el bienestar de las organizaciones.

Los argumentos a favor de la igualdad de género han sido cuantificados en numerosos estudios. Un estudio reciente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) indica que, si las mujeres aumentaran entre un 7% y un 9% su participación en el mercado de trabajo, esto tendría un impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita entre un 4 y un 6% (OIT, 2019).

El Foro Económico Mundial señala que el PIB de Latinoamérica podría crecer hasta un 34% con el cierre de la brecha de género. Si las mujeres migran a ocupaciones más productivas, esto aumentaría la productividad de la economía. Un aumento del 10% en la productividad de las mujeres tendría un impacto en el PIB per cápita entre el 15% y el 25% (OIT, 2019). Además, las mujeres se caracterizan por reinvertir sus ingresos en desarrollo social y en sus familias, no en consumo mayoritariamente personal.

Asimismo, según estudios globales de la OIT, las empresas con políticas de igualdad de oportunidades en el empleo y culturas inclusivas de género tienen mayor probabilidad de aumentar sus beneficios y su productividad (más del 60%), de mejorar su reputación, y de atraer y retener el talento con mayor facilidad y lograr mayor creatividad e innovación (casi el 60%).



Los equipos gerenciales con más mujeres optimizan el retorno sobre el capital (desde +35% hasta +53%). Entre las empresas que cuantifican el impacto de sus iniciativas de diversidad de género que impulsan promover a mujeres a puestos gerenciales, la mayoría (74%) reporta un aumento en sus ganancias de entre 5 a 20%. Tener buenos resultados en índices de diversidad e inclusión también significa 70% de probabilidades de tener éxito incursionando en nuevos mercados (OIT, 2019).

Invertir más en reclutar y promover mujeres se puede justificar a través de análisis de costo-beneficio. Cuando se trata de establecer sistemas para reclutar y promover a la mejor persona para un puesto sin la influencia de los sesgos de género, los beneficios superan los costos. Se ha comprobado que las organizaciones con políticas y culturas organizacionales inclusivas, aumenta la capacidad de atraer y retener talento humano de un 59.7% (OIT, 2019). Esto es cada vez más relevante ya que, para el año 2025 la fuerza laboral será formada en un 75% por la generación llamada “millennial”¹, y el 80% de este grupo toma en cuenta la diversidad y la inclusión como criterio para escoger un lugar de trabajo.

¹ “Se usa el anglicismo «millennials» para designar a las personas que llegaron a la edad adulta en el momento del cambio de siglo, es decir, a las nacidas durante las dos últimas décadas del siglo XX (Real Academia Española, 2018).

Asimismo, la decreciente fecundidad en Costa Rica implica que la fuerza laboral se va reduciendo cada año, por lo que las organizaciones tienen que competir cada vez más por el talento humano.

Dado que, en Costa Rica el número de mujeres con títulos de estudios universitarios es superior al de los hombres y les estén dando también alcance en las disciplinas STEM, se está propiciando una ampliación considerable de la reserva de talento femenino, que resulta un recurso subutilizado.

Por su lado, en materia de igualdad de remuneraciones, se han comprobado los beneficios económicos de reducir la brecha salarial. La investigación de PricewaterhouseCoopers (PwC), indica que, si la brecha salarial se redujera, incluso solo al 13%, los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) podrían aumentar su PIB de 6 trillones de dólares. Las causas de este salto en PIB incluirían una mayor participación femenina en el mercado laboral y en el emprendedurismo, así como el ascenso de las mujeres a empleos mejor remunerados y más calificados (PwC, 2018).

En esta línea, las mujeres son dueñas de aproximadamente 22.3% de los negocios en Costa Rica. En estudios para comparar la rentabilidad de las empresas dirigidas por mujeres con las dirigidas por hombres, se ha observado que, en Costa Rica las mujeres parecen beneficiarse más que los hombres de su educación ya que, por cada año adicional de estudios, obtienen un incremento promedio de casi el 6 % en sus beneficios por hora.

Cabe recordar que en nuestro país las mujeres costarricenses tienen más años de educación que los hombres, tal como lo señalan los datos de matrícula y conclusión de estudios universitarios de las Universidades públicas. Esto demuestra que entre más experiencia adquieran las mujeres en la administración de una empresa, mejores resultados obtienen. Los datos muestran que, si bien en el caso de las empresas emergentes hasta las que cuentan con 4 o 9 años de funcionamiento, son más rentables las que están dirigidas por hombres que por mujeres, las empresas asentadas administradas por mujeres con más años de educación que los hombres parecen ser tan o más rentables que las dirigidas por hombres (OIT, ACT/EMP, 2019).

Cinco razones para promover la igualdad de género en las empresas

1. Acceso a toda la reserva de talento

En Costa Rica se gradúan 48% más mujeres que hombres en promedio en la educación superior, sin embargo, su tasa de desempleo es 6.6 puntos mayor que la de los hombres (INEC, primer trimestre 2022). Por lo tanto, aprovechar la reserva subutilizada de mujeres calificadas puede significar una ventaja importante en la competencia por el talento humano. Contratar mujeres como gerentes o en puestos no tradicionales permite a las organizaciones aprovechar la educación, la experiencia y la creatividad de toda la población, en lugar de solo la mitad de ella.

2. Conocer la perspectiva de la clientela

Se estima que más del 85% de las decisiones de compra son tomadas por mujeres a nivel global (HBR, 2009). Las mujeres han pasado de ser un segmento del mercado único y homogéneo a diversificar sus perfiles, intereses y actividades. A la hora de diseñar campañas, productos y servicios, las empresas deben considerar el perfil heterogéneo actual de las mujeres. Por ello es esencial dejar atrás estereotipos de género



con los que una buena parte de las mujeres no se sienten aludidas. Un equipo más diverso es capaz de diseñar productos y mensajes que lleguen mejor a clientas y consumidoras.

3. Reducir riesgos y costos

La falta de igualdad puede verse como parte del perfil de riesgo de la organización. El fracaso en la Gestión del Talento Humano expone a la empresa al mismo tipo y a la misma escala que el fracaso en la administración de otros recursos como por ejemplo los financieros. Las áreas de riesgo son: daño a la reputación; posible litigio por salarios distintos o prácticas discriminatorias; incapacidad para atraer talento humano altamente calificado por la mala reputación como empleador.

Por último, la igualdad de género puede volverse en una ventaja grande – en especial para las medianas empresas – para obtener apoyo de las instituciones financieras y atraer inversiones de capital. Esto dado a que muchos mercados de capital e inversionistas están prestando gran atención a los resultados de las empresas en materia de diversidad de género.



4. Ser la mejor opción como lugar de trabajo

Ser reconocida como una empresa que asegura la igualdad de oportunidades puede atraer la principal fuente de ventajas competitivas: las personas. A nivel mundial para el año 2025, el 75% de la fuerza laboral será de la generación millennial (FMO, 2015). El 80% de este grupo tiene en cuenta la diversidad y la inclusión como criterio para escoger una empresa para trabajar (Deloitte, 2017). Para ser competitiva, una empresa debe contratar personal adecuado y ser capaz de retenerlo.

5. La rentabilidad que conlleva el liderazgo de las mujeres

La discriminación laboral es un problema que no solo afecta a las mujeres, sino a la productividad de la empresa y a la economía. Se ha comprobado que el rendimiento de empresas con mujeres en puestos de alta dirección es mayor que en las empresas dirigidas exclusivamente por hombres. Los equipos gerenciales con más mujeres optimizan el retorno sobre el capital (desde +35% hasta +53%) (Catalyst, 2017).

II Parte.

Buenas prácticas para incorporar la perspectiva de género en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones

En este apartado se presentarán acciones tipo buenas prácticas que pueden realizarse desde los departamentos de recursos humanos para realizar una gestión con igualdad del talento en temas como:

1. Reclutamiento y selección de personal,
2. Promociones y ascensos,
3. Remuneración y participación igualitaria de hombres y mujeres en los distintos puestos de la organización,
4. Acciones de sensibilización, formación y de capacitación,
5. Evaluación del desempeño,
6. Ordenamiento de jornadas de trabajo y
7. Cultura organizacional.

Si bien para cada uno de estos procesos organizacionales se detallan prácticas específicas existen dos acciones generales fundamentales a realizar en cada proceso: la creación y divulgación de políticas género sensibles y el levantamiento de indicadores segregados por sexo.

Comúnmente, las organizaciones ya cuentan con políticas y procedimientos que detallan el marco de acción y el paso a paso de los procesos de gestión de talento. Para comenzar a aplicar la perspectiva de género, estas políticas deben ser revisadas para que su lenguaje y contenido visibilicen el compromiso de la organización con la igualdad de género y la gestión de talento buscando esa igualdad.

Además, otra práctica elemental es que cada proceso de gestión de talento realice levantamiento, revisión y análisis de sus indicadores segregados por sexo, lo cual permitirá constantemente saber cuál es la realidad de mujeres y hombres, identificar si hay brechas que cerrar y tomar decisiones para que el acceso, uso y control de los recursos, beneficios y oportunidades sean igualitarios para mujeres y hombres.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

Una de las fuentes más importantes de desigualdad entre mujeres y hombres es la subrepresentación de las mujeres en el mercado laboral. Participar en el mercado laboral es importante para el empoderamiento económico de las mujeres, así como para construir organizaciones diversas, inclusivas e innovadoras. Sin embargo, a pesar de que en los últimos 50 años el número de mujeres en Latinoamérica que participan en el mercado de trabajo se ha triplicado, y que las mujeres tienen más educación a todo nivel (primario, secundario, universitario y de posgrado), siguen teniendo una brecha en comparación con los hombres en el mercado de trabajo.



Imagen con fines ilustrativos. Tomada de [Freepik.com](https://www.freepik.com)

En Costa Rica, casi el 72% de los hombres mayores de 15 años participan en la fuerza laboral, mientras que solo el 48% de las mujeres de ese mismo grupo etario participa en el mercado laboral (INEC, 2021).

Por lo demás, las mujeres también están sobre representadas en el sector informal. Ellas tienen menos probabilidades de estar trabajando, una tasa de desempleo mayor a los hombres, y se concentran en empleos de más baja calidad y en ocupaciones de menor productividad.

Más allá de la desigualdad de acceso a las oportunidades de la fuerza laboral, la brecha salarial es un tema preocupante para las mujeres trabajadoras y sus dependientes ya que, alrededor del mundo, las mujeres ganan en promedio 23% menos que los hombres (FEM, 2021). Comparando la misma ocupación y el mismo nivel educativo, las

mujeres ganan 85% del salario promedio de los hombres. Las mujeres se benefician de menos pensiones luego de trabajar ya que tienen cortes en su vida laboral, y si son empresarias se enfrentan a mayores retos como, por ejemplo, recibir menos crédito que los hombres.

Una de las razones más importantes de la brecha salarial es la segregación horizontal y vertical. Las mujeres suelen concentrarse en menos ocupaciones y en ocupaciones menos productivas (segregación horizontal). En específico, en Costa Rica, los seis sectores altamente feminizados (absorben el 80% de la fuerza laboral femenina) son: enseñanza, comercio, empleo doméstico, hoteles y restaurantes, comunicación y otros servicios, y la industria manufacturera. Estos sectores representan en general los sectores de menor productividad, niveles salariales mayor informalidad y precariedad. Los hombres, en cambio, se concentran en un 70% en los sectores de: comercio, agricultura, construcción, actividades profesionales, industria manufacturera y transporte y almacenamiento. Se calcula que el 76% de la población ocupada de mujeres trabaja en sectores de baja productividad, frente al 54% de los hombres (ONU Mujeres, 2017).

Roles y sesgos de género en el reclutamiento y selección de personal

El mundo empresarial, aun cuando es cada vez más consciente de la importancia de las mujeres en la fuerza laboral, tiene todavía arraigada la idea errónea de que las mujeres generan costos más altos a la organización: por la licencia de maternidad, y por el supuesto ausentismo más alto para atender asuntos familiares. De igual manera, se les atribuye a las mujeres la responsabilidad de no acceder a puestos ejecutivos y de toma de decisiones. Este problema se focaliza en las mujeres de forma individual: una falsa creencia de que no existen mujeres con el perfil idóneo para ocupar un puesto gerencial o de responsabilidad, así como creer que las mujeres no están interesadas por este tipo de puestos ya que se sienten más cómodas en cargos intermedios con horarios y demandas más predecibles.

Los estereotipos de género se basan en sesgos inconscientes que asignan a las mujeres roles diferentes que a los hombres. A las mujeres se les asigna el rol de cuidar hijos/as, sanar enfermos/as, lo que se llama tareas reproductivas. A los hombres se les asigna el rol de proveedores,

de buscar sustento fuera del hogar: tareas productivas. Aunque las tareas llamadas reproductivas sean el sostén de la economía y también producen valor para la sociedad, suelen ser menos valoradas que las productivas. Los sesgos de género son la razón subyacente de la segregación horizontal del trabajo y la razón por la cual damos a la mujer el peso del cuidado (ver Tomo 1 – Participación Igualitaria).

En esta perspectiva, se entiende que entre las muchas razones por las que persisten brechas en el mercado laboral, la que tiene más peso es que las mujeres suelen ser las responsables del cuidado no remunerado del hogar. En Latinoamérica, 76.4% de las tareas domésticas no remuneradas las hacen las mujeres. Costa Rica es el segundo país de la región en el que las mujeres realizan más horas de trabajo no remunerado, solo lo supera México (OIT, 2017). Los desequilibrios en asumir roles de género distintos se reflejan a nivel legislativo: hasta el año 2022, que entró a regir la reforma al Código de Trabajo que crea licencia de paternidad para el sector privado, Costa Rica era el único país de ingreso medio-alto en la región que no tenía licencia de paternidad por Ley.



Las mujeres que quieren unirse al mercado laboral necesitan conciliar entre sus responsabilidades no remuneradas en la casa (cuido y labores domésticas) y las responsabilidades del trabajo remunerado. Esto resulta imposible para tres de cuatro mujeres en Costa Rica que, si bien dicen preferir el trabajo remunerado en vez de dedicarse exclusivamente a las labores domésticas y de cuidado, sus responsabilidades familiares y domésticas les impiden el acceso al mundo laboral (OIT, Gallup, 2016). Las mujeres que sí se incorporan al trabajo remunerado trabajan menos horas y con frecuencia están dispuestas a trabajar en la informalidad.

En función de lo planteado, los estereotipos de género también explican por qué las mujeres no suelen ocupar puestos gerenciales o de toma de decisiones. No es solo que las mujeres necesitan flexibilidad y por ende no se proponen con frecuencia para puestos de responsabilidad, sino también que muchas veces estos puestos les son negados por ser mujeres.

Por último, es importante recalcar que existe una penalidad a las mujeres que tienen hijos e hijas. Esto se evidencia en que, aunque la brecha de género es más corta cuando las mujeres y los hombres son más jóvenes, se va agrandando cuando las mujeres tienen hijos e hijas.



Buena Práctica 1 **Revisar los perfiles de puestos**

Las empresas y las organizaciones deberían tener descripciones de todos los puestos de trabajo y recogerlas en un manual de puestos. Si no cuentan con ellas, lo ideal es establecer un marco temporal para realizarlas.

Estas descripciones se diseñan para describir y acompañar un puesto, no a la persona que lo ocupa. Las descripciones de puestos de trabajo pueden ser desde exhaustivas a escuetas, depende fundamentalmente de las necesidades de la empresa u organización. Cuanto más completa y descriptiva, más útil es en el resto de los procesos de Gestión del Talento Humano, ya que facilitarán los procesos de contratación, formación, evaluación de desempeño y administración de salarios (OIT, 2018).

El objetivo es definir el puesto de manera neutra, sin estereotipos de género ni connotaciones asociadas a uno u otro sexo. Los perfiles ocupacionales suelen estar sesgados por estereotipos. El diseño de puestos y perfiles puede favorecer o reforzar estereotipos. Por ejemplo: la destreza física de un operario (hombre) y la minuciosidad de una secretaria (mujer). Al elaborar o editar un manual de puestos, es importante notar si hay puestos que comúnmente son ocupados por hombres y otros que son comúnmente ocupados por mujeres. Esta identificación va a ser útil para diseñar o rediseñar los perfiles de trabajo con perspectiva de género. Eliminar los sesgos de una persona es complejo, pero sí es posible diseñar procesos de manera que sea más difícil que los sesgos intervengan en las decisiones (Bonhet, 2018).

Este es un ejemplo de formato de perfiles de trabajo neutros y actualizado:

Nombre del puesto: en lenguaje incluyente y neutro. Por ejemplo: responsable de contabilidad (en vez de contador, que implica que es un puesto para un hombre).

Departamento: área en la que se ubica el puesto.

Reporte/supervisión: por ejemplo: “reporta a la dirección del Departamento de Finanzas”

Fecha: fecha en la que se elaboró el perfil, es útil para calcular cuándo se debe actualizar.

Descripción basada en competencias: excluir cualquier distinción o preferencia que pueda anular o alterar la igualdad de oportunidades, trato y participación.

- + **Objetivos:** descripción breve de las razones por las que existe el puesto y su contribución a los objetivos del departamento al que pertenece.
- + **Funciones y tareas habituales:** lista de las tareas y/o responsabilidades. Redactada con un verbo al inicio y de forma concreta e individual.
- + **Responsabilidad:**
 - Planificación, organización y desarrollo esperado.
 - Supervisión, si el puesto requiere supervisar personal.
 - Recursos materiales de los que es responsable.
- + **Estándares de rendimiento:** expectativas de rendimiento cuantitativas y cualitativas que se evaluarán.
- + **Requisitos para el puesto:** lista con Información descriptiva sobre habilidades, capacidades, competencias, aptitudes, destrezas, conocimientos, calificaciones (formación/titulación formal o no regulada), experiencia comprobada y cualquier otro elemento necesario para desempeñar las funciones descritas.

+ **Condiciones de trabajo:**

- Horarios y disponibilidad para viajar
- Peligrosidad, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
- Ambiente laboral: información descriptiva sobre las condiciones de trabajo en las que se desarrolla el puesto.

+ **Habilidades:** ¿qué habilidades se necesitan a estos niveles?

- Mentales
- Comunicación
- Relaciones humanas
- Físicas

+ **Esfuerzo:** ¿qué tipo de esfuerzo se hace en este puesto? ¿Es emocional, mental o físico?

+ **Salario:** asignar de manera justa para prevenir conflictos y deterioro del clima laboral

+ **Planeación interna:** esto no se pone en el perfil como tal pero hace parte del proceso de elaboración de un perfil.

- **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (por sus siglas SST):** identificar los riesgos laborales por sexo y determinar si es pertinente, racional y objetivo pedir exámenes médicos de entrada.
- **Evaluaciones de desempeño:** definir cómo se va a evaluar el desempeño de la persona con transparencia en los criterios y las expectativas.
- **Contratación:** definir en dónde se promociona la vacante, cómo se procesan las solicitudes, y la lista de exámenes de laboratorio a solicitar (si aplica).
- **Inducción:** definir qué va a necesitar la persona para hacer una entrada exitosa al puesto, con una curva de aprendizaje eficiente y corta.

Para garantizar la igualdad en la descripción de puestos de trabajo es importante que:

- Los requisitos estén verdaderamente justificados y vinculados con el puesto.
- No se incluyan requisitos sin relación directa con las tareas y responsabilidades (incluyendo aquellos basados en estereotipos) que excluyan ciertas categorías de aspirante. Por ejemplo: “No tatuajes ni orificios lobulares”.
- Se elimine cualquier referencia a la etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o a las características físicas y preferencias de ocio. Por ejemplo: “Excelente presentación”.
- Se revise si tienen perfiles de competencias muy masculinizados (muchas competencias asociadas a lo masculino) o muy feminizados (muchas competencias asociadas a lo femenino).
- Se utilizan términos neutros para denominar los puestos de trabajo.
- Se describan los puestos de trabajo de forma completa y exhaustiva para evitar obviar características o tareas que llevará a no valorarlas posteriormente. Esto es de suma importancia en los procesos salariales. (OIT, 2018).

Para describir las tareas y responsabilidades de un puesto que ya existe se puede hacer un análisis mediante entrevistas, observando a la persona realizar su trabajo, o mediante cuestionarios. Es importante que el equipo que realice la descripción de los perfiles de trabajo se conforme de mujeres y hombres que representen la diversidad de la empresa u organización, e idealmente ocupen los puestos del perfil que se está realizando. Es ideal que este equipo haya recibido capacitación sobre temas de igualdad de género y entiendan los sesgos de género que se trata de evitar.

Los perfiles de trabajo se deben revisar periódicamente para garantizar que describen fielmente las tareas realizadas y los requisitos necesarios para desempeñar las funciones. Es útil crear un formato estandarizado para las descripciones de puestos de trabajo que se ajuste a las necesidades de la empresa u organización.

Si una empresa tiene cerca del 100% de sus perfiles de trabajo actualizados y sin discriminación hacia las mujeres, prácticamente pueden garantizar que sus ofertas de trabajo aseguran igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.



Buena Práctica 2 Comunicación de vacantes

Antes de “sacar una oferta de trabajo” al mercado, es esencial valorar la promoción interna, pero, si no se encontrara la persona ideal al interno de la empresa o institución pública, entonces conviene publicar una oferta de puesto de trabajo.

Es una buena práctica empezar una oferta de trabajo especificando que se trata de una organización comprometida con la Igualdad. Es tan sencillo como usar la fórmula “Organización comprometida con la Igualdad de Oportunidades”. Manifestar explícitamente que es una empresa o institución que fomenta la igualdad de oportunidades y trato invita a aplicar al puesto personas de grupos no tradicionalmente asociados a un sector, o a un tipo de puesto (OIT, 2018), consecuentemente, atrae a la organización personas para las que las políticas de igualdad son un aspecto que consideran fundamental para elegir su lugar de trabajo, lo que a su vez influye en la cultura de la organización.

Tener perfiles de trabajo sin discriminación hacia las mujeres permite elaborar ofertas de empleo que no discriminen a las mujeres. Así como en los perfiles de trabajo, una oferta de trabajo solo debe incluir información significativa y vinculada con la ocupación. Debe describir



objetivamente el puesto, con los requisitos esenciales y la experiencia concreta requerida para las necesidades reales del trabajo que se publica, especificando las condiciones de trabajo: horarios, turnos, remuneración, etc.

No tiene que incluir preferencias relativas a etnia, color, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, religión o creencias, opinión política, ascendencia nacional, origen social, orientación sexual, identidad de género, edad, discapacidad, estado de salud o características físicas o preferencias de ocio (OIT, 2018). Esto se incluye únicamente cuando hay una estrategia organizacional de inclusión previamente diseñada.

Los anuncios deben usar un lenguaje e imágenes con sensibilidad de género y no estereotipadas ni sesgadas, para que sean atractivas al mayor número de personas (ver Anexo 4 sobre lenguaje inclusivo). Usar palabras asociadas estrechamente con estereotipos de masculinidad o feminidad en anuncios de vacantes puede impedir que apliquen personas calificadas.

Por ejemplo, las palabras que pueden ser asociadas con el estereotipo masculino incluyen: activo, ambicioso, competitivo, dominante, seguro, decisivo, resolutivo, independiente y líder. Por el contrario, palabras asociadas con el estereotipo femenino pueden incluir: comprometido, conectado, cooperativo, confiable, lealtad interpersonal, responsable, solidario y digno de confianza (OIT, 2017). Se recomienda evitar este tipo de palabras asociadas a estereotipos y enfocarse en describir competencias necesarias para el cargo que se anuncia. Es imperativo poner atención al lenguaje para evitar que el anuncio mismo sea un obstáculo para la incorporación de mujeres al mercado laboral.

En situaciones concretas donde haya sido planificado, la organización podrá emplear un lenguaje, imágenes y contenido no neutro, por ejemplo, si se desea atraer y contratar a más mujeres en áreas históricamente masculinizadas en la organización se puede colocar explícitamente “*Buscamos ingenieras*”, emplear imágenes de mujeres ejerciendo el rol e incluso colocar un disclaimer que mencione: “*invitamos especialmente a mujeres a participar en esta vacante*”, o también “*en el marco de nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades, o con nuestras políticas corporativas para la igualdad de género, invitamos a...*”.

Por otro lado, los requisitos de experiencia que pide una oferta de trabajo han de ser coherentes con el trabajo que se ofrece, es decir, no se debe requerir experiencia que es innecesaria al puesto.

Respecto a los horarios y la disponibilidad para viajar, lo ideal es exponer las condiciones y circunstancias que puedan repercutir en el tiempo de la vida personal, por ejemplo “trabajar tiempo extraordinario en ciertas épocas del año; trabajar por turnos o fines de semana; disponibilidad para viajar”. De esta manera, la decisión de aceptar o no las condiciones recae sobre la persona candidata.

Comunicación de vacantes a favor de la incorporación de mujeres

Las empresas y organizaciones deben anunciar sus ofertas de trabajo en canales diversos para así fomentar la diversidad de aplicantes. Según el público al que se quiere llegar, se debe analizar la pertinencia de los canales de comunicación, los riesgos para la igualdad al utilizar uno u otro canal (por ejemplo, la brecha digital de género), y las ventajas de los canales que se escogen. Lo más importante es utilizar una combinación de canales que garanticen que tanto mujeres como hombres van a ver el anuncio de la vacante en igualdad de condiciones.

Lista de posibles canales de divulgación y reclutamiento:

- Impresos: físicos y virtuales (periódicos y revistas)
- Redes sociales: institucionales, personales y profesionales
- Instalaciones de la empresa
- Empresa de selección: cuando el proceso se externaliza a través de una empresa de selección, es esencial pedir que se respete el principio de igualdad y de participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas. De lo contrario, es inútil el trabajo de crear perfiles y ofertas de trabajo que no discriminen hacia las mujeres.
- Bolsas de empleo
- Centros de educación formal: técnico, tecnológico, universidades
- Centros de ocio: tiendas, iglesia, parques



Buena Práctica 3 Evaluación de candidaturas

La selección es la fase del proceso de contratación en la que se identifican y eligen las personas que van a desempeñar el puesto de trabajo. Es una buena práctica que el personal encargado de los procesos de selección y promoción, así como el personal directivo haya sido formado en Igualdad y sesgos de género. Otra buena práctica es distribuir el proceso de selección, siempre que sea posible, para que en él participen diversas personas, mujeres y hombres en su diversidad.

Lo más importante durante el proceso de selección es que todas las personas que soliciten trabajo deben ser sometidas al mismo proceso de selección estandarizado. Por ende, es esencial establecer procedimientos de selección (pruebas/entrevistas) y valoración de objetivos que eviten sesgos de género, así como “guías” con criterios observables y cuantificables que faciliten la selección. La evaluación de candidaturas será únicamente en base a razones técnicas y objetivas y si fuera posible, la primera comparación será sin datos personales (ver sección “CV Anónimo”). En ningún momento se debe indagar sobre la vida privada de la persona candidata (por ejemplo, no preguntar sobre el estado civil, planes de matrimonio, cuántos hijos tiene, a qué iglesia asiste, en donde vive).



Herramientas VOCE

Para garantizar un proceso eficiente y en igualdad de condiciones y trato, se deben utilizar herramientas “VOCE”. VOCE es un acrónimo que se refiere a herramientas:

- **Válidas:** logra medir la habilidad que se pretende evaluar
- **Objetivas:** permiten lograr el mismo resultado independientemente de quién aplique la herramienta, por ejemplo, el utilizar un formulario modelo.
- **Confiables:** pueden arrojar los mismos resultados aún si se aplican en momentos diferentes
- **Estandarizadas:** se aplican a todas las personas candidatas durante el proceso.

Por lo tanto, hay que evitar cualquier herramienta con bajo nivel de objetividad, como por ejemplo cartas de recomendación o referencias personales. En los anexos encontrará una plantilla para establecer las herramientas de verificación para las competencias necesarias para cada puesto.

En el Anexo 6 se encuentra una plantilla para verificar que las herramientas de selección sean coherentes con las competencias requeridas para un puesto.

Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas son herramientas que se pueden utilizar en los procesos de selección, ya que permiten comparar datos sobre características psíquicas para poder evaluarlas objetivamente. Es importante verificar que las pruebas utilizadas midan lo requerido para el puesto, es decir que los resultados que arroje están necesariamente conectados con aspectos significativos del trabajo.

Solo personas expertas en la aplicación e interpretación de pruebas psicométricas deben diseñarlas y aplicarlas y se deben limitar a evaluar los elementos necesarios para el puesto, no inferir rasgos de la personalidad de las personas candidatas. Es buena práctica revisar periódicamente la validez, pertinencia y fiabilidad de las pruebas utilizadas.

Pruebas médicas

La regla general es que las pruebas de laboratorio de ingreso, o pruebas pre-ocupacionales no se deben exigir como condición para acceder a un empleo. Por ende, no se realizarán pruebas para conocer el estado de salud de las personas candidatas durante el proceso de selección. Las revisiones médicas, si fueran necesarias, deben ocurrir tras la selección. Se ordenan solo para prevenir riesgos de salud, seguridad y protección de la vida de la persona trabajadora, o para prevenir riesgos a la salud pública (como por ejemplo en el caso de las pruebas de COVID-19).

Para que solicitar o aplicar pruebas médicas no sea discriminatorio, debe tener una relación directa con las competencias o habilidades para desempeñar el puesto concreto, o una relación directa con el lugar de trabajo y sus riesgos. Es por eso por lo que, junto a la solicitud, conviene adjuntar el perfil del cargo y las tareas a desempeñar.

Se requiere el consentimiento informado de la persona trabajadora para aplicar una prueba médica, así como el manejo confidencial del resultado y de su historia clínica. En caso sean necesarias pruebas médicas, la empresa y organización correría con los gastos correspondientes. No se deben descontar del salario de la persona trabajadora.

En ningún caso se solicitan pruebas de embarazo, de VIH/SIDA, genéticas o sobre alguna discapacidad. En Costa Rica, solo se puede solicitar una prueba de embarazo si por la naturaleza del trabajo podría poner en riesgo la salud de la persona trabajadora o un tercero (por ejemplo, profesionales en el área de radiología, agroindustria, ya que si una trabajadora está embarazada puede poner en riesgo la salud del feto). Cualquier solicitud de prueba tiene que ser técnicamente justificada.

Currículo Vitae anónimo

El Currículo Vitae (CV) anónimo es una estrategia de reclutamiento a ciegas y constituye una buena práctica para la adquisición de talento en igualdad de oportunidades y de trato. Forma parte de un proceso de contratación formal, neutral y sistematizado. Es una herramienta que neutraliza sesgos y disminuye la subjetividad, enfocándose en datos que agregan valor a la toma de decisiones. Permite a las empresas y organizaciones una evaluación basada en los méritos y competencias de la persona, mantenerse alineada con los solicitado en la oferta de empleo, así como realizar una comparación objetiva de los CVs recibidos.

Se ha verificado que utilizar CVs anónimos es un proceso que en este momento es intensivo en recursos, ya que significa que el departamento de Gestión del Talento Humano verifica e ingresa los datos de todos los CVs recibidos en una plantilla en la que se ha eliminado cualquier información que pueda revelar el sexo y el género de la persona candidata, así como información demográfica (nombre, apellidos, edad, estado civil, domicilio, fotografía, nacionalidad.) No obstante, la tecnología de inteligencia artificial se está rápidamente acercando a que el proceso de neutralización de CVs se pueda automatizar.

Gestión del Talento Humano luego comparte únicamente esas plantillas con las y los líderes que están participando en el proceso de selección. Únicamente después de que los mejores perfiles han sido seleccionados a partir de los CVs anónimos es que el proceso de selección continúa de la manera tradicional, con entrevistas.

Utilizar CVs anónimos es particularmente útil para sectores en los que existe un desequilibrio de género notable. En esos casos puede servir como un laboratorio: un primer paso para revelar el impacto que tienen los sesgos de género en el proceso de reclutamiento y así justificar la toma de medidas adicionales en la empresa y organización, como la sensibilización y capacitación en temas de igualdad de género.

Por lo demás, esta herramienta tiene un impacto a largo plazo, ya que en periodos cortos (1 año o menos) es difícil que ocurra un gran cambio. El mayor impacto será cuando se escogen las áreas en las que se va a aplicar estratégicamente. Desde una perspectiva más general, los CVs anónimos también visibilizan la importancia de otra buena práctica: recopilar datos de contratación desagregados por sexo para hacer un seguimiento de cuántas mujeres entraron, cuántas se fueron, y cuántas permanecen.



Buena Práctica 4

Entrevistas por competencias y assessments centers

El objetivo de las entrevistas de trabajo es conocer mejor a las personas que se candidatean para un puesto para determinar si cuentan con las competencias, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar las tareas y responsabilidades de dicho puesto. Es buena práctica, como medida de acción positiva, que se elabore una lista de personas preseleccionadas para ser entrevistadas con igual número de mujeres y hombres.

Las entrevistas suelen ser uno de los últimos filtros en los procesos de selección y requieren de mucha competencia ya que son posibles muchos sesgos y errores. Distintas investigaciones demuestran que los estereotipos y las preferencias subjetivas de las personas que entrevistan influyen en sus juicios, y que las evaluaciones de las



entrevistas están contaminadas de estereotipos que desfavorecen a las mujeres (Aramburu, 2015). Por lo tanto, y siguiendo el consejo de siempre utilizar herramientas VOCE, conviene realizar una entrevista estructurada basada en un formato pre-establecido. Esto significa que:

- Los contenidos de la entrevista han sido fijados de antemano y serán exactamente iguales para todas las personas candidatas. Se le debe hacer todas las mismas preguntas, en el mismo orden, a todas las personas candidatas, para así poder comparar las respuestas objetivamente
- Las preguntas tienen que ser objetivas y relacionadas con el puesto de trabajo al que se está aplicando.
- El sistema de puntuación tiene que estar normalizado y debe ser igual para todas las personas candidatas. Para neutralizar sesgos, es ideal que el protocolo exija a la persona que entrevista otorgar y anotar la nota inmediatamente después de cada respuesta, en vez de esperarse hasta el final (Bohnet, 2016). Asimismo, al evaluar, es mejor para mantener la objetividad comparar las respuestas de las personas candidatas horizontalmente, es decir todas las respuestas a la misma pregunta, luego todas las respuestas a la pregunta dos, y así sucesivamente.
- No se debe preguntar sobre el estado civil, cargas familiares y demás circunstancias personales, ya que este tipo de preguntas a menudo se le hacen a las mujeres con intención discriminatoria. Lo relevante, por ejemplo, no es si la persona tiene hijos o no, sino si puede cumplir con el horario laboral; lo importante es si puede ser puntual al trabajo, no dónde vive; lo sustancial no es si sale con sus amigos, sino si trabaja bien en equipo; lo importante no es qué fe profesa, sino si cuenta con ciertos valores (OIT, 2018).
- Procurar que sean por lo menos dos personas las que entreviste, de ambos sexos. Conviene tener una reunión previa entre estas personas para establecer objetivos y aclarar el protocolo de la entrevista.
- Hay que anotar y conservar todos los datos una vez que se finalicen las entrevistas.

La mejor manera de cumplir con todos los puntos anteriores es realizar una entrevista por competencias. ¿Qué gana la empresa utilizando entrevistas por competencias?

- Es una herramienta objetiva y transparente que se puede aplicar sistemáticamente, y por ende neutraliza sesgos inconscientes y estereotipos.
- Disminuye la subjetividad, enfocándose en información que agrega valor para la toma de decisiones.
- Es una práctica que ofrece igualdad de oportunidades y trato para todas las personas candidatas, y disminuye riesgos legales y reputacionales para la empresa u organización que está contratando.

La mejor práctica es que se hagan entrevistas individuales, y no grupales, para eliminar la influencia de las respuestas de los demás. Entrevistar a una persona candidata no es tener una conversación casual, sino más bien seguir un guion que explora aspectos relevantes de acuerdo con el perfil del cargo. A continuación, cuatro pasos prácticos para gestionar una entrevista por competencias (OIT/ SCORE, 2021), además en los anexos encontrará una plantilla con un formato para entrevistas de trabajo por competencias.

Entrevista por competencias

Paso 1 – Rompa el hielo y genere confianza

- Describa la empresa, su historia y planes/metast futuras.
- Describa las características del trabajo.

Paso 2 – Pregunte aspectos relevantes de la experiencia laboral

- Experiencia laboral, por ejemplo “¿Puede decirme por qué ha elegido este camino profesional?”
- Competencias
- Preparación educativa
- Trabajos anteriores, por ejemplo “¿Qué le gusta más de su trabajo actual?”
- Sea claro/a sobre la carga laboral, la frecuencia de horas extra y de viajes (si aplica), por ejemplo “¿Tiene flexibilidad para realizar horas extraordinarias esporádicas dentro del límite de la ley?”
- **Evite cualquier pregunta que no esté relacionada con las funciones del cargo** (como vida familiar, estado de salud, características socioeconómicas, preferencias sexuales o salario anterior)

Paso 3 – Indague sobre expectativas

- **Salariales:** para reducir brechas salariales de género es buena práctica **no preguntar sobre la historia salarial** (ver sección sobre remuneración igualitaria).
- Horarios
- Crecimiento en la empresa, por ejemplo “¿Qué habilidades le gustaría desarrollar en nuestra empresa que sean útiles para el desarrollo de su carrera profesional?”
- Disponibilidad de viajar (si aplica)

Paso 4 – Cierre de la entrevista

- Agradecer el tiempo e interés de la persona entrevistada (es una inversión de tiempo, económica y emocional para la persona candidata).
- Es importante cerrar el ciclo. Comunique cuándo y cómo se le informará de la decisión final, y cómo van a ser tratados sus datos. Idealmente se informa del resultado por escrito.

En el Anexo 7 encontrará una plantilla con un **Formato para entrevistas por competencia** y en el Anexo 8 una **Lista de verificación para gestionar una entrevista**, con preguntas posibles y preguntas a evitar.

Herramienta de evaluación de candidaturas: Assessments centers

En los últimos años se ha popularizado el uso de assessments centers como una estrategia clave para la evaluación de personas candidatas a vacantes.

Un Assessment Center (AC) es una Metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones ad hoc, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. De acuerdo con este aspecto, el AC nos permite examinar las calificaciones de los candidatos desde una perspectiva de competencia (Olaz. A, 2011).

La aplicación más común de esta herramienta implica la participación de varias personas evaluadoras, lo cual es clave para favorecer los avances hacia la igualdad, inclusión y limitación de sesgos. Cuando varias personas evalúan, se aseguran de que diferentes visiones de mundo, experiencias y expertise se combinen para analizar de forma más integral a quien es la persona candidata.

A pesar de este gran beneficio, es fundamental que al aplicar un assessment center, tengamos la seguridad de que realmente contamos con un equipo diverso de personas evaluadoras, cómo mínimo que haya mujeres y hombres en este panel, ya que, de lo contrario, puede aplicarse el sesgo de afinidad, el cual es la tendencia a evaluar de forma más positiva a aquellas personas que se parecen a nosotros/as.

Por otro lado, al ser el assessment una herramienta práctica y aplicada a la realidad del puesto evaluado, hay mayores posibilidades de evaluar únicamente las competencias y habilidades requeridas para ese rol, además, constituye una herramienta fundamental para evaluar aspectos que en ocasiones son más complejos a través de una entrevista, por ejemplo, trabajo en equipo, proactividad, entre otras.

Es fundamental recordar que un assessment también debe contar con herramientas escritas que permitan evaluar de forma numérica y objetiva los resultados de implementación de cada persona concursante.



Buena Práctica 5 **Contratación**

Si la empresa u organización ha llevado todo el proceso de selección de personal siguiendo los pasos y las buenas prácticas detalladas en las buenas prácticas anteriores, se puede comparar entre perfiles de personas candidatas de manera sistemática y, basándose en las competencias de cada persona, tomar una decisión objetiva, libre de estereotipos.

Al final del proceso de selección, es imperativo comunicar a todas y todos los participantes en el proceso de selección el resultado de éste. Junto con esta comunicación, se debe comunicar que la documentación del proceso de selección se guardará para posibles candidaturas futuras, respetando la confidencialidad y garantizando el cumplimiento de lo previsto en la normativa de datos personales y garantía de derechos digitales. Esta buena práctica no solo demuestra respeto por las personas candidatas que han invertido su tiempo y esfuerzo en el proceso, sino que también protege la reputación de la empresa o institución.



Buena Práctica 6 Inducción

Se entiende por proceso de inducción la fase de socialización organizacional, destinada a recibir, orientar, acompañar e integrar a la persona contratada en su nuevo puesto. Todas las personas empleadas deben participar en el proceso de inducción al incorporarse a la organización. Los objetivos de un proceso de inducción son:

- que la persona trabajadora pueda realizar las funciones de su puesto de una forma productiva; detectar sus necesidades para realizar ajustes razonables
- detectar sus necesidades de formación
- adaptarse a la cultura organizacional lo antes posible



Se recomienda elaborar y difundir un protocolo de inducción estandarizado para acoger al personal nuevo que determine qué se desarrollará en el primer día, la primera semana y el primer mes de trabajo en la organización. El tiempo que las personas trabajadoras dediquen a la formación se considerará tiempo de trabajo remunerado y se realizará dentro de la jornada laboral.

Durante el periodo de inducción, se deben establecer mecanismos para informar a superiores y colegas sobre las responsabilidades de cada persona, ya que no solo depende del personal de Gestión del Talento Humano. Por ejemplo, es buena práctica asignar a colegas para que le enseñen las instalaciones del puesto de trabajo, o almuercen con la nueva persona empleada el primer día.

Lo ideal es crear un paquete de inducción que responda a los objetivos, cuyos materiales utilicen el lenguaje inclusivo y que comunique el compromiso de la organización a la igualdad de género, presentado como parte integral de los ejes de la organización desde los más altos mandos. El INAMU ha producido materiales que pueden servir de apoyo para esta labor, como los videos [Iguales en Dignidad y Derechos](#) y [Derechos Humanos de las Mujeres](#).

Además, es ideal que como organización se diseñe un curso introductorio (con conceptos y herramientas básicas) sobre igualdad de género, su impacto en la organización y cómo se espera que la personas que está ingresando a la organización trabaje bajo este enfoque.

Contenidos

El paquete de inducción debe informar a las personas nuevas sobre:

- Sus funciones y responsabilidades según la descripción del puesto de trabajo.
- Las expectativas de productividad y rendimiento.
- Sus derechos y obligaciones.
- Las políticas de igualdad de género, política salarial, política de recompensas, mecanismo de resolución de dudas salariales, política de prevención de violencia y los procedimientos para denunciar acoso laboral o sexual.
- Los canales para denunciar casos de incumplimiento de sus derechos.
- Otras políticas de la organización.

- En las organizaciones públicas, es necesario informar sobre la importancia de producir datos desagregados por sexo para la toma de decisiones. Esto es una buena práctica para cualquier organización, ya sea pública o privada.

Es buena práctica, así como un incentivo para el personal, certificar el conocimiento que se impartió, con certificados que detallen la temática de la inducción y el número de horas de capacitación. Obtener un reconocimiento formal no solo sirve para legitimar el proceso, sino que también puede aumentar el bienestar del personal, al percibir la inversión que se está haciendo en su formación de manera tangible.

Adecuaciones

Se debe tener en cuenta el nivel de alfabetización de las personas para adecuar la orientación, y utilizar metodologías adecuadas para el nivel de educación de las personas trabajadoras, así como garantizar la transmisión de la información en temas de igualdad de oportunidades y trato. La información puede ser recopilada en un manual que se le entrega a cada nueva persona empleada. Cada vez que el manual se actualice, se le debe entregar una copia con el contenido actualizado a las personas con antigüedad en la organización (OIT, 2019).

Equipos y materiales

Según el puesto y el sector, la organización debe asegurarse que el lugar de trabajo, el equipo, los uniformes, equipos de protección personal y cualquier otro elemento necesario para desempeñar el trabajo esté disponible y en buen estado. Es necesario asegurarse que cualquier elemento que pueda variar según el sexo de una persona (por ejemplo, las tallas de los equipos de protección, o del uniforme) haya sido contemplado antes del proceso de inducción. En caso de necesidades específicas, la empresa o institución debe proveer ajustes razonables, que incluyen la adaptación de los equipos y materiales (OIT, 2019).

Como se mencionó anteriormente, el proceso de inducción se extiende hasta el primer mes de trabajo en la organización. Una parte esencial de un proceso de inducción que fomente la incorporación de las mujeres es asegurarse de que las primeras tareas después de la contratación hayan sido asignadas sin discriminación hacia las mujeres.

Las primeras tareas son fundamentales en un nuevo puesto, ya que a menudo sirven como plataforma para la carrera de una persona. Es posible que los sesgos de género influyan en la asignación de tareas, y que se asuma que un hombre ya conoce el trabajo y que una

mujer tiene que aprender el trabajo (OIT, 2017). Por ende, es esencial garantizar que todo el personal, especialmente las mujeres, reciba tareas desafiantes, de responsabilidad y visibles desde el principio, que les permitan demostrar su potencial desde el inicio de su trayectoria en la organización.

En el Anexo 10 encontrará una **lista de verificación con pasos para recibir a una nueva persona**.



Buena Práctica 7 **Acciones afirmativas en contratación**

Es una buena práctica, ante candidaturas similares, seleccionar a la del sexo menos representado en esa área. Esta medida de acción positiva lleva a atraer el mejor talento disponible, favoreciendo un equilibrio en el número de personal de ambos sexos, y tiene especial incidencia en aquellas empresas pertenecientes a sectores muy masculinizados como STEM, etc. Puede constituirse en una acción afirmativa, por ejemplo, en nombramientos de mujeres en puestos de toma de decisión en espacios donde hay un desequilibrio importante

2.2 Promociones y ascensos

Las empresas e instituciones deben ofrecer a su personal la oportunidad de mejorar su situación laboral y económica en la organización mediante la posibilidad de ascensos y desarrollo profesional. Los ascensos son una parte esencial para promover el acceso de mujeres a puestos de decisión, y el acceso de mujeres a puestos no tradicionales.

Planificar la sucesión al interno de una organización es una parte importante para asegurar que los equipos tengan un equilibrio de género y que las mujeres sean contratadas en los niveles superiores de gestión. La planificación de la sucesión implica identificar las futuras posiciones y alentar y preparar a mujeres calificadas, que han demostrado su potencial, para asumir tareas de mayor responsabilidad y visibilidad.

Tomar un rol activo en guiar la carrera profesional del personal permite a la empresa o institución aprovechar el potencial del personal empleado actualmente y desarrollar internamente a futuro personal gerencial y ejecutivo. Puede ser necesario, como acción afirmativa, ofrecer un estímulo especial, capacitación o entrenamiento a las mujeres si las prácticas actuales no están permitiendo que las mujeres progresen en el manejo de su trayectoria (OIT, 2017).



Con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades, se informará a todas las personas trabajadoras sobre las posibilidades de promoción dentro de la empresa. Todas las personas empleadas que deseen participar en un proceso de promoción conocerán los criterios que se utilizarán para poder acceder a ella. Las personas promocionadas deben recibir la formación necesaria para desempeñar correctamente sus nuevas funciones.

Se recomienda haber ido agregando responsabilidades a la persona trabajadora antes de realizar el ascenso, para así asegurarse de que pueda desempeñarse bien en el nuevo rol. Sin embargo, cuando la persona promocionada no desempeñe sus tareas según las expectativas, se le dará la opción de volver a su puesto anterior, siempre y cuando lo permita la ley; o podría ser trasladada a otro puesto de igual nivel y salario si así lo desea (OIT, 2018). Es ideal determinar esto durante el periodo de prueba (generalmente tres primeros meses en un puesto). Si no fuera el caso, una evaluación de desempeño objetiva sería la herramienta ideal para determinar si la persona no está desempeñándose según las expectativas.

Movilidad Horizontal

Un tipo de ascenso a considerar es la movilidad horizontal. Esto es cuando se mueve a una persona a un trabajo parecido, pero mejor pagado, generalmente para retener a alguien talentoso que se está aburriendo en su puesto actual. Por ejemplo, en la categoría de personal operario, si una persona se empieza aburrir, se nota en su productividad y sus evaluaciones de desempeño, por lo que un cambio de trabajo dentro de la misma categoría puede resultar en retener ese talento.

Techos de cristal, fugas en la tubería

Muchas de las iniciativas para contratar, retener y promover mujeres han dado resultados en los rangos de dirección inferiores, medio e incluso superior, hasta el punto de que en algunos casos se ha alcanzado la paridad con los hombres. Sin embargo, el número de mujeres en direcciones ejecutivas (CEO) y demás altos directivos sigue siendo bajo. Entre más grande es una empresa, menos mujeres directoras ejecutivas se encuentran. De igual manera, el número de mujeres en juntas directivas sigue siendo bajo (OIT, 2017).

A este fenómeno se le denomina *techos de cristal*. Son barreras intangibles dentro de la jerarquía de una organización que impiden que las mujeres lleguen a puestos de alta-gerencia. Las *fugas en la tubería* se refieren

a la desaparición de mujeres en los niveles senior y ejecutivos de la administración.

Es buena práctica poner atención a la formación de techos de cristal e implementar medidas para cambiar este patrón durante la contratación y en el inicio de las trayectorias profesionales del personal, para así garantizar que tanto mujeres como hombres estén dirigidos hacia posiciones superiores. Las medidas pueden incluir:

- **A corto plazo:** identificar a las mujeres dentro y fuera de la empresa con el potencial de asumir puestos de alta dirección, acelerando su capacitación y tutoría.
- **A largo plazo:** asegurarse que las mujeres y hombres obtengan experiencia operativa y de gestión general.
- Asegurarse de que existan políticas para la flexibilización del trabajo para permitir un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Cambiar la cultura organizacional a través de la sensibilización sobre igualdad de género desde el más alto nivel, para combatir estereotipos de género y subrayar el valor añadido de la igualdad de género para los objetivos de la organización.

Por último, para el otorgamiento de promociones o ascensos muy comúnmente las organizaciones conducen un proceso de reclutamiento interno con características similares al de reclutamiento externo, por ello, las recomendaciones sobre perfiles de puestos, comunicación de vacantes, realización de pruebas, entrevistas, assessments y demás pasos deben ser aplicadas en este proceso.



2.3 Remuneración

La desigualdad de remuneración es un problema persistente y universal. Desde que pasaron a formar parte de la población activa, las mujeres, en general, han tenido un salario inferior al de los hombres. Las causas de esta desigualdad remontan a actitudes históricas y estereotipos respecto al rol de las mujeres, y resultan en que hay un abanico reducido y diferente de ocupaciones que desempeñan predominantemente o a veces exclusivamente las mujeres.

Las brechas salariales de género se pueden explicar en parte con factores como educación y entrenamiento, responsabilidades de cuidado, experiencia laboral y tamaño de la organización. Sin embargo, pueden estar involucrados otros factores, en particular la discriminación, los sesgos implícitos y las normas sociales, replicadas aún más a nivel organizacional. Dichas brechas resultan en disparidades notables a través de los ingresos de una persona durante toda su vida, lo que continúa reforzando la posición desigual de las mujeres en el mercado de trabajo y en el lugar de trabajo (OIT, 2020).

La concentración de mujeres en un grupo de ocupaciones se traduce en una presión hacia abajo sobre los sueldos de estas, lo que a su vez desmotiva a que los hombres ocupen dichos trabajos. La consecuencia es que el salario medio para las mujeres sigue siendo generalmente inferior al de los hombres, en todos los niveles de educación, grupos de edad y ocupación (OIT, 2013). En Costa Rica, se estima que, en la última década, las mujeres han ganado 11% menos que los hombres (Colegio de Ciencias Económicas, 2021). No obstante, la brecha de remuneración varía según el sector (suele ser inferior en el sector público), es mayor a medida que aumenta la edad, y aumenta a mayor número de estudios (OIT, 2021).

La brecha salarial de género está estrechamente relacionada con la desigualdad de género, ya sea en la segregación ocupacional en el mercado de trabajo (horizontal y vertical), como en la repartición de las responsabilidades de cuidado y domésticas.

La segregación profesional de las mujeres en ciertos trabajos, ocupaciones y sectores aumenta la probabilidad de que se subestime y minusvalore el trabajo desempeñado principalmente por mujeres, respecto a los trabajos desempeñados mayoritariamente por hombres. Los trabajos en los que predominan mujeres (cuando más del 60% del personal son mujeres) normalmente están peor remunerados y valorados que los trabajos en los que predominan hombres. Entre más

mujeres se encuentren en una categoría de trabajo, menores serán los salarios de todas las personas empleadas de esa categoría (OIT, 2019).

Corresponsabilidad social de los cuidados

Las mujeres no son un grupo homogéneo. Por ejemplo, la brecha entre mujeres madres y mujeres que no son madres, conocida como la brecha de maternidad, varía entre 1% a 30%. Las mujeres de minorías étnicas y minorías con riesgo de discriminación, como las trabajadoras LGBTI, se enfrentan a múltiples barreras y brechas salariales aún más amplias (OIT, 2020).

La maternidad puede resultar en una “sanción salarial” que persiste durante la vida de una mujer, mientras que la paternidad suele ser asociada con un bono salarial (OIT, 2020). La brecha de maternidad contribuye a la brecha salarial de género a través de una variedad



de factores que incluyen: interrupciones en la trayectoria profesional, reducciones en el tiempo de trabajo, sobre representación en trabajos peor pagados pero amigables con las familias, o prácticas de contratación discriminatorias hacia mujeres que son o podrían volverse madres.

Es así como a las organizaciones no les basta ser competitivas en términos de remuneración, sino que también tienen que contemplar otras medidas que puedan marcar la diferencia en conservar a su personal talentoso, en particular las medidas relacionadas con la conciliación entre el trabajo y la vida privada y la corresponsabilidad de los cuidados. El INAMU ofrece la [Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados organizacionales](#). La guía sirve de apoyo a las organizaciones que quieran asumir o que estén asumiendo un rol activo en la consolidación de la perspectiva de corresponsabilidad social de los cuidados en el país. Es un instrumento para que las organizaciones aprendan sobre cómo abordar el tema y conozcan buenas prácticas que ya se están implementando en el país.

Conceptos Clave

Muchas empresas e instituciones públicas comprometidas con la igualdad pueden, sin tener conocimiento de ello, no respetar el principio de “igual salario por un trabajo de igual valor”, asignándole remuneraciones diferentes a trabajos que reportan el mismo valor, guiados por consideraciones como la discriminación por motivos de género. Para evitar esta la discriminación en base al sexo en materia de remuneración es importante definir los conceptos fundamentales de *brecha de remuneración*, *salario*, y *trabajo de igual valor*:

Brecha de remuneración

Indicador que mide la diferencia entre los ingresos promedio de los hombres y los de las mujeres, como porcentaje de los ingresos de los hombres.

Salario

En los convenios internacionales sobre la protección del salario, este se define de la forma más amplia posible. En temas de igualdad de remuneración, se comparan todos los elementos de un paquete de ganancias para determinar si una remuneración es igual. La remuneración va mucho más allá de “el salario de base”, e incluye cualquier elemento adicional de todo tipo que una persona trabajadora

reciba directa o indirectamente, ya sea en dinero o en especie. Asimismo, incluye pagos o beneficios recibidos regular y ocasionalmente.

El salario base es frecuentemente sólo una parte de los pagos y beneficios totales que recibe una persona empleada. Por ello, la igualdad no se produce sólo en el monto del salario, sino en relación con otros pagos, incentivos o beneficios laborales. Si se desea alcanzar la igualdad en el lugar de trabajo, se debería dar al término “remuneración” la interpretación más amplia posible.

Algunos ejemplos de elementos que pueden formar parte de la remuneración son: sueldo básico, pago de horas extraordinarias, prima por productividad/rendimiento, incremento por antigüedad, asignación familiar por hijos/dependientes, propinas, complemento por puntualidad/presentismo, gastos de transporte/viajes, vehículo de la empresa, celular de la empresa, complemento por alojamiento pagado, uniforme pagado, comisiones, seguro de salud/vida financiado por la empresa, acciones o beneficios de la empresa, uso de instalaciones deportivas/lúdicas, salarios en especie, comida pagada.

Trabajo igual vs. trabajo de igual valor

Para corregir la subvaloración de los empleados habitualmente desempeñados por mujeres es conviene entender la diferencia entre el “trabajo igual” y el “trabajo de igual valor”. Según la OIT, la igualdad salarial implica:

- Que los trabajos iguales o similares se remuneren igual.
- Que los trabajos que no son iguales pero que tienen igual valor se remuneren igual.

Cuando dos personas realizan un trabajo similar o igual, deben recibir la misma remuneración. Es evidentemente discriminación salarial cuando las mujeres reciben un salario inferior a los hombres por realizar un trabajo igual o muy parecido. Si bien esta forma de discriminación persiste, es fácil identificarla y remediarla. Por ejemplo, el mismo trabajo puede recibir un título diferente dependiendo del sexo que lo ocupa (señora de limpieza vs. conserje; asistente vs. secretaria), y normalmente, los trabajos con nombres femeninos son peor pagados que los designados con nombres masculinos. Por lo tanto, uno de los principios a utilizar es que aquellos trabajos que tengan tareas iguales o similares se considerarán igual trabajo, aunque tengan una denominación o título distinto.



La igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor se extiende más allá, a casos en los que las mujeres y los hombres desempeñan un trabajo diferente, que es la situación más habitual (ver segregación horizontal). Estos son trabajos con un contenido diferente, que requieren capacidades o cualificaciones diferentes, que refieren esfuerzos diferentes, implican responsabilidades diferentes, y que se desempeñan en condiciones diferentes o en lugares diferentes, pero que en general son de igual valor, por lo que deberían tener un salario igual.

Cuando una organización utiliza prejuicios sexistas en los métodos de evaluación de los puestos de trabajo, y en los sistemas de clasificación de los empleos, resulta en discriminación. Esto sucede cuando las capacidades, los esfuerzos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo asociadas a trabajos desempeñados principalmente por mujeres son subvalorados. Esto deriva en que las mujeres tienden a tener un peor puntaje en las clasificaciones de los puestos y en los baremos de salario de una organización (OIT 2017). Por ende, aquellos trabajos que aporten una contribución similar a la organización tendrán un mismo valor.

Algunos ejemplos de empleos que se han comparado en el contexto de la igualdad salarial incluyen:

Principalmente mujeres	Principalmente hombres
Cuidados en centros geriátricos	Personal de seguridad
Supervisión de comedores escolares	Supervisión de parques
Trabajo social y comunitario	Empleo en gobiernos estatales y locales (áreas de administración, presupuesto, etc.)
Directoras de asuntos sociales	Ingenierías
Auxiliares de vuelo	Pilotos y mecánicos
Especialistas en comida preparada y limpiadoras	Jardineros y choferes

Fuente: Elaboración propia.

¿Por qué es importante la remuneración igualitaria?

Hay que asegurar que el trabajo de las mujeres sea valorado adecuadamente y poner fin a la discriminación salarial son esenciales para alcanzar la igualdad de género. Resolver las brechas de remuneración entre mujeres y hombres es importante para las empresas e instituciones, entre otras, porque:

- Ayuda a cambiar estereotipos sobre las aspiraciones, preferencias, capacidades e “idoneidad” de las mujeres para determinados empleos.
- Reduce los índices de rotación y aumenta la productividad.
- Aumenta la reputación de las organizaciones y su atractivo, lo que significa mayor capacidad para atraer y retener al mejor talento humano, y también podría brindar cierta protección contra la caída de los precios de las acciones de las empresas.
- Garantiza un entorno de trabajo basado en los principios de igualdad, lo que resulta en mayor satisfacción y mayor compromiso con la organización.
- Mejora las relaciones laborales: la equidad salarial implica menos disputas y una más fácil resolución de quejas y disputas.
- Disminución de costos legales y sanciones por discriminación salarial e igualdad de remuneración.
- Política salarial coherente: ahorra tiempo al personal que gestiona sistemas de pagos y ofrece una distribución más eficaz de la carga salarial entre los diferentes empleos.



Buena Práctica 1

Evaluación objetiva de los puestos de trabajo

Evaluar y comparar el valor relativo de los puestos de trabajo periódicamente ayuda a determinar si están siendo remunerados de manera igualitaria y justa. Evaluaciones género neutrales ayudan a establecer el valor relativo de un puesto y así determinar si su retribución es justa. Este proceso toma en cuenta una variedad de factores a través de diferentes puestos como habilidades, el esfuerzo involucrado en desempeñar un trabajo, las responsabilidades del mismo, y el ambiente laboral.

Las evaluaciones objetivas de puestos ayudan a comparar el trabajo desempeñado por mujeres y hombres en áreas, puestos y lugares diferentes. Cuando se realizan de manera sistémica, formal e inclusiva, el proceso de evaluación resulta en una mayor igualdad salarial. El proceso de evaluación es altamente técnico, y existen múltiples métodos, todos necesitando extremo cuidado para eliminar sesgos de género durante el proceso de clasificación (OIT, 2020). Si la organización no cuenta en la actualidad con valoraciones objetivas de los puestos de trabajo, se deben establecer plazos para que progresivamente todas las categorías y puestos de la empresa cuenten con ella.

Es buena práctica crear un comité para llevar a cabo la valoración de puestos de trabajo, conformado por igual número de hombres y mujeres, que incluya representantes de la dirección, y personal que represente las diferentes categorías laborales, y de personas que ocupen los puestos de trabajo que se van a evaluar. Este comité debe haber sido sensibilizado a la discriminación salarial por razón de sexo, sobre los conceptos relativos a la igualdad salarial, así como sobre los aspectos técnicos del método de evaluación de puestos de trabajo que se utilice.

Métodos

Un método de evaluación de puestos de trabajo es un proceso que compara los empleos para ubicarlos en comparación a otros puestos en la escala salarial. En general, las organizaciones suelen utilizar un método de evaluación global o de clasificación. Estos son los organigramas que ubican a los puestos según la jerarquía de la empresa, según la importancia percibida de sus requisitos, y que tienen a identificar las características del personal con el propio empleo. Estos métodos valoran la importancia de los empleos, pero no las diferencias de valor entre ellos.

Para determinar el valor de un puesto se utilizan métodos analíticos, que desglosan los puestos en componentes y factores, y les asignan puntos. Según las especialistas en evaluación y remuneración, son necesarios y suficientes cuatro factores para evaluar todas las tareas ejecutadas en una organización, independientemente del sector al que pertenezcan: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (OIT, 2017). Estos factores se pueden dividir en otros que varían según el sector y la organización. Cuando cada puesto de una empresa tiene un valor numérico, se puede comparar si dos trabajos diferentes tienen el mismo valor o no, y así ubicarlos en un barómetro de salario según el valor.



No obstante, los métodos analíticos no necesariamente solucionan el problema de la discriminación salarial hacia las mujeres, ya que los factores de trabajos en los que predominan mujeres a menudo reciben puntuaciones inferiores a los de empleos en los que predominan hombres. Por ejemplo, se suele valorar más la responsabilidad sobre el dinero que la responsabilidad sobre las personas. Esto se debe a los estereotipos de género, la falsa creencia de que las capacidades de cuidado o de limpieza (trabajos similares a los trabajos no remunerados que suelen realizar en gran parte mujeres en el hogar) son intrínsecas a ser mujer, y no se adquieren a través del aprendizaje y experiencia. Este tipo de sesgos resultan en que se sub-valoren sistemáticamente los empleos en los que predominan las mujeres, lo que resulta en sueldos menores para ellas.

A continuación, detallamos los cuatro factores para evaluar los puestos de trabajo, junto con ejemplos de factores que de empleos en que predominan mujeres y hombres. Notarán que mucha de esta información que ya estaría presente en la descripción del puesto de trabajo.

Habilidades

Las habilidades son conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar un empleo. Se pueden adquirir a través de: la formación académica o profesional, la experiencia remunerada en un trabajo, la formación no institucionalizada y la experiencia en voluntariado. Asimismo, pueden ser innatas. Que sean innatas o aprendidas no es pertinente en la evaluación del valor de un trabajo.

Algunos factores de empleos son:

- **Conocimiento y comprensión:** Conocimiento requerido para realizar las tareas de un puesto. Puede adquirirse mediante educación formal, experiencia profesional o personal, o mediante una combinación de estos. Por ejemplo: conocimientos en aritmética, manejo de equipos, conceptos específicos, idiomas, etc.
- **Habilidades mentales:** Grado de habilidades mentales necesarias para resolver problemas. Se determina el grado dependiendo de si los problemas son simples o complejos, si implica recopilar información, o si hay un grado de toma de decisiones independientes, entre otros.
- **Habilidades de comunicación:** mide habilidades de comunicación escrita y oral necesarias para el trabajo.

- **Habilidades de relaciones humanas:** mide el grado de interacción humana requerida para el trabajo. Se determinan niveles según la necesidad de utilizar habilidades de escucha, empatía o de influir en las acciones, entre otros.
- **Habilidades físicas:** mide habilidades físicas requeridas para el trabajo: motoras (destreza, coordinación) y sensoriales. Se pueden establecer niveles en función de la velocidad y precisión.

Esfuerzo

Los esfuerzos designan la dificultad, el cansancio y la tensión que conlleva realizar las tareas de un puesto. Son tres tipos de esfuerzo:

- **Esfuerzo emocional:** mide la naturaleza y frecuencia de las demandas emocionales del trabajo. Por ejemplo, el trato directo con las personas que necesitan atención o en trabajo estresante/frustrante.
- **Esfuerzo mental:** mide las demandas mentales de concentración, por ejemplo, la intensidad y frecuencia del esfuerzo mental.
- **Esfuerzo físico:** Mide el tipo y la duración del esfuerzo físico, por ejemplo, uso repetitivo de ciertos músculos y su dureza, así como demandas de permanecer en posiciones incómodas durante largos periodos de tiempo (de pie, por ejemplo).

Responsabilidad

Designa tareas que influyen en los objetivos de la empresa o institución, como por ejemplo la rentabilidad, solidez financiera, amplitud de mercados y seguridad/salud de la clientela. Estos varían según el sector, aquí hay algunos ejemplos:

- **Responsabilidad sobre recursos materiales:** mide la responsabilidad sobre la seguridad o mantenimiento de recursos materiales como máquinas, dinero, edificios, bienes, entre otros.
- **Responsabilidad de supervisión:** Mide la responsabilidad directa sobre otras personas trabajadoras. Los niveles dependen del grado de control y dirección de las personas empleadas, la responsabilidad sobre contrataciones, la disciplina y evaluaciones, entre otros.
- **Responsabilidad sobre planificación, organización y desarrollo:** mide la responsabilidad de planificar, organizar, y desarrollar productos/servicios/procesos, entre otros.

Condiciones de trabajo

Este factor se puede dividir en los siguientes:

- **Peligrosidad:** mide exposición a condiciones laborales peligrosas: riesgo de lesiones, de enfermedades o problemas de salud inherentes al trabajo.
- **Medio ambiente:** Mide aspectos físicos (ruido, polvo, temperatura, peligros para la salud) y psicológicos (estrés, aislamiento, interrupciones frecuentes, solicitudes simultáneas, agresiones de parte de clientes).

Niveles y ponderación de factores

Una vez que se han determinado los factores para valorar un puesto de trabajo, lo que corresponde es asignarle un nivel requerido a cada uno. Por ejemplo, algunos trabajos requieren de mucha destreza manual, otros de poca; algunos trabajos tienen una responsabilidad financiera alta, en otros es mínima. Esas diferencias se miden en una escala.



Lo que se mide varía según la naturaleza del este. Por ejemplo, el esfuerzo visual se puede medir por su duración, la concentración por su intensidad, las condiciones medioambientales se pueden medir por su frecuencia. Según la dimensión que se mida sea de carácter cuantitativo o cualitativo, la medición de los niveles es más o menos

sencilla. En los anexos se encuentra una plantilla para determinar los niveles de cada factor

Es probable que, al establecer los niveles, se les asigne un valor más bajo a los factores asociados a empleos desempeñados más frecuentemente por mujeres, en comparación con los empleos con predominio de hombres. Esto sería por ejemplo fijar en nivel 2 el manejo de una máquina de coser, y en 4 el manejo de un vehículo – esto es una diferencia que no está justificada. Para evitarlo, es imperativo que las personas que realicen la evaluación de los puestos de trabajo hayan tenido formación en Igualdad de Género y sesgos de género.

La parte más importante del proceso es la ponderación de los factores, o sea determinar su importancia relativa y asignarle un peso (valor numérico) a cada uno de los cuatro factores, de manera que entre todos sumen 100%. El resultado tendrá repercusiones importantes sobre el valor de los puestos de trabajo, y por ende en la compensación de estos. Por ende, es indispensable que la ponderación se establezca de manera estrechamente relacionada con los objetivos de la empresa o institución y el tipo de trabajo que caracteriza a cada organización. Por ejemplo, en una empresa de construcción, el esfuerzo físico será uno de los principales factores; en una institución que se dedica a la investigación, es normal que las aptitudes analíticas sean el factor más importante. Todos los puestos de una organización se ponderan igual, según los objetivos de la empresa.

La mayoría de los especialistas utilizan los porcentajes aproximados a continuación para establecer la importancia relativa de factores (OIT, 2017):

20%–35% para los conocimientos y aptitudes

25%–40% para las responsabilidades

15%–25% para los esfuerzos

5%–15% para las condiciones de trabajo

Para confirmar la coherencia del peso atribuido a cada factor, se confrontan con los objetivos de la organización. Los elementos importantes para la organización deben tener mayor peso. Por ejemplo, si uno de los objetivos de una empresa de servicios es brindar un excelente servicio al cliente, y se le ha asignado un peso de 10% al factor de servicio al cliente, la ponderación tiene que modificarse, ya

que el peso del factor no corresponde a los objetivos de la empresa. En los anexos se encuentra una plantilla para evaluar objetivamente un puesto de trabajo, que incluye la ponderación.

Cuando se produzcan cambios en los contenidos de los puestos de trabajo se revisará su valoración.

Recursos adicionales

En este enlace encontrará la herramienta Diagnóstico para la Igualdad de Remuneración (DIR). Es una herramienta de autoevaluación desarrollada por ONU Mujeres para empresas y organizaciones comprometidas con la igualdad. Incluye:

- Un archivo de Excel que contiene la herramienta en sí, donde los departamentos de recursos humanos ingresan los datos y la herramienta realiza cálculos y muestra gráficos automáticamente
- Un manual de instrucciones
- Un archivo de Excel “modelo” con un ejemplo ficticio de la aplicación.





Buena Práctica 2

Identificar la existencia de la brecha salarial

Si bien identificar un promedio de brecha salarial en una empresa o institución es un buen comienzo, una cifra promedio podría ocultar desigualdades salariales más dramáticas en diferentes niveles de la organización. Por ende, es buena práctica examinar las desigualdades salariales a través de las diferentes categorías de empleados/as, o de rangos salariales y divulgar la información públicamente (OIT, 2020).

Una vez que se ha identificado la brecha salarial de género, una manera eficiente para que las organizaciones cierren la brecha es identificar cuáles personas empleadas están contribuyendo más a la brecha, y luego destinar recursos para aumentos salariales para dichas personas. Esta acción focalizada ayuda a incidir sobre la brecha salarial de la manera más eficiente posible (en vez de aumentar todos los salarios), tomando en cuenta objetivos de igualdad de género como la igualdad y la justicia (OIT, 2020).

Es buena práctica reportar la brecha salarial, pública y regularmente. La transparencia acerca de la brecha salarial ayuda a que las organizaciones fomenten sus medidas para la igualdad salarial y a su vez alienta a otras organizaciones a fijarse metas ambiciosas (ONU Mujeres, 2021).

Para identificar y diagnosticar brechas salariales, se recomienda realizar los siguientes tres sencillos pasos prácticos (OIT/ SCORE, 2021):

Paso 1: Ordenar para identificar. Realizar un **Diagnóstico de Igualdad de Remuneración**. Fundamentalmente se trata de poner toda la planilla ordenada de mayor a menor de acuerdo con el salario anual, considerando el sueldo básico, las horas extra, los beneficios, las categorías de cargo/área (estratégico/gerencia/apoyo/operativo), el sexo y la edad. Excel es la herramienta ideal para esta tarea, la iniciativa **Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP)** pone a disposición una hoja de cálculo ya preparada para realizar el diagnóstico: [enlace](#).

Paso 2: Sintetizar para describir. Determinar el promedio salarial por tipo de cargo y sexo; determinar la media por sexo y tipo de cargo.

Paso 3: Analizar las razones. Ya sean de género u otras.

- ¿Cuáles brechas salariales se pueden explicar?
- ¿Cuáles no se pueden explicar? Identificar qué hace falta para poder explicarlas.
- ¿Cuáles se pueden explicar, pero no se pueden justificar?
- Donde hay brechas, ¿Qué estrategias pueden remediar los desbalances?



Buena Práctica 3

Política salarial transparente, justa y equitativa

Un compromiso firme y continuo con la igualdad de género se demuestra mediante políticas de igualdad salarial que cuentan con la aprobación explícita de la cúpula de la organización (ONU Mujeres, 2021).

Una política salarial es un sistema de retribución por escrito para establecer el salario y los beneficios de cada persona trabajadora. Las políticas salariales bien diseñadas son herramientas poderosas para alcanzar la igualdad de género. La base de esta acción está en la colaboración entre la administración, el personal y sus representantes.

Para que tengan impacto y sean eficaces, las políticas salariales deberían promover la adquisición de datos desagregados por sexo; establecer métodos de evaluación objetivos; así como estimar las brechas de género entre trabajos de igual valor (ver clave 7). También deben detallar los arreglos necesarios para cerrar brechas salariales de género e incluir auditorías periódicas de igualdad de remuneraciones. La política salarial también debería incluir un presupuesto (temporario) para eliminar cualquier brecha salarial de género que se identifique en la planilla (OIT, 2020).

Contar con un sistema de remuneración que respete el principio de igualdad, sin importar si el trabajo está realizado por hombres o mujeres, siempre y cuando represente el mismo valor, presenta múltiples beneficios para las empresas y organizaciones. Por una parte, mejora

las relaciones laborales y contribuye a crear un mejor ambiente de trabajo, al tiempo que aumenta la productividad y contribuye a atraer y mantener talento. Adicionalmente, el compromiso de las empresas y las organizaciones con la igualdad mejora su imagen social y forma parte de muchas de las políticas de responsabilidad social (OIT/SCORE 2021).

Transparencia salarial

Como cualquier política, la política salarial debe ser transparente, justa y equitativa. Promover la transparencia de remuneraciones significa establecer y compartir públicamente los criterios utilizados para determinar la estructura de remuneración. Esto puede ayudar a las organizaciones a asegurar procesos transparentes, justos y no-discriminatorios. Asimismo, motiva la productividad y colaboración de equipo (ONU Mujeres).

La claridad en tema salarial permite a las organizaciones como al personal tener acceso a la información necesaria para valorar la discriminación de género y corregir brechas salariales, así como para negociar remuneraciones justas. Esto también reducirá el riesgo de que se presenten reclamos contra las empresas por salarios desiguales. En cambio, no divulgar salarios pueden reforzar la discriminación de género en el mercado laboral y crear desconfianza entre colegas o entre empleadores y empleados, lo que influye sobre la satisfacción laboral (OIT, 2020).

Ha sido comprobado que cuando las empresas divulgan brechas salariales de género, las brechas se reducen. Es más, la transparencia salarial también aumenta el balance de género y el número de mujeres promovidas a puestos más altos, al mismo tiempo que se reduce los costos por salarios en general debido a la reducción del aumento de los salarios de los hombres (OIT, 2020).

No pedir historia salarial

Las políticas salariales son un complemento a un sistema de contratación que no pide historial salarial. Basar el salario actual en el salario histórico es una práctica que perpetúa la brecha de género (OIT, 2020). Es el valor del trabajo mismo lo único que debería determinar la remuneración de una persona.

Diseño

Es buena práctica que la política salarial se diseñe por un equipo de mujeres y hombres, en el que se garantice la participación de personas que representen la diversidad de la organización, y que hayan recibido formación específica sobre igualdad de género. Este equipo realizará análisis anuales de puestos similares para evaluar los salarios reales del personal e identificar posibles brechas salariales de género.

Los objetivos de una política salarial son:

- Reducir la brecha salarial de género.
- Motivar a las personas trabajadoras para alcanzar objetivos de la organización.
- Atraer personal cualificado.
- Garantizar la sostenibilidad de la organización.

Definir una política incluye definir una **escala salarial** para todos los cargos de la organización. Para esto es esencial que Gestión del Talento Humano mantenga datos estadísticos desagregados por sexo de la retribución de todo el personal. El sistema retributivo se revisará



basándose en los datos estadísticos, para actualizar y corregir posibles variaciones o impactos negativos (OIT, 2019).

En el detalle, la política salarial de una organización debe definir:

Las compensaciones

- **Salario mínimo:** siempre al menos el salario mínimo establecido por la ley o por convenios colectivo
- **Salario base:**
 - ▶ Un sistema para determinar cuál es el salario base con el cual una persona comienza a trabajar en la organización.
 - ▶ La organización establecerá el salario base en función de las categorías profesionales o rangos salariales.
 - ▶ Establecer criterios para regular posibles variaciones sobre el salario base que reciba una persona al empezar a trabajar en la organización (por ejemplo, si alguien entra a un puesto igual a otro de la organización, pero tiene más experiencia o más estudios, se justifica pagar más, aunque realice el mismo trabajo).
- **Progresiones salariales:** se fijarán los criterios utilizados para progresar económicamente dentro del mismo puesto.
- **Remuneración variable:** se determinará basándose en las evaluaciones de desempeño, o niveles de rendimiento previamente establecidos.
- **Las horas extra:** establecer una normativa específica de compensación que cumple con la legislación nacional.
- **Los incentivos/bonos/etc:**
 - ▶ En caso de intentar atraer personas candidatas con una prima por encima de su salario base, se establecerán los criterios para fijar su cuantía.
 - ▶ Los bonos pueden ser fijos, proporcionales o puntuales.

- ▶ Se establecerán por escrito descripciones de cada bono salarial y se determinará qué puestos los reciben y bajo qué criterios objetivos se otorgarán los bonos.

- **Los beneficios:**

- ▶ **Antigüedad:** En el cómputo de la antigüedad y los complementos por antigüedad se consideran los períodos de licencia de maternidad/paternidad, por responsabilidades familiares o similares como períodos trabajados.

- **Mecanismo para resolución de quejas/dudas**

Para determinar las escalas salariales, se utiliza la información de los perfiles de puestos como el nivel de responsabilidad del puesto, a quién reporta, si viaja o no, los requisitos y la educación formal necesaria para el puesto, etc. También es importante conocer el mercado laboral, que va a variar según sector, industria, región; y respetar la legislación vigente en cuanto a salario mínimo. En todo caso, es elemental recordar que, en la sociedad existen brechas de género, por tanto, el mercado puede estar también sesgado respecto al valor asignado a un puesto.

Como toda política, tiene que estar escrita, comunicada y divulgada ampliamente a todo el personal, lo que va más allá de publicarlo o enviarlo por correo. Es importante asegurarse de que todas las personas empleadas conozcan y entiendan la política salarial. Asimismo, se debe revisar anualmente. Finalmente, la Política Salarial debe ser comunicada y divulgada ampliamente a todo el personal e incluida en el material de inducción.

Mecanismo de resolución de quejas/dudas

Es buena práctica que la Política Salarial contenga un mecanismo para resolución de dudas, para que las personas empleadas tengan conocimiento de los canales adecuados para acudir en caso de tener quejas o preguntas sobre el sistema de retribución o sobre su propio salario (OIT/SCORE, 2021).



Buena Práctica 4

Analizar Horario laboral y horas extra

El horario laboral debe cumplir con la legislación nacional laboral de manera obligatoria y sin distinción de sexo.

Productividad vs. tiempo

La buena práctica en materia de horario laboral es **establecer una remuneración basada en la productividad, no sobre la cantidad de horas trabajadas.**

Horas extra

Las horas extra se justifican cuando hay picos de producción, pero no deben ser la norma. Conviene revisar la frecuencia y ocurrencia de horas extras por área y rango, e idealmente desagregar los datos por sexo. Si se determina que hay áreas, cargos o personas de un determinado sexo que realizan horas extra con frecuencia, es necesario cambiar la organización del trabajo (recursos, información, formación e instrucción) para orientarla a resultados y el adecuado manejo del tiempo.

Revisar y disminuir al máximo las horas extra puede evitar conflictos laborales entre cargos que tienen muchas horas extra y otros que no, ya que visto que las horas extra generan un salario final mayor, se pueden crear desigualdades remunerativas. Reducir las horas extra es importante para reducir la brecha salarial de género porque, como ya se ha mencionado, la mayoría de las mujeres tienen que balancear su trabajo remunerado con el trabajo no remunerado del hogar y el cuidado, lo que podría impedir que extiendan su jornada laboral para hacer horas extra.



Buena Práctica 5

Política de recompensas

Si una organización utiliza recompensas, es buena práctica organizarlas en una Política de Recompensas. Las recompensas tienen que ver con la ejecución de algo adicional que está en la línea de trabajo de un empleo, es decir algo que va más allá de los resultados que se espera la organización. Tener una política de recompensas ayuda a disminuir la brecha salarial de género porque evita que las recompensas se otorguen por favoritismos o relaciones sociales, y en cambio promueve que se utilicen criterios objetivos para compensar al personal.

Para que sea efectiva y eficiente debe ser específica, con criterios claramente definidos, y sobre todo alcanzable. Si las recompensas son imposibles de alcanzar, la Política de Recompensas va a crear frustración en el personal, lo que repercute negativamente en la productividad.

Se deben definir las recompensas (bonos, beneficios) adecuadas según el cargo o el equipo que se está recompensando. Cualquier desviación en la asignación salarial tiene que estar claramente justificada por factores objetivos. Se establece un reglamento claro y sencillo que define los procedimientos, plazos y condiciones generales para el uso y disfrute de las recompensas. La Política de Recompensas se debe comunicar y divulgar a todo el personal para que despierte la motivación y resulte en mejores resultados para la organización.

Lo ideal para determinar cuáles recompensas van a ser atractivas para el personal es conocer sus gustos, para esto se pueden realizar encuestas al interno de la organización. Algunos ejemplos de posibles recompensas son:

- Dinero: efectivo, bonos, pago de celular o de internet
- Viajes o estudios pagados por la organización
- Regalos: de un catálogo de recompensas, kits escolares
- Tiempo libre, como por ejemplo días extra de vacaciones

2.4 Participación igualitaria de hombres y mujeres en los distintos puestos de la organización

Las mujeres suelen trabajar en sectores y puestos menos variados y peor remunerados que los hombres, algo que se denomina segregación profesional horizontal. Por ejemplo, muchas mujeres trabajan como secretarías, cuidadoras, enfermeras – y estos trabajos suelen ser peor pagados que trabajos como camionero, chofer, mecánico, que son principalmente realizados por hombres. Una consecuencia de esto es la falsa creencia de que hay trabajos que son “idóneos” para mujeres. Se manifiesta también, en el uso de los espacios físicos y las condiciones para desempeñar los puestos: por ejemplo, los hombres jefes en los mejores y más amplios espacios, las mujeres con funciones estereotipadas –como las labores de limpieza– en espacios reducidos.

Las mujeres están menos representadas en los niveles superiores de las organizaciones, en los que se toman la mayoría de las decisiones de una empresa o institución. Esto se llama segregación profesional vertical, y ocurre incluso en sectores en los que la mayoría de la mano de obra es femenina, como en la educación, en la salud y en el sector textil (OIT, 2019).



Buena Práctica 1

Diagnóstico de segregación ocupacional

Medir, analizar y comunicar estadísticas sobre la fuerza de trabajo de una organización permite visibilizar las brechas entre hombres y mujeres. Esto a su vez es importante para la toma de decisiones. A diferencia de lo que a veces se piensa, hacer políticas, acciones y ofrecer servicios “neutros” no resuelven el problema de la discriminación hacia las mujeres. Contar con datos desagregados más bien permite conocer las diferentes necesidades entre mujeres y hombres, y por ende implementar acciones que tienen más impacto en reducir las brechas de género.

Se recomienda garantizar que la variable sexo esté en todos los cruces de datos. También conviene incluir otras variables que permitan aclarar las causas de las diferencias sociales entre hombres y mujeres, como, por ejemplo: nivel de escolaridad, rango salarial y jerarquía

en la organización. Contrastando la información que obtenga para los hombres con la de las mujeres se pueden identificar brechas de género, y así tomar decisiones informadas acerca de las áreas de la organización en las que más urge implementar medidas (como el CV anónimo) para aumentar el número de mujeres.

A raíz de obtener datos sobre las brechas de género identificadas en las diferentes áreas de una organización, se deberían establecer criterios e indicadores para fomentar la contratación o cobertura de vacantes por mujeres en departamentos, áreas o puestos en las que estén infrarrepresentadas. El mismo criterio puede y debe establecerse para cubrir puestos en los que los hombres estén infrarrepresentados.

Un diagnóstico del cómo está la organización respecto a la segregación ocupacional involucra tres sencillos pasos prácticos (OIT/ SCORE, 2021):

Paso 1: Ordenar para identificar. Realizar una lista de todo el personal, ordenado de manera jerárquica de acuerdo con el organigrama de la organización. Excel es la herramienta ideal para este paso. Incluir los siguientes datos:

- Tipo de cargo: estratégicos/ gerencia/ decisión, de apoyo u operario
- Sexo
- Edad
- Antigüedad
- Nombramiento interno/externo

Paso 2: Sintetizar para describir. Agrupar por tipo de cargo para identificar áreas en las que hay paridad y áreas en las que hay un desbalance de género. Esto permite hacer ajustes y revisar procesos.

- Participación: porcentaje de mujeres y hombres en la empresa y por cada cargo.
- Concentración: ¿Hay cargos masculinizados/feminizados?

Paso 3: Analizar las razones. Ya sean de género u otras.

- ¿Cuáles desbalances de género se pueden explicar?
- ¿Cuáles no se pueden explicar? Identificar qué hace falta para poder explicarlos.

- ¿Cuáles se pueden explicar, pero no se pueden justificar?
- ¿Qué estrategias pueden remediar los desbalances?

Esta clave brinda números claros sobre las posibles brechas ocupacionales que existen al interior de una organización, lo que permitirá al equipo de Gestión del Talento Humano tener fundamentos para involucrar a la gerencia en el proceso de cerrar las brechas de género. Tener datos objetivos sobre brechas de género es esencial para el equipo de Gestión del Talento Humano. Las brechas no se cierran solas: necesitan de una decisión de parte de los altos mandos ya que las acciones a favor de la incorporación de las mujeres al mundo laboral y de la igualdad de oportunidades implican dinero y tomarán tiempo para arrojar resultados.



Buena Práctica 2

Implementación de acciones

Una vez identificadas las brechas en composición existentes en la organización, es elemental diseñar acciones que permitan su cierre. Este es uno de los mayores temores de las personas tomadoras de decisión en las organizaciones ya que, en teoría, implica realizar movimientos de personal, contrataciones y ajustes que a menudo pueden requerir una importante inversión económica, además de que, en muchos casos hay resistencias vinculadas a pensar que, para contratar, promover o trasladar a las mujeres, se va a discriminar a los hombres.

A continuación, se describirán algunas acciones que pueden promover la distribución más equitativa del personal tanto horizontal como verticalmente, sin embargo, es elemental recordar que lo ideal es que estas acciones se implementen de la mano con los resultados del diagnóstico organizacional en esta materia para garantizar que atiendan las realidades de la empresa/institución y que no provoque efectos no deseados.

- **Acciones afirmativas en contratación:** Como fue indicado en el apartado de reclutamiento, es fundamental que la organización se establezca metas de contratación, promociones y traslados de mujeres y hombres en puestos que sean feminizados o masculinizados. Estas acciones pueden ser colocación de cuotas específicas, estrategias activas de reclutamiento hacia cierto público, priorización de promociones de sólo mujeres, entre otras.

- **Cross-training (entrenamiento cruzado):** Esta estrategia de capacitación permite que personas que se desempeñan en un puesto específico puedan entrenarse en actividades de un puesto distinto con el fin de afianzar su interés en un área nueva, adquirir conocimientos e inclusive evaluar la posibilidad de que esta persona se desempeñe en dicha área. El cross-training puede ser una herramienta elemental para formar a mujeres que tiene poca o ninguna experiencia en un área más masculinizada y, es una manera de no solo acercarles a estos puestos, sino de cerrar brechas de conocimiento o práctica para desempeñarse eventualmente en el área.
- **Pasantías internas remuneradas:** Si por razones estructurales no es posible realizar una promoción o traslado de una mujer a un área más masculinizada o inclusive hacia un puesto de liderazgo, mientras esto puede hacerse, la organización puede recurrir a la implementación de pasantías internas remuneradas, de forma que, la persona pueda adquirir herramientas, conocimientos y experiencias en un área distinta mientras genera valor y se prepara para ocupar un espacio en ella. Es elemental que esta pasantía sea remunerada para no ampliar las brechas económicas ya existentes y propiciar mayor interés e involucramiento de la persona en el puesto.
- **Planes de sucesión:** Muchas organizaciones definen con claridad los planes para suceder sobre todo al personal clave en liderazgo, sin embargo, no siempre se considera la perspectiva de género en ellos. Es elemental mapear la cantidad y porcentaje de mujeres que están en lista para suceder a una persona líder en la organización, si las que están en esta lista sucederán a otras mujeres o a hombres, si se tiende a colocar en línea de sucesión a mujeres en áreas tradicionalmente feminizadas y sobre todo, qué tanto porcentaje de las sucesiones ya concretadas son mujeres. Además de esto, es elemental que las estrategias de acompañamiento y formación para apoyar a que estas mujeres lleguen a suceder a alguna persona líder sean diseñadas con perspectiva de género y libre de estereotipos.
- **Mentoría con perspectiva de género:** Es ideal que, cuando movamos a las mujeres a áreas tradicionalmente masculinizadas o a puestos de liderazgo, brindemos acompañamiento género sensible para que se desarrollen las estrategias y herramientas que permitan a esa mujer desempeñarse de la mejor manera en el puesto.
- **Ajustes en la cultura y procesos organizacionales:** Un error común en las organizaciones al contratar, promover y trasladar a mujeres a puestos masculinizados o de liderazgo es diseñar estrategias de empoderamiento para cerrar supuestas brechas que puedan tener estas mujeres, obviando que en la mayoría de los casos la no participación de ellas en estos puestos no se debe a que no

estén empoderadas o no tengan habilidades o conocimientos, sino a otros aspectos organizacionales que deben ser trabajados en caso de desear una composición más equilibrada en términos de género. Por ejemplo, la organización deberá analizar y diseñar acciones para asegurar que una mujer que ingrese a una planta operativa no reciba acoso sexual, asegurarse que una mujer en un puesto de liderazgo gane igual que sus homólogos hombres y que su liderazgo sea percibido y valorado como igual de importante por las personas a cargo, además, que esta mujer no deba tener un conflicto porque ese puesto de liderazgo genere consecuencias importantes en su vida personal y en su rol de madre.

- **Fomentar diferentes modelos de liderazgo:** En muchas culturas, el liderazgo, los puestos de jefatura y de poder están asociados a características que comúnmente han sido asignadas a los hombres: seriedad, distancia emocional, ser muy directo en la comunicación, dureza, entre otras. Es elemental no solo transformar la idea de liderazgo y poder hacia una más cercana, horizontal y creadora de puentes, sino también mostrar cómo diversos modelos de liderazgo permitan alcanzar grandes éxitos y desmitificar que algunas características asociadas a las mujeres: cercanía, confianza, sensibilidad, provocan bajas en la productividad.



- **Diversidad en el equipo de liderazgo:** Cómo se mencionó en otro apartado, aplicar la perspectiva de interseccionalidad es elemental para garantizar la verdadera igualdad de género. Esto implica que, también debemos velar porque las personas que componen el equipo de liderazgo no tengan sólo representación paritaria de género, sino también de etnias, edades, procedencias, orientación sexual, condición de discapacidad, entre otras.
- **Adecuación de espacios:** En algunas ocasiones, las organizaciones se abstienen de contratar, trasladar o promover a mujeres en ciertas áreas debido a que no cuentan con las condiciones infraestructurales o de equipo para hacerlo, por ejemplo, una empresa que no contrate mujeres en planta porque no hay sanitarios para ellas o no hay una sala de lactancia. En estos casos, deben analizarse las opciones que permitan adecuar o crear las condiciones que permitan la participación de mujeres.
- **Reconocimiento y casos de éxito:** Es muy importante que la organización pueda comunicar y resaltar (de manera respetuosa y estratégica) los casos de éxito de mujeres que ha logrado incorporar en áreas tradicionalmente masculinizadas y en puestos de liderazgo. El objetivo de esto es mostrar al personal no sólo el trabajo del área de Gestión del Recursos Humanos, sino los beneficios y réditos de que estas mujeres se hayan incorporado a esas áreas. Esto puede ir eliminando ideas estereotipadas y resistencias.

2.5 Acciones de sensibilización, formación y de capacitación

Similar a otros temas de la gestión del talento, las decisiones y acciones respecto a la capacitación pasan también por los sesgos inconscientes de las personas tomadoras de decisión/ jefaturas/ líderes, afectando las oportunidades de acceso y uso de estas estrategias de formación.

El acceso para participar de capacitaciones, tomar cursos y entrenarse es diferenciado para las mujeres y los hombres debido no solo a esos sesgos, sino también a las estructuras, mandatos y roles establecidos socialmente.



Imagen con fines ilustrativos. Tomada de [Freepik.com](https://www.freepik.com)

Por ejemplo, en el caso de Costa Rica, más del 70% de las labores domésticas no remuneradas las hacen las mujeres, además de ser las principales responsables del cuidado de personas dependientes (niños/as, personas con condición de discapacidad, enfermedad o adultas mayores). Si la organización empleadora no cuenta con buenas prácticas para gestionar el desarrollo de las personas podría implementar medidas como capacitaciones por medio de plataformas de aprendizaje asincrónico como e-learning esperando que las

personas colaboradoras tomen los cursos fuera del horario laboral, lo cual, en este caso no sólo no es ideal, sino que es más complejo aún para una mujer que tiene las responsabilidades antes citadas.

En términos generales, por la doble o triple jornada que viven las mujeres, sus oportunidades para formarse o participar de iniciativas fuera del horario laboral o en horarios críticos (por ejemplo, al inicio o final de la jornada educativa) son limitadas. También, debe considerarse que, en algunas ocasiones, las capacitaciones o actividades se realizan en lugares físicos que implican amplios desplazamientos y en horarios complejos, lo que desalienta la participación de mujeres.

Además de las barreras que se relacionan con la logística de las capacitaciones (horarios, lugares, realización en tiempo fuera de la jornada), en el diseño de las estrategias de capacitación pueden también involucrarse los sesgos inconscientes provocando que se repliquen estereotipos de género en las invitaciones, temas y contenidos de estas, incluso en la selección de las personas facilitadoras.

Por otro lado, cuando las capacitaciones que se asignan a una persona se relacionan con su plan de desarrollo y crecimiento profesional puede ocurrir que, debido a los estereotipos de género sobre las actividades que un género realiza o no o las brechas que puede tener, se seleccionen entrenamientos que refuercen esos estereotipos, limitando la adquisición de competencias necesarias para el puesto o de acuerdo con el plan de crecimiento de esa persona más allá de su género.

Para subsanar estas y otras barreras y brechas, las organizaciones pueden realizar las siguientes acciones:



Buena Práctica 1

Realización de un mapeo de realidades de capacitación

Como punto de partida, la organización podrá realizar un mapeo que le permita comprender donde se encuentra en este tema, cuáles barreras enfrentan las personas para acceder a capacitación, cómo se valoran los espacios de formación y qué necesidades específicas tiene el personal respecto a este tema.

Una recomendación básica es realizar un análisis de los indicadores del área segregado por sexo. En este caso, es valioso identificar el porcentaje de mujeres y hombres que asisten a las capacitaciones, la cantidad de horas en promedio que mujeres y hombres reciben de formación al año, cuáles son las capacitaciones (de que temas) en las que hay mayor asistencia de mujeres y hombres y por qué, en cuáles horarios es más sencillo convocar y que haya una presencia paritaria de hombres y mujeres, entre otras reflexiones valiosas para conocer cómo se distribuye el tema.

Por otro lado, es elemental conocer la percepción de las personas que reciben los entrenamientos o capacitaciones, consultando por ejemplo si los canales por los que reciben la información son los adecuados, si se enteran a tiempo de las oportunidades de formación, si los horarios y modalidades son convenientes, a la vez de indagar que tanto se consideran oportunos los temas abordados e incluso cómo se liga la perspectiva de género en la facilitación, aun cuando los temas no sean sobre igualdad.

También, es idóneo identificar si se considera que hay igualdad en el proceso para aplicar por algún programa o entrenamiento, que tan imparciales creen que son las jefaturas a la hora de asignar oportunidades de formación y promover el desarrollo de las personas.



Buena Práctica 2

Implementación de acciones

De acuerdo con los resultados del mapeo antes señalado, las organizaciones podrán implementar acciones como:

- **Ofrecer la capacitación en horario laboral y con poca movilidad geográfica:** Si bien hoy en día pocas organizaciones realizan capacitación fuera del horario laboral, la utilización de herramientas y plataformas de aprendizaje online hacen que muchas personas deban tomar entrenamientos fuera de su jornada ya que se espera que cumpla con la actividad, pero no logran congeniar su horario o un balance. La organización puede promover, a través de estrategias de comunicación o por medio de las jefaturas, mensajes que prioricen el balance entre la vida personal y laboral e incluso que directamente prohíban la realización de estos cursos

fuera del horario, lo cual además por supuesto implica un proceso de revisión de cargas de trabajo y de transformación cultural. Algunas organizaciones incluso inhabilitan las plataformas online en horarios fuera de oficina para garantizarse que las personas no puedan usarlo.

- **Ofrecer complementos (subvenciones, tiempo u otros) en compensación por las capacitaciones que sí requieran tiempo o traslados adicionales.** Muchas veces, por la realidad de la organización no pueden tomarse las capacitaciones en el horario o al tratarse de entrenamientos en otras provincias o fuera del país, las implicaciones de tiempo superan la jornada laboral. En este caso, la organización debe diseñar un sistema de compensación que permita retribuir a la persona el tiempo e incluso a veces dinero que debe invertir para capacitarse fuera de los estándares habituales sin tener que desbalancear su vida o sufrir repercusiones laborales por el tiempo no destinado a otras labores.
- **Prestar atención a que no se acumule trabajo como “castigo” a quien asiste a una capacitación:** Típicamente, las personas indican no poder formarse por falta de tiempo para cubrir todas las actividades laborales; por ello, es elemental trabajar con las jefaturas para brindar herramientas para que puedan acompañar a sus personas colaboradoras en la distribución de cargas de trabajo que optimicen la realización de funciones pero que a la vez permitan el desarrollo y crecimiento profesional y personal a través de capacitaciones.
- **Trabajar en los sesgos conscientes e inconscientes de las personas mentoras y coaches:** Todas las personas tenemos sesgos de género y estos se replican sin que nos demos cuenta a la hora de relacionarnos con otras personas, tomar decisiones y brindar oportunidades. Los sesgos pueden expresarse desde el mismo diseño de una capacitación, por ejemplo, desde la selección del tema, los colores de la presentación, las actividades o ejercicios por desarrollar, los cuáles podrían seleccionarse de manera diferenciada si el público es de mujeres (o mayoritariamente) o de hombres. Incluso cuando se brindan temas de capacitación generales o técnicos no vinculados con la igualdad, los derechos humanos o la inclusión, por ejemplo, un curso de Excel, estos sesgos pueden salir a la luz, por ejemplo, la persona instructora podría mirar más a los hombres, referirse más a ellos, hacerles más preguntas y hablar en masculino, lo cual reforzaría el estereotipo que los números son un tema más fuerte en hombres. En este caso, realizar pruebas de sesgos inconscientes con personas instructoras para que identifiquen sus sesgos y realizar sensibilización y formación para que estos interfieran lo menos posible en los procesos de capacitación, es idóneo y necesario.

2.6 Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño es una clave en las organizaciones porque en muchos casos está ligado a beneficios y oportunidades que propician el desarrollo y crecimiento personal y laboral.

Por ejemplo, en las organizaciones este proceso se vincula con los ascensos y promociones, ya que, dependiendo de la calificación obtenida en el desempeño, podrá aplicarse o no a un puesto interno. También, está vinculado a los aumentos salariales o bonos al alcanzar indicadores individuales o de equipo, e inclusive tiene que ver con las oportunidades de formación ya que, el resultado de la evaluación deriva en un plan de obtención de herramientas y conocimientos para crecer en el puesto actual o proyectarse a un nuevo puesto.

Además, este proceso permite a las personas obtener realimentación sobre su trabajo, el cumplimiento de sus objetivos y sobre la percepción que su jefatura y equipo tienen sobre él o ella, a la vez, tener un espacio honesto y transparente para que se converse sobre las necesidades y oportunidades para la persona y su desarrollo laboral.



A pesar de la importancia y el potencial de este proceso, en muchas ocasiones se realiza de forma esquemática para cumplir un requisito sin aprovechar las múltiples bondades del proceso y, sobre todo, sin aplicar la perspectiva de género a esta evaluación.

Como en otros procesos, los sesgos inconscientes participan muy activamente de la evaluación del desempeño, ya que, quienes evalúan, parten de su marco de referencia de vivencias, aprendizajes y estereotipos de género para determinar el rendimiento de la persona a cargo, incluso aunque no deseen hacerlo.

Algunas de las situaciones en las que se expresan estos sesgos son:

- **Tendencia a evaluar más positivamente competencias que calzan con el estereotipo:** por ejemplo, si se considera que los hombres son naturalmente más aptos para realizar trabajos de fuerza mecánica, se les evaluará mejor en dichas actividades que a las mujeres.
- **Ideas acerca de cómo debería evidenciarse una competencia:** por ejemplo, ante el criterio de “liderar un equipo” podría pensarse que un hombre lo hará con carácter fuerte, sin permitir que sus personas a cargo coloquen excusas y que cumplan sus indicadores, mientras que podría asumirse y por tanto evaluar desde ese lugar, que en una mujer ese liderazgo debería verse como: sensibilidad y flexibilidad con el equipo y acompañamiento.
- **Compromiso con la empresa:** Debido a que las mujeres realizan más del 70% de las labores domésticas no remuneradas, quedarse más allá de la jornada laboral, llegar antes o estar disponible fuera de horario son actividades que pueden realizar en menor medida que los hombres. Una jefatura, al evaluar el desempeño podría pensar que un hombre que hace esto está más comprometido con la empresa y da la milla extra y por ende evaluarle mejor.
- **Asignación de objetivos más difíciles de alcanzar:** Existe el mito de que las mujeres son multitarea y que los hombres no (esto es completamente un mito ya que el cerebro humano no está diseñado para la multitarea). Con base en esto, una jefatura podría asignar mayores responsabilidades a sus colaboradoras que a sus colaboradores, impactando en la posibilidad de alcanzar las metas y cumplir las actividades ya que tanto ellas como ellos contarían con los mismos tiempos para desarrollar un número de tareas diferentes y con diversas complejidades.



Buena Práctica 1

Definir criterios objetivos

Realizar evaluaciones de desempeño presupone que se han establecido estándares de rendimiento claros para cada puesto han sido establecidos antes de que la persona empleada comience sus tareas y al principio de los períodos establecidos, es decir que cada persona tiene una descripción precisa y exhaustiva del trabajo que debe desempeñar. La persona trabajadora debe recibir la formación adecuada para desempeñar las tareas asignadas con el rendimiento esperado.

Los criterios de evaluación deben ser (OIT, 2019):

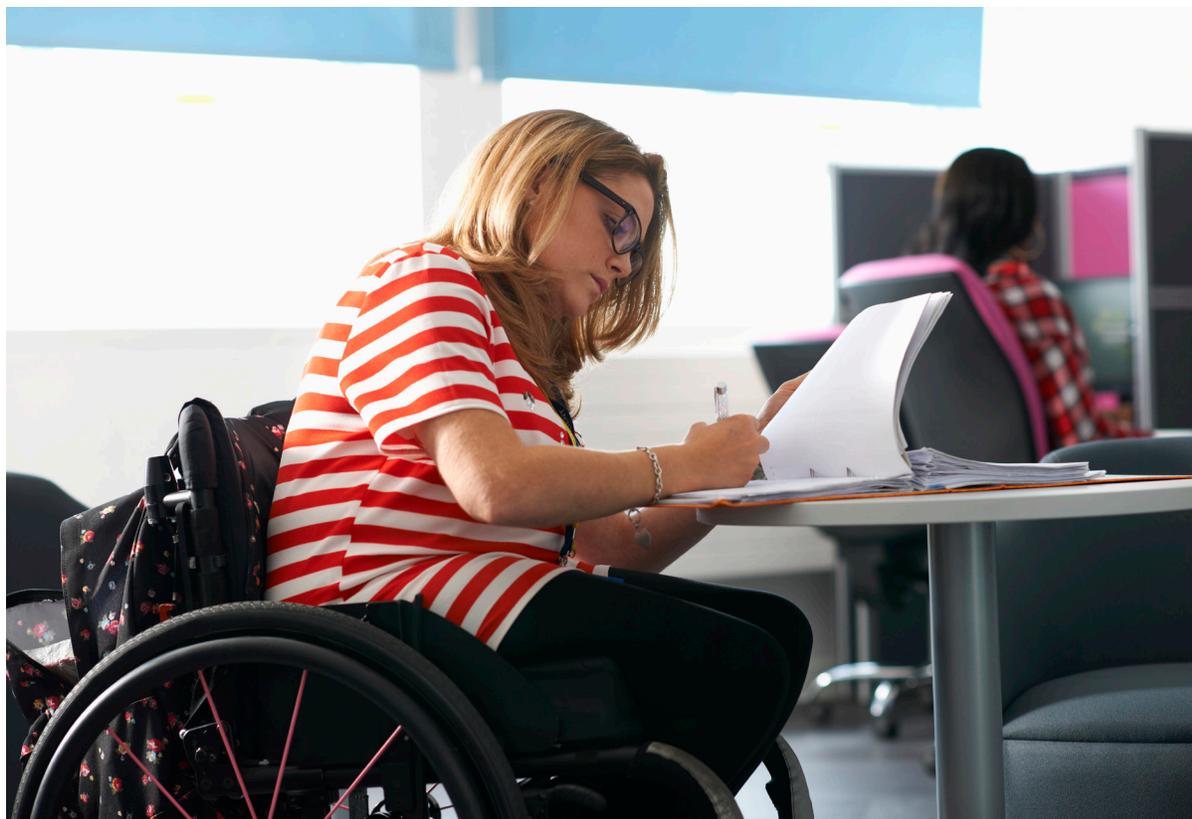
- **Objetivos:** basados en información cuantitativa y cualitativa, y en hechos.
- **Relevantes:** relación directa con el puesto.
- **Verificables:** es importante que sean elementos medibles, cuantificables.
- **Transparentes:** Las personas trabajadoras deben conocer y aceptar los criterios que se están utilizando para medir su comportamiento y productividad antes de que comience la evaluación en sí.
- **Realistas:** Debe estar basado en criterios realistas y realizables. Debe ser posible alcanzar las metas dentro de la jornada laboral ordinaria sin necesidad de realizar horas extraordinarias.
- **Co-definidos:** La gerencia y las personas empleadas deben definirlos conjuntamente.
- **Confiables:** Las personas que estén tomando las decisiones deben conocer bien el puesto de trabajo y el desempeño de la persona evaluada.

Otra estrategia clave es la definición de objetivos personales de rendimiento en relación o vinculados a los objetivos del área de negocio o bien de la organización. Esto permitirá que haya mayor claridad de lo esperado, mayor posibilidad de comprender cómo el alcance de esos objetivos se relaciona con otras personas, realidad de mercado y de situaciones organizacionales, y fomentará incluso el trabajo en equipo para el alcance de esas metas. Además, esto asegura que realmente se

evalúen actividades con un impacto directo en el negocio y vinculadas al puesto de trabajo de la persona colaboradora.

Si los resultados de la evaluación de desempeño no llegan a las metas, se deben identificar razones objetivas. Sucesivamente, se creará un calendario de mejora en el que se implementarán las medidas adecuadas (formación, supervisión, etc.) y se determinará un período para la mejora del rendimiento. Si estas medidas no son suficientes y el rendimiento continúa siendo inadecuado, podrá iniciarse un procedimiento de disciplina progresiva para intentar cambiar el comportamiento de la persona trabajadora.

Finalmente, es fundamental fortalecer los procesos de rendición de cuentas de las jefaturas a la hora de definir objetivos de cumplimiento y evaluar su cumplimiento. Cuando la jefatura sabe que el área de gestión de talento auditará su proceso, revisará cómo se tomaron las decisiones y consultará sobre el resultado de una evaluación, probablemente cuidará más la realización del proceso formal y detallado, siendo más consciente y evitando que algunos de sus sesgos interfieran en el proceso.





Buena Práctica 2

Sensibilización continua de jefaturas sobre igualdad de género y proceso de desempeño

Debido a que todas las personas hemos recibido un proceso de socialización de género basado en estereotipos, es imposible que las jefaturas a cargo del desempeño estén exentas de estos aprendizajes y que sus sesgos no impacten sus decisiones.

Por esta razón, realizar acciones de sensibilización, formación y entrenamiento para ellas y ellos es elemental para asegurarse de que constantemente se generen reflexiones al respecto.

Ya que los sesgos explican todo el comportamiento humano y los inconscientes provocan nuestra conducta sin ni siquiera darnos cuenta, realizar una sola sensibilización sobre ellos y sobre el tema de género es poco estratégico. Ante esto, es elemental que al menos anualmente las personas que evalúan el desempeño tengan la posibilidad de refrescar ideas y conocimientos al respecto, principalmente previo a la implementación de la evaluación propiamente.

Esta sensibilización puede realizarse de manera más corta e inclusive autodirigida si ya la organización ha realizado esfuerzos previos y más profundos para capacitar al respecto.

Acompañando al tema de sesgos y género, debe hacerse un refrescamiento del proceso general de la evaluación y, en caso de que haya establecidos en el proceso espacios para brindar realimentación en una sesión 1:1, es elemental resaltar su importancia para acompañar el desarrollo de las personas. En particular, contar con estos espacios es fundamental para las mujeres, ya que desean conocer en profundidad sus áreas de mejora y puntos fuertes. La tendencia es que las mujeres relacionen sus éxitos con factores externos y sus fracasos a factores internos/personales; tener este espacio puede apoyar a que reconozcan sus fortalezas, haya mayor empoderamiento y se comprenda cómo avanzar en la ruta del crecimiento.



Buena Práctica 3

Involucramiento de más de una persona en la evaluación

Un popular dicho menciona “dos cabezas piensan mejor que una”. Justamente, como fue mencionado en el apartado de reclutamiento con los assessment centers, una de las claves para garantizar mayor igualdad y justicia en los procesos es contar con más personas que contrapesen las decisiones y amplíen la discusión.

En este caso, siempre que sea posible, una persona debería ser evaluada no sólo por su jefatura, sino que otras personas como pares del equipo, personas de otras áreas con las que tenga relación en su trabajo, otras jefaturas, entes proveedores con los que se relaciona e inclusive clientela, puedan apoyar en la visualización integral del desempeño de esta persona.

Desde luego, el involucramiento de otras personas implica el desarrollo de criterios de evaluación objetivos como se señaló en la práctica 1, pero la posibilidad de obtener información variada sobre el rendimiento de la persona es fundamental para limitar que los sesgos de su jefatura predominen y determinen el resultado de la evaluación.

Esta estrategia es principalmente usada cuando hay criterios difíciles de medir objetivamente o que cuenten con respaldo, por ejemplo, el trabajo en equipo de la persona, la proactividad, orientación al servicio, entre otras.

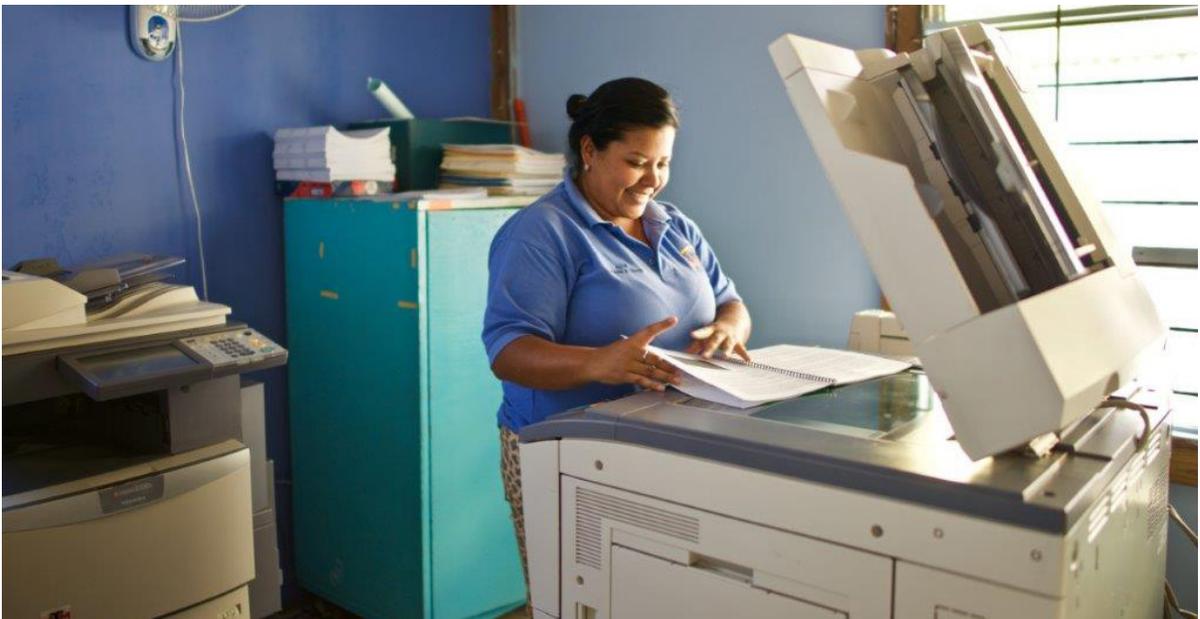
2.7 Ordenamiento de jornadas de trabajo

El balance entre la vida personal y laboral es parte clave de una marca empleadora en la actualidad. Principalmente después de la pandemia por COVID-19, las personas han empezado a valorar más sus espacios personales, trazándose objetivos de mayor bienestar y equilibrio entre las áreas de su vida y han colocado como un elemento decisorio ante la elección laboral el hecho de que la empresa les brinde ese ansiado balance.

A pesar de esto, la realidad es que principalmente por sobrecarga de trabajo, modelos de liderazgo obsoletos y culturas organizacionales que priorizan la llamada “milla extra”, muchas personas experimentan grandes retos para balancear las áreas de su vida e incluso experimentar bienestar y tranquilidad en su trabajo.

Aunado a esto, como ha sido mencionado antes, el no lograr este balance es más perjudicial para las mujeres, quienes, debido a la doble o triple jornada, ocupan muchas horas de su vida tratando de congeniar sus actividades y mostrar un buen desempeño en todas ellas.

No hay soluciones estandarizadas para promover el bienestar de forma equitativa en la organización, las acciones por implementar deben basarse en las realidades y necesidades de la población a la que nos referimos y todas estas medidas deben estar verificadas y validadas por el personal para asegurarse de que son las óptimas.





Buena Práctica 1

Implementación de acciones

- **Extensión de las licencias de paternidad:** A pesar de que la licencia de paternidad de ley se extendió en Costa Rica, de acuerdo con estándares internacionales y poniendo en perspectivas las responsabilidades que implica el nacimiento y/o adopción de un hijo/a, este tiempo es insuficiente para fomentar paternidades presentes e involucradas. Ante ello, es recomendable que las organizaciones valoren la posibilidad de ampliar la licencia de ley otorgando más días para sus colaboradores.
- **Programas para el disfrute de las licencias por paternidad:** Si la organización no puede ampliar la cantidad de días de licencia o bien lo hace pero desea promover el mejor uso de la licencia posible, se recomienda el diseño e implementación de programas que brinden herramientas para que los padres no sólo disfruten de su licencia de manera correcta (empleando el tiempo para el cuidado y creación de vínculo con el niño/a y no sobrecargando de labores a la madre), sino que puedan obtener otras herramientas que les permitan ejercer una paternidad sana e involucrada.
- **Extensión de licencia de maternidad y programas de acompañamiento:** Más allá de los criterios legales, la organización puede brindar incentivos adicionales a los días de ley por licencia de maternidad, sin embargo, más allá de ello, se recomienda la realización de iniciativas que acompañen a las madres en el diseño de estrategias que le permitan disfrutar de manera plena su licencia y el retorno óptimo de la mujer a la organización. Por ejemplo, en estos programas podría asegurarse que previo a su salida por licencia la mujer desarrolle un plan de seguimiento y retorno con su jefatura para garantizar que su puesto podrá seguir siendo desempeñado en su regreso, como se cubrirá su tiempo fuera sin que implique regresar a realizar trabajo acumulado de varios meses, la manera en que se evaluará su desempeño al regreso, cómo se dará seguimiento a proyectos importantes, etc. Adicionalmente, estos programas pueden incluir apoyos como charlas, videos, tips, e, inclusive comunidades que apoyen a esa mujer en el retorno a su trabajo. Por último, es ideal que estos programas incluyan el acompañamiento de personal de recursos humanos para valorar la experiencia de retorno de la colaboradora, asegurarse de que pudo tomar su licencia sin problemas o interrupciones de tipo laboral, e incluso que pueda indagar si hay alguna condición específica post licencia que se debe conocer y en la cual se pueda apoyar, por ejemplo, una mujer que regresa de la licencia pero su bebé tiene alguna afectación médica que

implicará que deba llevarle a citas médicas recurrentes y que requiera ajustes en jornada o incluso responsabilidades.

- **Jornadas flexibles o traslapadas:** En cuanto sea posible, deben considerarse las necesidades y realidades de hombres y mujeres en su diversidad para el establecimiento de jornadas. En muchos casos los roles que ejercen las mujeres de cuidadoras hacen que requieran de mayor flexibilidad para desempeñarse laboralmente y cumplir con responsabilidades social o familiarmente asignadas.
- **Trabajo a distancia:** Para mujeres que tengan principalmente responsabilidades de cuidado, realizar trabajo a distancia puede ser una opción muy adecuada, sobre todo si deben realizar grandes desplazamientos para llegar a su lugar de trabajo. Sin embargo, es importante que la organización cuide los detalles del otorgamiento de este tipo de beneficios pues, en muchos casos, el no trabajar en las instalaciones de la empresa o efectuar teletrabajo puede implicar que se hagan difusas las barreras de tiempo y se espere mayor o constante disponibilidad incluso fuera de las horas laborales. En este caso, más allá de ofrecer el beneficio, la organización debe sensibilizar y entrenar a las jefaturas en cómo promover el balance entre la vida personal y laboral, con estrategias de supervisión a distancia y considerando cómo hay afectaciones diferenciadas para mujeres y hombres de este formato de trabajo.
- **Permisos especiales para el cuidado o las responsabilidades familiares:** Esta medida debe ser diseñada e idealmente otorgada pensando tanto en mujeres como en hombres. Si bien las responsabilidades de cuidado recaen principalmente en las mujeres debido a los mandatos sociales, la organización puede ser referente y realizar buenas prácticas que permitan romper estos estereotipos y promoviendo con igualdad que todas las personas pueden realizar estas acciones. Así esto, la organización no solo podrá crear beneficios o licencias adicionales para este tema, también deberá sensibilizar y formar respecto a la corresponsabilidad social de los cuidados y brindará herramientas a las jefaturas para el otorgamiento de estos beneficios sin distinción de género.
- **Centros de cuidado o subvención para contratar cuidado:** La organización podrá crear o subvencionar espacios para que las personas colaboradoras cuenten con un apoyo para hacer frente a las responsabilidades de cuidado de los niños/as, personas adultas mayores, personas con condición de discapacidad o enfermedad, de manera que pueden ejercer su responsabilidad a la vez que desempeñan su puesto. En este caso, la organización apuesta por su persona colaboradora apoyándole a que no deba tomar decisiones por ejemplo de renunciar o reducir la jornada al no poder hacer frente al cuidado y sus responsabilidades labores.

2.8 Cultura organizacional

¿Cuál es el paso recomendado para empezar una gestión de los departamentos de recursos humanos con perspectiva de género?

Lo recomendable es ir paulatinamente en este proceso y con una gestión que involucre a la empresa u organización para que se tome la perspectiva de género como un principio básico de ésta. El Departamento de Recursos Humanos, puede liderarla como el encargado de tomar decisiones en cuanto al manejo del activo más valioso “el personal”, en la selección y contratación, los despidos, los ascensos, el manejo adecuado de la comunicación organizacional, y en el fomento de un clima laboral positivo, que permita a las personas empleadas estar comprometidas e identificadas con la organización o empresa.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre las personas de una organización que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento aceptable o inaceptable. Estos significados varían desde manifestaciones de poder, características de interacción (formal e informal) y toma de decisiones, y valores que surgen en las organizaciones, que se normalizan hasta el punto de que llegan a definir la cultura de un lugar de trabajo y por ende el clima laboral.



Se expresa, por ejemplo, en el ambiente laboral en el que mujeres y hombres trabajan, su ubicación física en el lugar de trabajo o el tipo de roles que ejercen, la cantidad de tiempo que mujeres o hombres hablan en las reuniones, las ideas que se toman en cuenta, entre otros.

Según la OIT (2019), las empresas con políticas de contratación igualitaria y culturas de igualdad de género tienen más de 60% más probabilidad de mejorar la productividad e ingresos. De igual manera, tienen 60% más probabilidades de mejorar su reputación, mayor facilidad atrayendo talento, mayor creatividad e innovación.

Estamos ante un cambio cultural en materia de género y justicia social, dado que el tema de igualdad de género ha ido ocupando paulatinamente la agenda pública y privada, que influencia las motivaciones de las personas trabajadoras. Para las organizaciones empleadoras, la tendencia va dirigida a cambiar los modelos verticales jerárquicos a organizaciones con modelos horizontales, centrados en las personas.

Si bien el cambio es un proceso que involucra a todas las personas de una organización, hay acciones concretas que pueden tomar los departamentos de Gestión del Talento Humano para asegurarse que estén creando ambientes laborales propicios para el cambio.

A continuación, se expondrá las siete claves prácticas para impulsar el cambio organizacional hacia el fomento de una cultura de igualdad, desde la perspectiva de las empresas u organizaciones a través de los Departamentos de Gestión del Talento Humano.

Seis claves para impulsar el cambio organizacional

Clave 1 – Diagnosticar el nivel de aceptación de una cultura sensible al género

Cada organización, según la cultura ya existente, reacciona al cambio de maneras diferentes, y con grados de aceptación que oscilan entre la evitación, hasta la comprensión y aceptación del tema. Diagnosticar el nivel de aceptación de una cultura sensible al género en la propia organización permite a los departamentos de Gestión del Talento Humano tener claro el punto donde se inicia. Ejemplos de posibles respuestas evitativas frente al tema de género son (Michicado Terán, 2000):

- **Invisibilidad.** Políticas y prácticas neutras. Se trata a todos por igual, entonces piensan que no discriminan. No se ha pensado que hay un problema.
- **Negación.** Se reconoce que las inequidades existen en la sociedad y en las organizaciones, pero se piensa que no es un problema en la propia organización. Esto por razones que pueden parecer fuertes como que “no hay diferencias laborales/salariales entre mujeres y hombres, porque es una institución con mayoría de empleadas mujeres”, o porque es una institución con programas de carácter técnico, entre otras.
- **Marginalización organizativa.** El problema se reconoce y se le da alguna importancia, pero se asume que ya se solucionó porque se ha tomado alguna acción parcial, como crear un comité especial para el tema, o se han formado en él algunas personas de la organización.
- **Marginalización programática.** Se reconoce el problema y se asume que se puede resolver a través de una acción aislada del día a día de la organización, que atiende las necesidades de un sector específico, por ejemplo, mujeres en situación de dificultades socioeconómicas, creando proyectos dirigidos a esta población, desvinculados de acciones estratégicas en el manejo del personal.
- **Demanda puntual.** Se asume que el problema es un tema secundario que se puede resolver con un poco de capacitación que sensibilice al personal, como por ejemplo un taller o una charla, o una consultoría externa que diga qué hacer.
- **Falta de información o manejo técnico.** Se reconoce o intuye el problema, o se evidencian sus efectos, pero no hay datos específicos y precisos que permitan generar una estrategia de solución. No se conocen ni la población ni las dimensiones del problema ni se dispone de herramientas concretas para encontrar una solución.
- **Complejidad del problema.** Se sabe que existe una inequidad de género, pero sus efectos no son claramente diferenciables. Se sabe sobre género en general, pero no en el área específica de la organización.
- **Problemas estructurales.** Se reconoce la existencia de la inequidad de género, se tiene una comprensión general de la situación al interno de la organización, tal vez se ha inclusive capacitado al personal acerca del tema, pero por diversas razones no se ha podido poner en práctica una solución. Ya sea porque el personal no acepta los cambios, o expresa resistencia, o porque

las implicaciones administrativas/financieras se perciben como teniendo un costo demasiado alto por la jefatura.

Clave 2 – Liderazgo sensible al género

El liderazgo sensible al género es aquel que incorpora, ejemplifica e inspira la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los espacios y ámbitos relacionados con la vida laboral. Esto incluye una mirada interdisciplinaria y transversal que recoja las distintas necesidades y los distintos puntos de partida de mujeres y hombres. Por lo tanto, implica analizar la incidencia e impacto de cualquier acción tanto en hombres como en mujeres, tomando en cuenta las desigualdades existentes y sus consecuencias.

Es responsabilidad de las personas que lideran una organización crear las condiciones para que nivelar el terreno entre las mujeres y los hombres. Una alta dirección implicada con el cambio cultural es fundamental para alcanzar un ambiente laboral que fomente la equidad de género.



A continuación, se plantean algunas acciones concretas adoptadas por muchos altos cargos cuyo impacto es positivo (OIT, 2021):

- **Reconocer expresamente el problema.** Es imprescindible que las personas que lideran la organización reconozcan abiertamente que existe un problema de discriminación hacia las mujeres y comuniquen por qué es importante para la organización iniciar análisis para determinar brechas de género y para cerrarlas. Si no existe este reconocimiento explícito, es muy difícil convertir su eliminación en un objetivo común de todas las personas de la organización, porque lo que no existe no es necesario cambiarlo.
- **Hablar de su impacto.** Cuando las personas de la organización escuchan a la alta dirección hablar del impacto negativo que la discriminación de género tiene sobre el lugar de trabajo, es mucho más fácil que se comprometan con su eliminación.
- **Mostrar un firme compromiso con la igualdad de género.** La alta dirección necesita estar comprometida visiblemente con el objetivo de eliminar cualquier discriminación por razones de género. Es la única forma en la que personas en gerencia media, personas supervisoras y trabajadoras se comprometen con el cambio. Si el personal de la organización no ve ese compromiso o la alta dirección «delega» este rol, no habrá un cambio real en la organización.
- **Documentar el compromiso y comunicarlo.** Elaborar un compromiso documentado, ya sea enviarlo por escrito al mecanismo nacional para la igualdad de género (INAMU), o firmar una Carta de Intención entre ambas organizaciones. Comunicar el compromiso a todas las partes interesadas, en especial a todas las personas que realizan trabajos de control en la organización.
- **Reforzar constantemente los valores de la organización.** Idealmente, los valores de la organización fomentan una cultura y un ambiente laboral de igualdad de género. Es fundamental que la alta dirección de forma insistente refuerce los valores con mensajes claros y coherentes para que no haya lugar a duda sobre su importancia y el propósito de la organización de hacerlos cumplir.
- **Comportarse conforme a los valores de la organización.** Solamente predicando con el ejemplo las personas trabajadoras sabrán qué comportamiento deben replicar. Las actuaciones de la alta dirección tienen que ser no sólo compatibles, sino coincidir al cien por cien con su mensaje, ya que cualquier incongruencia entre la aspiración y la acción será evidente.
- **Entablar conversaciones sobre la cultura de la organización.** Mantener conversaciones frecuentes con personas de diferentes niveles jerárquicos, en las que se sientan cómodas para compartir sus experiencias sobre la discriminación de género, como forma de

crear espacios seguros y enviar un mensaje a toda la organización de que se valoran las opiniones de todas las personas integrantes de la comunidad.

- **Reconocer los propios sesgos inconscientes como punto de partida y prepararse para denunciar cualquier conducta y práctica inapropiada que se observe en el lugar de trabajo.** Es importante demostrar humildad y respetuosamente hablar sobre lo que no se sabe y sobre lo que se está aprendiendo, el cambio es un proceso individual como grupal.
- **Encuadrar el liderazgo como una responsabilidad hacia los demás.** Es importante que desde la alta dirección se promueva un liderazgo responsable que persigue los objetivos de la organización con pasión y perseverancia; está comprometido con la igualdad de las personas a su cargo; y que les inspira en lo profesional y personal.
- **Dotar los esfuerzos de recursos.** Sin tiempo suficiente, sin recursos económicos y sin una Gestión del Talento Humano eficaz, será un gran reto lograr que los esfuerzos sean efectivos.
- **Evaluar el progreso en medidas tangibles como promociones y salarios.**

Clave 3 – Perspectiva de sistema

Abordar el proceso de cambio desde una perspectiva de sistema, permite pasar de la idea de “culpa” de algunos a la responsabilidad de cada miembro del colectivo frente a un proceso que concierne a toda la organización. Requiere identificar dinámicas de relación y conducta entre las personas y las premisas subyacentes que comparten (como por ejemplo los sesgos de género). El cambio de estos aspectos más intangibles es el más profundo y duradero porque cambia la manera ver el mundo y la propia identidad (Michicado Terán, 2000).

El cambio hacia una cultura de igualdad de género debe ser diseñado según las necesidades de cada organización. A continuación, unas líneas guías para manejar el proceso de cambio desde una perspectiva de sistema (Michicado Terán, 2000):

- **Motivación.** Es esencial trabajar persistentemente para crear motivación para el cambio y crear necesidad de cambio. Idealmente se anticipa la necesidad de cambio, en vez de reaccionar después de una crisis. Las motivaciones para el cambio deben estar claras: comprensión del por qué y el para qué, enfatizando las ganancias individuales y colectivas, y no solo la resolución de problemas.

- **Participación.** Promover la participación de todas las personas que son parte de la organización en definir las necesidades de cambio, los problemas, y en la creación de la visión que desea la organización, así como las estrategias y acciones para lograrla (orientación estrategia vs. solución de problemas). El cambio debe ser tanto personal como sistémico.
- **Reflexión.** Es buena práctica generar espacios de reflexión y expresión sobre el proceso para construir conocimiento y análisis, esto legitima la reflexión sobre el cambio organizacional sensible al género. Conformar grupos de trabajo que involucran hombres y mujeres. Construir alianzas y buscar apoyo externo como facilitadores.
- **Habilidades.** Hacer mayor énfasis en desarrollar habilidades y crear estrategias, que en establecer programas y aplicar herramientas. Las herramientas son útiles para tareas específicas, como para explicitar las áreas en las que existe inequidad (por ejemplo, la comparación de salarios), pero, sin una teoría que las respalde no influyen sobre las fuentes sistémicas de las situaciones que se pretende cambiar. El desarrollo de habilidades involucra un proceso de cuestionamiento individual e institucional que tiene un impacto más duradero. Crear infraestructura para el aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades, actitudes, comportamientos basados en una redefinición cognitiva con nueva información.
- **Resistencia.** El proceso de cambio inevitablemente resultará en resistencias. Atenderlas con actitud de aprendizaje, no de confrontación. Alentar a quienes tengan objeciones a plantearlas y buscar transparencia en la comunicación.

Clave 4 – Convivencia respetuosa

Un ambiente laboral seguro y respetuoso es la base de una cultura de igualdad. Para crear una cultura organizacional de igualdad de género, las empresas y organizaciones deben crear conciencia alrededor del acoso y la violencia laboral, la violencia doméstica y establecer procesos para abordar situaciones de este tipo e ir las erradicando poco a poco.

Para gestionar de la manera más oportuna este tema, se recomienda revisar las guías del INAMU con valiosas orientaciones sobre esto:

- Lineamientos para la construcción de una política interna para prevenir, desalentar y sancionar el hostigamiento sexual en el empleo.
- Orientaciones a las empresas privadas para la planificación, detección y referencia de casos de situaciones de violencia en el contexto de la relación de pareja.

Clave 5 – Comunicaciones

Una parte importante de la cultura organizacional es la manera en la que se comunica hacia adentro y hacia afuera de la organización. Una perspectiva de igualdad de género en comunicación implementa medidas para que todas las comunicaciones escritas (oficios, memorándums, comunicados, mensajes en pizarras, anuncios de vacantes, entre otros) y digitales (correos electrónicos, mensajes en redes sociales y otros) hacia lo interno y externo de la organización utilicen un lenguaje inclusivo y no sexista. Las medidas se deben extender, cuando corresponda, a las agencias de publicidad o de comunicación que subcontrata la organización.

Para este fin, conviene contar con una figura “editora de género” que garantice una perspectiva de género y lenguaje inclusivo en todos los materiales y comunicaciones de la organización. Se recomienda apoyarse en la [Guía de uso del lenguaje inclusivo de género](#) de la Universidad Nacional (UNA) y el Instituto de Estudios de la Mujer (IEM).

Clave 6 – Continuidad e implementación

Cambiar una cultura organizacional es un proceso que requiere tiempo. Es esencial llevar los procesos hasta que muestren resultados y demuestren efectividad, estabilización y aceptación. El cambio de una cultura organizacional es un proyecto a largo plazo que involucra combinar la educación con la negociación. Es importante monitorear y fortalecer el cambio, diseñar indicadores y asignar recursos.

Existen varias acciones que pueden apoyar el compromiso de una organización a continuar el proceso de cambio organizacional (OIT, 2021):

- **Firmar compromisos públicos.** Comprometerse públicamente con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
 - A nivel nacional se puede certificar la gestión de la organización mediante programas como el de Igualdad de Género en el empleo y el Sello otorgado por el INAMU.
 - Publicar brechas salariales de género periódicamente. Ha sido comprobado que cuando las empresas divulgan brechas salariales de género, las brechas se reducen. Es más, la transparencia salarial también aumenta el balance de género

y el número de mujeres promovidas a puestos más altos, al mismo tiempo que se reducen los costos por salarios en general debido a la reducción del aumento de los salarios de los hombres (OIT, 2020).

- Para las empresas privadas existen varios compromisos internacionales a los que se pueden unir como por ejemplo los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP), un conjunto de principios basados en estándares internacionales de derechos humanos y laborales, establecidos por el Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres que ofrecen orientación a las empresas sobre cómo promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el lugar de trabajo.
- **Crear espacios para personas líderes en Igualdad de Género.** Identificar personas clave en todos los niveles de la organización para conformar un equipo de liderazgo en igualdad de género que impulse el proceso de cambio para el personal.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, M., Martínez, V., Castillo, I. y Muñoz, Y. (2015). Desarrollando competencias digitales en los docentes. *Pistas Educativas*, (12), 439-459. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/pistas/article/viewFile/390/378>
- Aramburu, L. (2005). Seleccionar sin discriminar. ¿Posibilidad o utopía?. Departamento de Psicología del Trabajo, Universidad Carlos III de Madrid. http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/viewFile/3472/3106
- Banco Mundial. (2010). Enterprise Surveys. Country Profiles–Costa Rica. <https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country-profiles/Costa-Rica-2010.pdf>
- Bonhet, I. (2016). How to take the bias out of interviews. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/how-to-take-the-bias-out-of-interviews>
- Castro Mendez, M. (2016). Estudio sobre la Reforma Procesal Laboral, Ley 9343. Oficina de países de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.
- Catalyst. (2017). The Bottom Line: Corporate performance and women’s representation on boards. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf
- CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS. (2022). Guía de Compras Públicas Sostenibles. <https://minae.go.cr/images/CPSostenibles.pdf>

Colegio de Ciencias Económicas. (2021). Gender Labor Earnings Gap in Costa Rica Over the Last Decade: What Drives It and the Effect of the Covid-19 Pandemic. https://congress-files.s3.amazonaws.com/2021-11/Gender%20Labor%20Earnings%20Gap%20in%20Costa%20Rica%20Over%20the%20Last%20Decade.%20What%20Drives%20it%20and%20the%20Effect%20of%20the%20Covid-19%20Pandemic_O.pdf

Foro Económico Mundial (FEM). (2015). 3 ways millennials are changing the world of work. <https://www.weforum.org/agenda/2015/02/3-ways-millennials-are-changing-the-world-of-work/>

FMO. (2021). Global Gender Gap Report 2021. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

Harvard Business Review. (2009). The Female Economy. <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>

Instituto de las Mujeres. (2020). Buenas prácticas para la atracción y retención de talento y promoción profesional con perspectiva de género. Ministerio de Igualdad, España.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018). Guía para incorporar la perspectiva de género en la producción y divulgación de las estadísticas del Sistema de Estadística Nacional.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2021). Asistencia a educación formal y nivel educativo de la población según zona y región de planificación, julio 2021.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre de 2022, https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/ece_i_t_2022.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (s.f). Diez razones por las que la igualdad de género es una estrategia de competitividad. <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/1476590/1Oraciones.pdf/aOe7cfbd-5c39-4511-96e5-a96319673bb5>

Instituto Nacional de las Mujeres INAMU. (2015). Informe CEDAW presentado en Ginebra.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (2021). Normas nacionales para la Igualdad de género en el empleo. INTE G38:1-2-3-2021.

Machicado Terán, M. (2000). Género y cambio en la cultura organizacional. Herramientas para crear una organización sensible al género. PROEQUIDAD. <https://www.bivica.org/files/genero-cultura-organizacional.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) – Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología. (2017). Promoción de ciencia, género y educación, en encuentros de mujeres en ciencia y tecnología. <https://oei.int/oficinas/costa-rica/publicaciones/promocion-de-ciencia-genero-y-educacion>

ONU Mujeres. (s.f). Guía para el uso de un lenguaje inclusivo al género. <https://authoring.prod.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Gender-inclusive%20language/Guidelines-on-gender-inclusive-language-es.pdf>

ONU Mujeres. (s.f). Diagnóstico de Igualdad de Remuneración [DIR]. <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso>

ONU Mujeres. (2017). El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017. Transformar las economías para realizar los derechos. https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/07/UNI6017_web.pdf

ONU Mujeres. (2020). Tarjeta de acción WEPs – Cerrando las brechas salariales de género. <https://www.weps.org/resource/weps-action-card-closing-gender-pay-gaps>

ONU Mujeres. (2021). Closing the Gender Pay Gap Globally. <https://www.weps.org/resource/closing-gender-pay-gap-globally>

ONU Mujeres. (2021). Confronting the Gender Pay Gap Globally. <https://www.weps.org/resource/confronting-gender-pay-gap-globally>

Organización Internacional del Trabajo . (2013). Igualdad Salarial. Guía introductoria. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_223157.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2014). Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Guía para la acción. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_326274.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2016). Aprovechar el talento de hombres y mujeres: Guía de gestión en Recursos Humanos con perspectiva de género. https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_548651/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo, Gallup. (2016). Towards a better future for women and work: Voices of women and men. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_546256.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales. https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogoodpract_2017_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo, ACT/EMP. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. <https://www.ilo.org/public/spanish/>

[dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf](https://www.ilo.org/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2018). Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Módulo formativo para gerencias de Recursos Humanos. Manual para participantes.

Organización Internacional del Trabajo, ACT/EMP. (2019). Women in Business and Management: Four case studies on women in business in Central America. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_732546.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Herramientas para gerencias. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732586.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Guía de Buenas Prácticas. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732592.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2019). The business case for change. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm

Organización Internacional del Trabajo – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina: implicancias para las desigualdades de género. https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_715929/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Empowering Women at Work. Company Policies and Practices for Gender Equality. https://ilo.org/global/docs/WCMS_756721/lang--en/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Unpaid care work and motherhood employment penalty widen gender gaps. https://www.ilo.org/brussels/information-resources/news/WCMS_737634/lang--en/index.htm

Organización Internacional del Trabajo /SCORE. (2021, 11 noviembre). Clase Maestra MIG SCORE para América Latina y el Caribe, sesión 7. [Video]. <https://youtu.be/mYhldFqzHs4>

Organización Internacional del Trabajo /SCORE. (2021, 16 noviembre). Clase Maestra MIG SCORE para América Latina y el Caribe, sesión 9. [Video]. <https://youtu.be/hgQxHFGJjhl>

Organización Internacional del Trabajo /SCORE. (2021, 18 noviembre). Clase maestra: Igualdad de género empresarial / Convenio 190 de la OIT. [Video] <https://youtu.be/qkwo8Ma6xHg>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Prácticas para construir una cultura empresarial de respeto mutuo. http://www.oit.org/wcm5/groups/public/---americas/--ro-lima/--sro-san_jose/documents/publication/wcms_830509.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Implementación del Modelo de Igualdad de Género SCORE (MIG SCORE) en Constructora Colpatría.

Organización de Naciones Unidas (2016).

Presidencia de la República de Costa Rica. (8 de marzo, 2022). Firmada Ley Marco de Empleo Público. [Comunicado]. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2022/03/firmada-la-ley-marco-de-empleo-publico/>

Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado. (2021). Las mujeres en la gestión y desarrollo empresarial – Costa Rica. <https://www.uccaep.or.cr/images/content/agendas-competitividad/Lasmujeresenlagestionydesarrolloempresarialv.pdf>

Workplace Gender Equality Agency, Gobierno de Australia (WGEA). (s.f.). Pay Equity for Small Business. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/small-business-guidance_website.pdf

Créditos imágenes

Imagen de https://www.freepik.es/foto-gratis/cerca-personas-que-vuelven-mas-fuertes-juntas_19115806.htm#query=BIAS&position=7&from_view=search&track=ais&uuid=5392b54b-7438-44df-b11a-cdb779b217c5>Freepik

Imagen de https://www.freepik.es/foto-gratis/mujer-joven-gerente-discutiendo-sobre-nota-adhesiva-compa-neros-trabajo-reunion-oficina_27998785.htm#query=latinos&position=39&from_view=search&track=sph&uuid=04941adb-1594-4aed-9548-f438844c4dd7>Imagen de tonodiaz en Freepik

Imagen de https://www.freepik.es/foto-gratis/grupo-ejecutivos-negocios-sonriendo-camara_1005986.htm#page=2&query=latinos&position=0&from_view=search&track=sph&uuid=cf22a561-fe87-4347-ae61-1bef1f40ff90>Imagen de peoplecreations en Freepik

Anexos

Anexo 1. Normativa internacional para la promoción de la igualdad de género

Instrumento legal	Año de aprobación y/o ratificación en Costa Rica	Asuntos relativos al empleo
<p>Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas y Objetivos de Desarrollo Sostenible (en particular ODS 4, 5 y 8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Agenda 2030 fue aprobada por la ONU en 2015. • Costa Rica la aprueba en 2016. 	<p>El Objetivo de Desarrollo 5 plantea el compromiso de los Estados en lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas también los estados se comprometen en promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos y todas (ODS 8).</p>
<p>Estrategia de Montevideo</p>	<p>Aprobada en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe organizada por la CEPAL en octubre de 2016. Costa Rica era miembro.</p>	<p>Tiene por objeto guiar la implementación de la Agenda Regional de Género y asegurar que se emplee como hoja de ruta con vistas a alcanzar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a nivel regional desde la perspectiva de la igualdad de género, la autonomía y los derechos humanos de las mujeres.</p> <p>Identifica cuatro nudos estructurales que es necesario enfrentar en la región: la desigualdad socioeconómica y la pobreza; los patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos y la cultura del privilegio; la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado, y la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público. Para superar estos nudos, establece 74 medidas en diez ejes de implementación.</p>
<p>Observaciones finales del Comité CEDAW al Estado Costarricense</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1979, año de aprobación de CEDAW en Asamblea General de las Naciones Unidas • Costa Rica la ratifica en 1985 	<p>En sus observaciones sobre el último informe de Costa Rica, el Comité recomienda (entre otras cosas) que se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegure la aplicación del principio de igual remuneración por trabajo de igual valor y refuerce las estrategias para prevenir la segregación profesional y reducir la diferencia salarial entre los géneros. • Establezca medidas encaminadas a facilitar el acceso de las mujeres al empleo formal. • Promueva la distribución equitativa de las responsabilidades parentales entre mujeres y hombres. • Garantice la igualdad entre mujeres y hombres para participar en los consejos de administración de empresas privadas, entre otras cosas mediante medidas legislativas, y promueva su participación impartiendo formación sobre capacidad de liderazgo. • Garantice la aplicación de la paridad de género en los puestos ejecutivos.

Instrumento legal	Año de aprobación y/o ratificación en Costa Rica	Asuntos relativos al empleo
<p>Declaración y Plataforma de Acción de Beijing</p>	<p>La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing, fue en 1995. Adoptada por unanimidad por 189 Estados parte de la ONU, Costa Rica entre ellos.</p>	<p>El Gobierno de Costa Rica se compromete a “promover la independencia económica de la mujer, incluido su empleo, y erradicar la carga persistente y cada vez mayor de la pobreza que recae sobre las mujeres, combatiendo las causas estructurales de esta pobreza mediante cambios en las estructuras económicas, garantizando la igualdad de acceso a todas las mujeres, incluidas las de las zonas rurales, como agentes vitales del desarrollo, a los recursos productivos, oportunidades y servicios públicos”</p>
<p>Convenios Internacionales de la OIT²</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio 100 (1951). Ratificado en Costa Rica en 1960. • Convenio 111 (1958). Ratificado en Costa Rica en 1962. • Convenio 156 (1981). Ratificado en Costa Rica en el 2019. 	<p>Convenio núm. 100 apunta a garantizar iguales salarios para las trabajadoras y los trabajadores por un trabajo de “igual valor”. Convenio núm. 111 establece que todas las personas trabajadoras y en búsqueda de trabajo tienen que recibir un trato en igualdad de condiciones, independientemente de las características ajenas a su capacidad de desempeñar el trabajo.</p> <p>Convenio núm. 156 tiene como objeto promover que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un trabajo ejerzan su derecho de hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales.</p>
<p>Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018–2030 (PIEG)</p>	<p>Presentada en el 2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla los compromisos internacionales aprobados por el Estado Costarricense en materia de derechos humanos de las mujeres y el avance hacia la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. • Toma en cuenta las demandas y necesidades de mujeres diversas del país. • Apuesta a la reducción de las principales brechas de desigualdad entre mujeres y hombres mediante la definición de cuatro ejes estratégicos: derechos para la igualdad, y distribución del tiempo, de la riqueza y del poder. • Posiciona nuevos paradigmas, enfoques conceptuales y metodológicos sobre derechos humanos e igualdad efectiva.
<p>Sistema Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres (PLANOVI)</p>	<p>Se presentó en 1995, última revisión en el 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es la política nacional intersectorial e interinstitucional que ha guiado el accionar en materia de violencia contra las mujeres y la violencia intrafamiliar. • Permite que Costa Rica cumpla con los compromisos emanados de la Convención de Belem do Pará y otras convenciones relacionadas con la atención y prevención de la violencia contra las mujeres en sus diversas manifestaciones.

Fuente: Documento interno de trabajo “Estrategia de Empleabilidad del INAMU”. 2021

² La ratificación por la Asamblea Legislativa de los convenios internacionales de la OIT significa que son normas vinculantes en Costa Rica, tienen rango superior a la Constitución Política, y las y los jueces tienen la obligación de aplicarlas en materia de derecho laboral.

Anexo 2. Normativa nacional relativa a la igualdad de género en el empleo

Normativa	Año de aprobación	Asuntos relativos al empleo
Reforma Procesal Laboral (RPL) Ley No. 9343	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma profunda y general al Código de Trabajo que contempla el derecho individual, derecho colectivo y lo relativo a los trabajadores del Estado. Para efectos de procesos de reclutamiento, esta reforma incorpora el tema de género como variable de discriminación a la hora de reclutar. • La RPL prohíbe cualquier discriminación en el trabajo o despido por razones de sexo, orientación sexual, estado civil, así como edad, etnia, religión, raza, opinión política, ascendencia nacional, origen social, filiación, discapacidad, afiliación sindical, situación económica, y cualquier otra forma análoga de discriminación (por ejemplo, la discriminación en base a resultados de pruebas de laboratorio durante el proceso de reclutamiento). • La RPL también establece una tutela especial para ciertos grupos, como las mujeres en estado de embarazo o lactancia y las personas que denuncian hostigamiento sexual, entre otros. Este cambio obliga a las empresas a revisar sus procesos de reclutamiento.
Reforma de la Ley contra Hostigamiento o Acoso Sexual en el Empleo y la Docencia (Ley 7476 y Ley 10029 de Reforma a la Ley anterior)	2021	<p>Establece cuáles son las obligaciones de los empleadores en las conductas de hostigamiento sexual, y destaca que las organizaciones empleadoras, (la ley no distingue entre si corresponde a público o privado) realmente tienen un papel muy importante en la prevención y prohibición del acoso sexual.</p> <p>La reforma obliga a las empresas privadas y a las instituciones públicas a tener una política que prevenga, desaliente, evite y sancione las conductas de hostigamiento sexual; así como a establecer un procedimiento para la denuncia, investigación y sanción del acoso, procedimiento que en ningún caso puede exceder el plazo de tres meses, contados a partir de la interposición de la denuncia por hostigamiento sexual.</p>
Ley Marco del Empleo Público No. 10159	Se aprueba en el 2022, entra a regir en el 2023	<p>Esta ley posibilita una gestión pública más eficiente y transparente, ordenando la legislación actual respecto a la planificación, el reclutamiento, la selección y la evaluación del desempeño de las personas servidoras públicas.</p> <p>En tema de género, permite reducir las inequidades salariales entre personas que realizan las mismas funciones.</p>

Normativa	Año de aprobación	Asuntos relativos al empleo
<p>Reformas al Código de trabajo en marco de Reforma Procesal Laboral</p>	<p>2021</p>	<p>Se aprueban reformas para prevenir la discriminación laboral contra las mujeres en condición de maternidad, lo que va a permitir disminuir las brechas entre hombres y mujeres en el desarrollo del cuidado de sus hijos e hijas pues a nivel legal, hasta este momento, esta responsabilidad recaía exclusivamente en las mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea permisos con goce de salario para obtener el certificado médico donde conste su estado de embarazo, asistir a citas médicas para la mujer embarazada o la persona recién nacida y el retiro de constancias de lactancia en los centros de salud. • Regula la reinstalación o terminación del contrato de trabajo con responsabilidad patronal en caso de despido injustificado a la trabajadora. • Amplía la compensación por el período de lactancia. • Modifica las condiciones de las salas de lactancia con las que deben contar los centros de trabajo, estableciendo que es obligación para toda organización empleadora con trabajadoras en período de lactancia (antes era requisito sólo si tenían más de 30 trabajadoras). • Otorga la posibilidad de que los padres puedan contar con una licencia de paternidad al menos durante el primer mes, un paso importante en la igualdad de género sobre la responsabilidad de la paternidad en la crianza de las personas menores de edad.

Fuente: Documento interno de trabajo “Estrategia de Empleabilidad del INAMU”. 2021-2022.

Anexo 3. Hoja informativa sobre las Normas en Igualdad de Género en el empleo, 2021

La *Norma Nacional en Igualdad de Género* (norma INTE G38 1-2-3 20 21) en el ámbito laboral se divide en tres partes:

1. La primera parte señala **acciones que se enmarcan en la perspectiva de género** “a partir de la cual se puede comprender, explicar y cambiar las relaciones entre las mujeres y los hombres que han provocado desigualdad, injusticia y jerarquización de las personas basadas en su sexo” (INTECO, 2015, p. 10).
2. La segunda parte señala la necesidad de implementar **acciones afirmativas o acciones concretas** cuyo objetivo es erradicar una brecha de desigualdad identificada. Como tal, debe de mantenerse mientras exista dicha brecha. “Estas medidas no serán consideradas discriminatorias y finalizarán cuando se hayan conseguido los objetivos buscados de igualdad de oportunidad y trato”, tal y como refiere el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés).
3. La tercera parte de la norma pretende implementar a través de un **sistema de gestión** la transversalización de la perspectiva de género. Es como reconocimiento a la implementación de este sistema de gestión que el INAMU otorga el [Sello de Igualdad de Género](#)³, un galardón para las organizaciones que se han certificado en el sistema de gestión que propone la norma. Otra posibilidad para las organizaciones que quieran implementar acciones para la igualdad de género es participar en el Reconocimiento a Buenas Prácticas Laborales para la Igualdad de Género, un concurso que organiza el INAMU anualmente. Dicho concurso cuenta con ocho categorías, una de las cuales es **“Reconocimiento a la gestión del talento humano para el cierre de las brechas entre mujeres y hombres”**.

Cabe resaltar que la norma crea una especificidad para las instituciones públicas: que incorpora temas como la necesidad de que los datos estén desagregados por sexo, la participación en las políticas **nacionales y sectoriales**, la **creación de políticas públicas**, **prestación de servicios**, la **planificación** y **presupuestación con enfoque de igualdad de género**.

³ Ver video [“Sello de Igualdad de Género”](#).

Anexo 4. Hoja informativa sobre el lenguaje inclusivo de género

El lenguaje con sensibilidad de género evita el empleo de los sesgos de sexo o de género, y por lo tanto es menos probable que conlleve estereotipos de género. Si bien en el idioma castellano la norma ha sido el uso del masculino como forma generalizadora para referirse a mujeres y hombres, las transformaciones socio-culturales y políticas de las últimas décadas buscan que el lenguaje no oculte a las mujeres. El lenguaje puede ser un reflejo de la lucha por la igualdad de género.

Se pueden utilizar varias estrategias para promover la igualdad de género mediante el lenguaje, mientras se preservan los objetivos de la comunicación. Las estrategias preferibles, siempre que sea posible, son **utilizar expresiones neutrales en términos de género y cambiar la estructura de una frase**. A continuación, algunos ejemplos de las estrategias aplicadas (ONU Mujeres):

Expresiones neutrales en términos de género

En el idioma castellano, la praxis ha sido utilizar el genérico masculino para referirse a un grupo que incluye tanto hombres como mujeres, pero también se pueden usar **sustantivos genéricos**, que no designan lingüísticamente un género, permite una expresión neutral en términos de género. Un ejemplo de sustantivo genérico es el uso de un sustantivo singular y colectivo para referirse a una categoría de personas:

- “**El personal de la empresa**” vs. “Los trabajadores de la empresa”;
- “**Las personas interesadas pueden enviar su CV a ...**” vs. “Los candidatos pueden enviar su CV a...”;
- “**El personal de limpieza**” vs. “Las señoras de limpieza”;
- “**La clientela**” vs. “Los clientes”.

También se pueden utilizar sustantivos genéricos para nombres de funciones y administraciones:

- “**La dirección**” vs. “Los directores”; “La jefatura” vs. “Los jefes”.

Otra estrategia es **eliminar los artículos frente a sustantivos neutros**, ya que no anteponer determinantes a aquellas palabras que no varían en lo que se refiere al género permite hablar o escribir sin ocultar a nadie. Por ejemplo **“En la reunión había asistentes y gerentes”** vs. “En la reunión estaban los asistentes y los gerentes”; **“Representantes del sector administrativo”** vs. “Los representantes del sector administrativo”; o del todo prescindir del sujeto cuando sea posible: **“Pretendemos aumentar la productividad”** vs. “Nosotros pretendemos aumentar la productividad”.

De la misma manera que con los sustantivos, se pueden utilizar **pronombres indefinidos** para lograr un lenguaje neutral en términos de género, como *nadie, la gente, la mayoría* y **pronombres relativos** como *quien, a quien, de quien, para quienes* en lugar de a los que, a las que. Por ejemplo **“La persona interesada”** vs. “El interesado”; **“Quienes se dedican a la agricultura”** vs. “Los agricultores”; **“La mayoría completó la encuesta”** vs. “Los participantes completaron la encuesta”. El leísmo también es un recurso de pronombre neutro: **“Les convocó a la reunión”** vs. “Los convoco a la reunión”.

Parte de la **estrategia de expresiones neutrales** en términos de género es evitar cualquier expresión que conlleve estereotipos de género, como por ejemplo utilizar “las secretarías”, o “los ingenieros” para representar tanto a hombres como mujeres. La alternativa sensible al género sería por ejemplo **“El personal sanitario”** vs. “Los médicos y las enfermeras”; **“La tripulación aérea”** vs. “Los pilotos y las azafatas”.

Siempre que sea posible, se debe **evitar el uso de la palabra hombre** cuando esta excluya a las mujeres. Por ejemplo, utilizar **“los seres humanos”** vs. “el hombre”; **“las mujeres y hombres de negocios”** vs. “los hombres de negocios”; **“las y los responsables políticos”** vs. “los políticos”.

Cambiar la estructura de una frase

Las frases se pueden modificar para que sean sensibles al género y evitar los adjetivos masculinos genéricos. Por ejemplo: “El desempleo aumenta: la juventud y las personas inmigrantes son quienes más lo sufren” vs. “Aumenta el número de desempleados en el país: los jóvenes y los inmigrantes son los más afectados”; “Se ruega desalojar la sala de reuniones” vs. “Rogamos a los asistentes que desalojen la sala”.

Otras estrategias

Si se opta por retener ambas la forma femenina como la masculina (“las trabajadoras y los trabajadores”), se recomienda **variar el orden de los artículos femeninos y masculinos para que ambos tengan igual precedencia**. Acerca del uso de barras oblicuas para señalar la existencia de mujeres y hombres (Director/a; invitados/as; Señor/a, etc), se considera que tiene un impacto negativo en la legibilidad por lo que su uso **solo se recomienda si el espacio es limitado**, como por ejemplo en un formulario. No se recomienda el uso de paréntesis porque eso puede implicar que el grupo entre paréntesis tiene un lugar secundario.

En relación con este tema, como regla general siempre se recomienda utilizar la **voz activa y verbos activos** para mostrar el empoderamiento de las mujeres: **“las mujeres tomaron la palabra”** vs. “se dio la palabra a las mujeres”.

Cabe resaltar el vocabulario que se refiere a la identidad de género y la orientación sexual. Al escribir sobre una persona transgénero, se deben utilizar los **pronombres consistentes con la identidad de género** de la persona, independientemente de su sexo asignado al nacer. En la medida de lo posible, se recomienda utilizar el pronombre preferido de dicha persona.

Por último, es conveniente acotar que es pertinente **evitar suponer roles estereotípicos relacionados con el género** y evitar usar expresiones que pueden tener una connotación negativa. Por ejemplo, “Los participantes del congreso y sus cónyuges/parejas/invitados asistieron a la cena” vs. “Los participantes del congreso y sus esposas asistieron a la cena”; “Ambos trabajan tiempo completo; comparten la carga del trabajo doméstico” vs. “Ambos trabajan tiempo completo, él le ayuda con el trabajo doméstico”. Por ejemplo, el término “chicas” cuando se refiere a mujeres adultas se debe evitar, ya que infantiliza y falta el respeto a las mujeres: “Almorzó con las colegas de la oficina” vs. “Almorzó con las chicas de la oficina”.

Anexo 5. Lista de verificación para fuentes de reclutamiento⁴

Puesto: <i>Título del puesto vacante</i>		
	EFICAZ <i>Revise si considera que es una fuente de reclutamiento eficaz para el puesto.</i>	DIVERSIDAD <i>Revise si considera que es una fuente con la que se promoverá la diversidad.</i>
Periódicos y revistas		
Redes sociales personales		
Redes sociales profesionales		
Anuncio en las instalaciones de la organización		
Empresas de selección de personal		
Centros de estudios, universidades, colegios profesionales		
Recomendaciones		
Centros públicos y de ocio de la zona (tiendas, iglesias, parques, etc.)		
Otros		

⁴ Fuente: OIT, 2018.

Anexo 6. Formato de herramientas de selección⁵

Puesto: <i>Título del puesto vacante</i>		
Tareas: Descripción de las tareas o responsabilidades del puesto basadas en la descripción del puesto de trabajo.		
	Competencias requeridas <i>Lista de competencias y habilidades necesarias para desempeñar las tareas según la descripción del puesto de trabajo.</i>	Herramienta de verificación <i>Lista de herramientas de selección que se utilizarán para verificar que la persona cuente con las competencias requeridas.</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		

⁵ Fuente: OIT, 2018.

Anexo 7. Formato para entrevistas por competencias⁶

Entrevista por competencias			
Nombre: Nombre completo de la persona que aplica al trabajo		Fecha: DD/MM/AAAA	
		Entrevistador(a) Nombre la(s) persona(s) que realiza(n) la entrevista	
Datos de contacto Número de teléfono o dirección de correo electrónico de contacto que la persona indica para todo lo relacionado con el proceso de selección.			
Puesto Título del puesto vacante.			
Competencias para verificar Lista de competencias/habilidades necesarias para desempeñar las tareas del puesto según la descripción del puesto de trabajo.		Nivel de la persona candidata Nivel que tiene la persona que aplica sobre cada competencia requerida	
		Bajo (1)	Medio (2)
1			
2			
3			
4			
5			
6			

⁶ Fuente: OIT, 2018.

Anexo 8. Lista de verificación para gestionar una entrevista⁷

Las siguientes pautas pueden ser útiles para realizar entrevistas más eficientes:

Antes de la entrevista:

- ▶ Pregunte si la persona tiene necesidades específicas para determinar si es necesario realizar adecuaciones.
- ▶ Prepare los objetivos de la entrevista y la lista de preguntas.
- ▶ Si hay varias personas entrevistando, organice una reunión previa para establecer los objetivos.
- ▶ Conozca bien el perfil y las competencias que se buscan.
- ▶ Organice un espacio privado, accesible y cómodo para realizar la entrevista.
- ▶ Garantice que no vaya a haber interrupciones.
- ▶ Intente crear un ambiente cordial y amable.

Durante la entrevista:

- ▶ Salga usted directamente a recibir a la persona candidata.
- ▶ Recíbela de forma amable y cordial.
- ▶ Mantenga el respeto en todo momento, no solo es una persona candidata, sino una persona.
- ▶ Recuerde que, durante la entrevista, la organización también está siendo seleccionada.
- ▶ Sea transparente sobre el puesto de trabajo y las condiciones.
- ▶ Haga preguntas, en la medida de lo posible, abiertas.
- ▶ Tome nota de las respuestas (ver anexo 4).
- ▶ Ponga mucha atención a la comunicación no verbal y al lenguaje corporal tanto de la persona candidata como del suyo.
- ▶ Explíquelo a la persona candidata el proceso de contratación y pregúntele si tiene alguna duda sobre algo de lo conversado.

⁷ Fuente: OIT, 2018.

Preguntas posibles	Preguntas que debe evitar
¿Tiene inconvenientes para viajar? (adaptar para puestos no presenciales)	¿Tiene hijos? ¿Quiere tener hijos?
¿Puede completar el horario de trabajo?	¿Cómo se organiza para cuidar a sus hijos?
¿Tiene flexibilidad para realizar horas extraordinarias esporádicas dentro del límite de la ley?	¿Qué le gusta hacer los fines de semana?
¿Puede decirme por qué ha elegido este camino profesional?	Hábleme de usted... ¿Dónde se ve dentro de 5 años?
¿Qué habilidades le gustaría desarrollar en nuestra organización que sean útiles para el desarrollo de su carrera profesional?	¿Está casado/a? ¿Tiene pareja?
¿Qué le gusta más de su trabajo?	¿Con quién vive? ¿Dónde vive?
¿Hay tareas para las que necesitaría un ajuste razonable?	¿Fuma?
¿Qué le satisface menos de su trabajo?	¿Va a misa?
¿Puede usted cumplir con el horario establecido los fines de semana?	¿Cómo son sus relaciones familiares?
¿Tiene permiso para residir y trabajar legalmente en el país?	¿Cuál es su nacionalidad?
Deme un ejemplo de cómo usted ha manejado en el pasado situaciones de diversidad.	¿Cómo se define como persona?

Anexo 9. Tabla comparativa de candidaturas⁸

Tabla comparativa de candidaturas						
Puesto: <i>Título del puesto vacante</i>			Fecha: DD/MM/AAAA <i>Fecha del proceso de selección</i>			
Competencias para evaluar <i>Lista de competencias para evaluar según la descripción del puesto</i>			Puntos de personas candidatas <i>Puntuación de las personas que han aplicado al proceso de selección del puesto.</i>			
			1	2	3	4
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

⁸ Fuente: OIT, 2018.

Anexo 10. Lista de verificación: recibir a una nueva persona empleada⁹

Antes de que la nueva persona llegue a la organización, asegúrese tener lo siguiente preparado:

- ▶ Descripción del puesto de trabajo.
- ▶ Contrato.
- ▶ Tarjeta de identificación.
- ▶ Equipo de protección personal (adecuado a su talla o requerimientos personales).
- ▶ Uniforme (adecuado a su talla o requerimientos personales).
- ▶ Material/maquinaria necesaria para desempeñar sus funciones.
- ▶ Reglamento interno de trabajo.
- ▶ Materiales formativos para su proceso de inducción.
- ▶ Una carta de bienvenida.

Asegúrese de haber realizado las siguientes acciones:

- ▶ Ha informado a su supervisor/a inmediato.
- ▶ Ha informado al equipo de trabajo.
- ▶ Ha adecuado su zona de trabajo.
- ▶ Ha previsto un tiempo de inducción.
- ▶ Ha previsto que alguien le enseñe las instalaciones, baños, zona de descanso, cafetería, etc.
- ▶ Está previsto que almuerce con alguien.

Recuerde que el objetivo de todo proceso de inducción es:

- ▶ Que la persona trabajadora pueda desempeñar sus funciones dentro de la organización de forma productiva.
- ▶ Detectar sus necesidades para realizar ajustes razonables.
- ▶ Detectar sus necesidades de formación.
- ▶ Adaptarse a la cultura organizacional lo antes posible.

⁹ Fuente: OIT, 2018.

Anexo 11 – Recursos útiles

- INAMU, Guía para implementar buenas prácticas laborales de v social de los cuidados en las organizaciones.

<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/831878/Guia-buenas-practicas-laborales/bc2ea1ef-4ae9-4a44-a359-37cbf845771a>

- INAMU, Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas.

<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/831878/Gui%CC%81a+Diagnostico+de+Brechas-baja/1d17f52d-fcbcb-42a4-bfa2-a122c14b49ff>

- INAMU, Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas.

<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/401246/GuiaDisenoPoliticalgualdadGenero.pdf/4d691170-0760-43f3-92c1-176166563622>

- ONU Mujeres, Diagnóstico para la Igualdad de Remuneración (DIR), herramienta de autoevaluación.

<https://www.weeps.org/resource/diagnosis-equal-remuneration>

- INAMU, Lineamientos para el diseño de una política interna para prevenir, desalentar y sancionar el hostigamiento sexual en empresas privadas.

<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/1477950/Lineamientos+para+la+construcci%C3%B3n+de+una+pol%C3%ADtica+interna+para+prevenir%2C%20desalentar+y+sancionar+el+hostigamiento+sexual+en+el+empleo.pdf/71891389-da45-4e11-8b06-46c8f9dbb877>

- INAMU, Orientaciones a las empresas privadas para la planificación, detección y referencia de casos de situaciones de violencia en el contexto de la relación de pareja.

<https://www.inamu.go.cr/documents/10179/831878/Orientaciones+a+empresas+situaciones+violencia+Dig.pdf/e83a2e9f-debf-4992-9894-09f9ce8658ca>

- CERALC, OIT, Ministerio de Hacienda, MINAE, MEIC, MTSS. Guía de Compras Sostenibles.

<https://minae.go.cr/images/CPSostenibles.pdf>



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

GOBIERNO
DE COSTA RICA

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

e-mail: derechos@inamu.go.cr



EFFECTO BOOMERANG

Teléfono: +506 8643 0834

www.efectoboomerang.com

Email : hola@efectoboomerang.com

ISBN: 978-9968-25-417-5



9 789968 254175