



UNIVERSITAT
ID VALÈNCIA (ò%) Facultat d'Economia

FACULTAT D'ECONOMIA

Departamento de Dirección de Empresas
Juan José Renau Piqueras

TESIS DOCTORAL

Programa 566-105C Dirección de Empresas,
Estrategia y Organización

SISTEMA DE CERTIFICACION DE GESTIÓN DE IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: RELACIÓN E IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES

PRESENTADA POR:

Nalda Arias Cascante

DIRIGIDA POR:

Dra. D^a Teresa Canet Giner

Dra. M^a del Carmen Saorín Iborra

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras

Valencia, Octubre de 2015

Agradecimientos

Es pertinente aquí, expresar unas líneas más en torno a las personas que hicieron posible la finalización exitosa de este arduo trabajo. En primera instancia, deseo expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a la Doctora Teresa Canet Giner, por su compromiso académico, su sapiencia, su valioso tiempo, dedicación y paciencia para el logro de esta Tesis. Ella fue la profesora que me ha brindado guía y soporte en este largo camino para finalizar este trabajo (aún en momentos personales difíciles para mí, me animó y me exhortó, para continuar). De igual manera, deseo reconocer el valioso aporte de la Doctora María del Carmen Saorín Iborra, quien también me ofreció consejos preciado y me indicó con sus palabras versadas el camino por seguir. Igualmente, al Doctor Justo Herrera Gómez, que desde su primer momento en Costa Rica me tuteló hacia el tema de las mujeres en las organizaciones. No omito expresar mi agradecimiento también a los profesores: Doctor Rafael Fernández Guerrero, quien con su especial y sui generis forma de ser, me retó a superarme y a dar lo mejor de mí, en este largo periplo de la educación superior en una Universidad con más de cinco siglos de existencia, como lo es, ahora mi querida, Universidad de Valencia; al Doctor Roberto Luna Arocas, quien con sus sabias lecciones y amor a la ciencia me motivó en la investigación; al Doctor José Pla Barber, quien a través de su instrucción me incitó a abordar un estudio científico de esta naturaleza; y al Doctor Isidre March Chordà, quien con sus enseñanzas sembró en mí la inquietud por atreverme a publicar y crecer académicamente.

En segunda instancia, expreso mi agradecimiento a todas las profesoras y profesores del Programa de Doctorado en Dirección, Estrategia y Organización de Empresas, del Convenio Universidad de Valencia-CONARE, que también con sus significativas reflexiones académicas me aportaron y contribuyeron al logro final de esta empresa académica. Asimismo, al personal administrativo del Departamento de Dirección de Empresas quienes siempre me apoyaron y ayudaron a solventar los gajes de los estudiantes extranjeros.

En tercera instancia, deseo agradecer también a las organizaciones que me abrieron sus puertas desinteresadamente para poder abordar el presente estudio. En la Universidad de Valencia, a las profesoras: María Eugenia González San-Juan y Rosario Fernández-Coronado González, del Departamento de Sociología y Antropología Social, de la Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad de Valencia; y a la Señora Carmen Tomás Juan, Directora de la Unitat D'Igualtat, de la Universidad de Valencia. También, a la Sra. Guillermina Cano Gascón, Ejecutiva Consultora del Área de Comunicación, de CONSUM, Sede de la Ciudad de Valencia. En Costa Rica, al M.B.A. Gerardo Povras Sanabria, Gerente General Corporativo del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, al M.B.A. Martín Alfaro Antavia, Asesor de la Gerencia General Corporativa, a la Máster Maritza Fuentes Salas, Directora de Capital Humano y a la Lic. Marjorie Alvarado Arancibia, Coordinadora de la Unidad de Bienestar del Personal, del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Y, a la Máster Erika Linares Orozco, Ejecutiva, Directora del Área de Inversión Social, de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Quienes con su valiosa ayuda, tiempo, conocimientos y excelente disposición me permitieron poder llevar a cabo la investigación de campo. A todas estas personas: ¡Muchísimas gracias!

Índice.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi

INTRODUCCIÓN _____ 1

Capítulo I.-Sistemas de Certificación de igualdad y equidad de género _____ 9

1.1. Antecedentes_____	10
1.2. Concepto y Características de los Sistemas de Gestión de Igualdad_____	13
1.3. Desarrollo requerido en diversos países_____	26
1.4.Situación en España y situación en Costa Rica _____	32
1.4.1.Desarrollo en España. Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de España _____	32
1.4.2.Regulación a nivel de Comunidad Autónoma _____	37
1.4.3.Desarrollo en Costa Rica. El SIGEG _____	40
1.5.Comparativa de la regulación entre España y Costa Rica _____	48

Capítulo II.- Interdependencias entre los Sistemas de igualdad y equidad de género y las Políticas de recursos humanos _____ 51

2.1. Situación de las mujeres en el mundo laboral. Necesidad de Igualdad _____	52
2.2. Principio de Transversalidad a lograr en las políticas la Igualdad _____	60
2.2.1. Ley Orgánica 3/2007 _____	61
2.2.2. Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017 (PIEG) _____	61
2.3. Políticas de Recursos humanos y Gestión de la Igualdad _____	63
2.3.1. Las personas como piedra angular del éxito empresarial _____	63
2.3.2. Políticas de recursos humanos clave para la Igualdad _____	66
2.3.3. Igualdad de oportunidades _____	81
2.4. Influencia de los Sistemas de certificación sobre las Políticas de recursos humanos _	83
2.4.1.Modelo de experiencias de Sistema de gestión de igualdad. Logro de ventajas competitivas	90

Capítulo III.- Los Sistemas de Certificación de igualdad, prácticas de recursos humanos y performance _____ 105

3.1. Impacto de las Políticas de Recursos Humanos sobre los resultados _____	106
3.1.1. La dirección estratégica de Recursos Humanos y los resultados _____	114
3.1.2. Diversidad e igualdad de oportunidades: adopción de una perspectiva de género en la gestión _____	117
3.2. Impacto de las políticas de igualdad y equidad de género sobre las prácticas de RRHH y la performance _____	123
3.2.1. Medidas de igualdad de género, influencia sobre los RRHH y la performance _____	125
3.3. A modo de Síntesis: modelo global propuesto _____	133

Capítulo IV.- Metodología de la investigación _____ 141

4.1. Justificación de la metodología. El estudio de casos _____	142
4.2. Diseño de Investigación _____	152
4.2.1. Las cuestiones por estudiar _____	153
4.2.2. Las proposiciones establecidas _____	154
4.2.3. La Unidad de análisis _____	155

4.2.4. La lógica que une los datos con las proposiciones	155
4.2.5. El criterio para interpretar los datos	155
4.3. Criterios de validez utilizados en la investigación	155
4.4. Selección de los casos	156
4.4.1. Proceso de selección de los casos: fases y criterios	157
4.4.1.1. Casos de estudio	157
4.5. Protocolo de investigación	159
4.5.1. Propósito de la investigación	160
4.5.2. Características de los casos analizados	161
4.5.3. Procedimiento	161
4.5.3.1. Programación inicial de visitas a las organizaciones	161
4.5.3.2. Información a recabar en los casos	162
4.5.3.3. Planificación del análisis de la información	163
4.5.3.3.1. Realización de las entrevistas	163
4.5.3.3.2. Información por recabar	163
4.5.3.3.3. Instrumento de investigación	164
4.5.3.3.4. Modalidad de análisis y procesamiento de datos	165
4.5.3.3.5. Indicadores y valoración de las variables utilizadas en la investigación	165
4.5.3.3.6. Validación de las valoraciones y el análisis de las proposiciones	166
Capítulo V.-Análisis y discusión de los resultados del estudio de casos	167
5.1.- Caso 1: Banco popular y de desarrollo comunal	169
5.1.1. Características generales de la organización	169
5.1.2.- Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas	173
5.2.-Caso 2: Asociación empresarial para el desarrollo	191
5.2.1. Características generales de la organización	191
5.2.2. Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas	193
5.3.-Caso 3: Universidad de Valencia	214
5.3.1. Características generales de la organización	214
5.3.2. Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas	223
5.4.- CASO 4: CONSUM, SOCIEDAD COOPERATIVA VALENCIANA	268
5.4.1. Características generales de la organización	268
5.4.2. Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas	271
5.5.- Síntesis de resultados y proposiciones	303
Capítulo VI.-Conclusiones	307
BIBLIOGRAFÍA	315
ANEXOS	343

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.-Regulaciones Autonómica de la igualdad de oportunidades</i>	38
<i>Tabla 2.-Comparativa de regulación entre España y Costa Rica</i>	48
<i>Tabla 3.-Principales contribuciones de mujeres al mercado mundial</i>	59
<i>Tabla 4.-Principales Teorías de motivación</i>	71
<i>Tabla 5.-Principales efectos de Políticas de RRHH sobre la performance</i>	114
<i>Tabla 6.- Ventajas de adoptar un Sistema de Gestión que incluya la Equidad de Género</i>	132
<i>Tabla 7.-Trabajos dedicados al Método de Estudio de casos en diversas disciplinas</i>	149
<i>Tabla 8.-Alcances, propósitos y valor del tipo de investigación cualitativa</i>	152
<i>Tabla 9. -Diseño de la investigación</i>	154
<i>Tabla 10.-Criterios de validez utilizados en la investigación</i>	156
<i>Tabla 11.-Principales fases y fechas del desarrollo del estudio de casos</i>	159
<i>Tabla 12.-Dimensiones y variables por añadir en función de revisión literatura</i>	166
<i>Tabla 13.-Resultados obtenidos por implementación de SIGEG (Caso BP)</i>	185
<i>Tabla 14.-Relaciones entre el SIGEG, políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso BP)</i>	187
<i>Tabla 15.-Resultados obtenidos por la implementación del SIGEG (caso AED)</i>	210
<i>Tabla 16.-Relaciones entre el SIGEG, políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso AED)</i>	212
<i>Tabla 17.-Estructura del I Plan por eje y dimensión (Caso UV)</i>	222
<i>Tabla 18.-Resultados obtenidos por la implementación del Plan de Igualdad (Caso UV)</i>	264
<i>Tabla 19.-Relaciones entre SIGEG, las políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso UV)</i>	266
<i>Tabla 20.-Resultados obtenidos por implementación del Plan de Igualdad (Caso Consum)</i>	300
<i>Tabla 21.- Relaciones entre SIGEG, las políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso Consum)</i>	301
<i>Tabla 22.-Resumen de resultados de proposiciones de investigación</i>	303

Índice de Figuras

Figura 1.-Esquema general de la Tesis Doctoral_____ **8**

Figura 2.-Propuesta Teórica sobre el impacto del sistema de igualdad y equidad de género sobre los Recursos Humanos_____ **139**

INTRODUCCIÓN.-

“La Igualdad es buen negocio”. ONU Global Compact, 2010.

A partir de la primera Conferencia Mundial de las Mujeres (México, 1975), se despertó el interés, como campo de análisis, por el contexto en el que se hallaban las mujeres, desde diversas perspectivas tales como la económica, la social, la política y la cultural.

Desde ese momento se inicia una cruzada en la que progresivamente se van reivindicando sus derechos humanos en todos los ámbitos, incursionando a través de los diferentes mecanismos jurídicos y normativos de los estados miembros de la Organización de Naciones Unidas. Así por ejemplo en Costa Rica, y basada en el contenido de la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación en contra de las Mujeres (CEDAW por sus siglas en inglés-, 1979), se aprobó a nivel estatal la Ley No. 6968 del 2 de octubre de 1984. De forma similar, se procedió en España en 1984 con la ratificación de la CEDAW. Así, se han venido gestando grandes esfuerzos por parte del Movimiento Feminista mundial por erradicar las prácticas discriminatorias contra las mujeres dentro de la vida moderna en todos los ámbitos: sociales, económicos, políticos, culturales y, señalando en particular la problemática existente en el empleo.

Como prueba de esto encontramos una serie de convenios¹ al respecto. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos realizados, aún hoy día se mantienen y persisten todavía prácticas laborales injustas y de inequidad contra las mujeres.

Asimismo, y en respuesta al mandato de la Organización de las Naciones Unidas, se han planteado los Ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio para 2015 con el fin de erradicar la pobreza mundial, donde muy claramente se ponen de manifiesto las desigualdades, asimetrías, discriminaciones y exclusiones entre las naciones y los pueblos. De hecho, el Objetivo No. 3º del Desarrollo del Milenio para 2015 de la ONU, se centra en **Promover la Igualdad de Género y el empoderamiento de la Mujer**. Esto refuerza la tesis de que es relevante que tanto los gobiernos, la sociedad civil y las empresas, conozcan, desarrollen, investiguen y produzcan un corpus cognitivo especializado sobre género y, con ello contribuyan a desarrollar las acciones positivas y pertinentes para mejorar, a través del conocimiento, la calidad de vida de las mujeres en el mundo. De igual manera, cabe mencionar la especial atención que la ONU, en su planteamiento sobre los Objetivos del Milenio ha hecho en relación a incorporar la categoría de análisis de Género, como perspectiva para abordar los problemas sociales, económicos y ambientales, en la búsqueda de soluciones para erradicarlos, en su gran mayoría, para el 2015.

En concordancia con ese escenario mundial, se plantea que una forma de ir construyendo un ejercicio de una ciudadanía efectiva y real para las mujeres, consiste en la aprobación de instrumentos jurídicos de obligada aplicación, de manera que con los mismos, de alguna forma, se garantice un nivel práctico en la vida social y cotidiana.

En concreto, en España se aprobó la **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, aprobada el 22 de marzo de 2007, y de mandato obligatorio para todos los españoles (particulares y autoridades). En su exposición de motivos establece que en concordancia con la Constitución Española se proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo; asimismo, se insta a los poderes públicos para que promuevan las condiciones hacia la igualdad de las personas, así como en los grupos en que se integren de forma real y efectiva. Así, a modo de ejemplo en su Título IV, *“El derecho al trabajo en igualdad de oportunidades”*, en su Capítulo I *“Igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral”*, se analizan los alcances sobre aspectos laborales y, en especial en el ámbito de trabajo y empresa. En concreto en su artículo 42 se establece que:

“Artículo 42. Programas de mejora de la empleabilidad de las mujeres.

¹Convenio No. 95 Sobre la protección del salario, OIT, 1949; Convenio No. 100 Sobre igualdad de remuneración, OIT, 1951; Convenio No. 111 Sobre discriminación en materia de empleo y ocupación, OIT, 1958, entre otros; las Conferencias Mundiales de la Mujer, ONU, en México 1975; 1980 en Copenhague; 1985 en Nairobi; y 1995 en Beijing, China.

1. Las políticas de empleo tendrán como uno de sus objetivos prioritarios aumentar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo y avanzar en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Para ello, se mejorará la empleabilidad y la permanencia en el empleo de las mujeres, potenciando su nivel formativo y su adaptabilidad a los requerimientos del mercado de trabajo.” (Ley Orgánica 3/2007 en BOE, No. 71, 2007, p. 12619).

Similarmente, en Costa Rica el 8 de marzo de 1990, se aprobó la Ley de Igualdad Social de la Mujer (No. 7142), imponiéndose como obligación del Estado el promover y garantizar la igualdad de los derechos entre mujeres y hombres en los campos político, económico, social y cultural. Posteriormente, la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007-2017, creada en el año 2007, impulsada y formulada por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), se sumó a los compromisos internacionales suscritos por el país de cara a la promoción de la igualdad y equidad de género, y suponiendo una acción concertada de los cuatro poderes de la República, la sociedad civil y sus organizaciones, con el fin de que en el 2017 las mujeres gocen de una nación en equidad de género.

Dichos Instrumentos jurídicos ponen especial atención en el alcance transversal del Principio de igualdad, lo que quiere decir que se traduce en la proyección del mismo en diferentes ámbitos normativos y, su concreción en la modificación de todas aquellas normativas que son afectadas.

Dentro de ese marco jurídico reivindicativo de los derechos de las mujeres, en especial aquellos derechos orientados al ámbito laboral, cabe destacar el desarrollo de iniciativas de las políticas públicas. A partir de las cuales se han promovido e impulsado los planes de igualdad para aplicarse en las organizaciones (tanto públicas como privadas), tanto en Europa como América Latina. De esta forma, han venido surgiendo las certificaciones de igualdad; las cuales constituyen un modelo de gestión de los recursos humanos, bajo el paradigma de la igualdad. A modo de ejemplo podemos destacar el Sistema IGUALA en Europa, así como los programas de Planes de igualdad aplicados en empresas de: Suecia (1991), Finlandia (1995), Bélgica (1987), Francia (1983), e Italia (donde es voluntaria la adhesión al plan); y en Noruega (2003), donde las empresas están obligadas por ley a promover la igualdad entre mujeres y hombres (Ballesteros, 2010).

En Norteamérica, hay que destacar el Sistema de Certificación en México (Modelo de Equidad de Género (MEG), relacionado con la norma ISO 9001; donde las primeras firmas² en aplicar el Sello MEG han tenido resultados muy exitosos. En Suramérica, en Brasil, la Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres tiene un Programa Pro Equidad de Género; en Chile está

²Fuieron Wal-Mart, Dupont, Motorola y Banamex-CitiGroup.

el Servicio Nacional de la Mujer --SERNAM--, que puso en marcha el Programa de Buenas Prácticas Laborales, BPL; en Argentina también existe un modelo de igualdad similar. En Centroamérica, está el SIGEG en Costa Rica, como único modelo aplicado en esa región. Y, de fecha más reciente, se han creado iniciativas en Paraguay y Ecuador también.

Esos Sistemas tienen como fin eliminar paulatinamente las prácticas discriminatorias contra las mujeres en las empresas, puesto que gestionan los recursos humanos de manera innovadora, garantizando una equidad real y efectiva dentro del *Management*.

No obstante, la revisión exhaustiva de investigaciones en ese sentido ha dado como resultado la evidencia de una carencia de estudios sobre la relación que existe entre los Sistemas de certificación de igualdad y equidad de género y su impacto en las políticas de los recursos humanos llevadas a cabo en las empresas, en cuanto a los efectos sobre el clima o ambiente laboral y la sostenibilidad de las políticas de recursos humanos.

En este mundo globalizado, a las empresas se les evalúa bajo criterios de: diversidad, igualdad entre los sexos, porcentaje de mujeres que laboran, beneficios para las familias, flexibilidad de horarios, compartimiento de trabajo entre dos personas colaboradoras (*jobsharing*), conciliación (trabajo/familia), cuidado de infantes en el lugar de trabajo, descuentos para salud y recreación, becas para estudio, estipendios y gratificaciones para personas con discapacidad, entre otros. Muchos de los cuales se implementan a partir de políticas de recursos humanos. A manera de ejemplo, cabe mencionar que la Revista Fortune (2015), ha publicado la lista 18th de las mejores compañías para trabajar, y en la cual ha incluido parámetros con los criterios citados. Similarmente, la Fundación Great Place to Work, evalúa a las organizaciones, a través de una investigación anual basada en más de 10 millones de colaboradores en 45 países, y representa a más de 5.500 organizaciones de distintos tamaños, industrias y estructuras. Sus resultados *rankean* a las 100 empresas mejores para trabajar en Europa, las cuales cuentan: con excelentes entornos para trabajar, que se convierten en una ventaja competitiva para la corporación al mismo tiempo, al lograr un estatus excelente (por publicación de las listas de las empresas) y, a su vez, se va creando un conocimiento para poder cumplir con los requerimientos de los indicadores de tales listas, que se deben de acatar para estar en esos lugares de distinción.

Finalmente, en ese mismo sentido, hay que distinguir la iniciativa de ONU Mujeres respecto a los "7 Principios de Empoderamiento de las Mujeres, La Igualdad es un buen negocio", nacida en marzo del 2010, con la cual se ofrecen un conjunto de reflexiones destinadas a ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad. Tal Programa surge desde

ONU Mujeres y ha sido también diseñado con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact), y por ello constituye la mayor iniciativa de responsabilidad cívica empresarial del mundo, con la participación de más de ocho mil empresas, y agentes de la sociedad civil involucrados presentes en más de ciento treinta y cinco países alrededor del mundo. Como podrá notarse, cada vez más, las iniciativas a nivel global se van focalizando en la relevancia de incorporar la igualdad de género en las corporaciones y, a partir de esto, potenciar la igualdad para las mujeres, desde las políticas de recursos humanos con perspectiva de género.

Así pues, a partir de la revisión de estudios especializados sobre la relevancia de la inclusión de la igualdad de género en las organizaciones, nace esta Tesis doctoral, la cual se centra en la necesidad y pertinencia de analizar la influencia de la gestión de la igualdad sobre las políticas de los recursos humanos, a partir de los sistemas de igualdad y equidad de género que se han implementado. En este sentido, la identificación del problema, es decir, *la necesidad de buscar herramientas de gestión que contribuyan a la mejora en la gestión de la igualdad* y en función de la literatura revisada, ha conllevado el planteamiento de los siguientes objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación:

- ☞ Determinar cómo la implementación de un Sistema de Certificación de Igualdad y Equidad de Género en las empresas influye en las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos (selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional).
- ☞ Analizar si la implementación de un Sistema de Certificación de Igualdad y Equidad de Género en las organizaciones, conlleva la obtención de una oportunidad de innovación al apropiarse de los buenos resultados obtenidos por la Certificación, y se potenciará como ventaja competitiva al promover su buena imagen externa como empresa con un compromiso por la igualdad y equidad de las mujeres trabajadoras, produciendo también otros resultados positivos en la organización.

Así, pues el **primer objetivo** persigue analizar si la implementación de un Sistema de Certificación de Igualdad y Equidad de Género en las empresas influye en las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos en la empresa (selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional y evaluación del desempeño). Asimismo, se pretende estudiar si con esas prácticas se mejoran la gestión de la igualdad y diversidad en las organizaciones; pues al tener mejores ambientes laborales, entornos más amigables, se pueden obtener mejores resultados, ya que las personas trabajadoras gozarán de mayor bienestar y, podrán potenciar así sus capacidades y habilidades para desarrollarse mejor. Las organizaciones inteligentes también deberán realizar modificaciones, sus formas de administrar todos sus recursos para

lograr satisfacer objetivos con resultados exitosos y, poder así sobrevivir, conducirse y trascender a lo largo del tiempo (Brenes, 2002). El énfasis de las prácticas gerenciales se centran en movilizar y utilizar con plenitud a las personas, se está invirtiendo, ya no en productos o servicios, sino en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos (Chiavenato, 2002, p. 4).

De acuerdo con el **segundo objetivo**, se propone analizar si la implementación de un Sistema de Certificación de Igualdad y Equidad de Género en las organizaciones, conlleva a que las organizaciones obtengan una oportunidad de innovación al apropiarse de los buenos resultados obtenidos por la Certificación, y así como lograr una ventaja competitiva al promover su buena imagen externa como empresa con un compromiso por la igualdad y equidad de las mujeres trabajadoras. Y no solo esto, sino como consecuencia, pueden obtener una mejora de los indicadores de resultados en términos de performance, productividad, satisfacción etc. La literatura revisada da debida cuenta de que las formas de discriminación contra las mujeres (en el ámbito laboral) inciden claramente en la productividad y, por ende, en la competitividad corporativa. Por lo cual, tales situaciones deben de ser identificadas y desafiar así las gestiones y prácticas nocivas que provocan las desigualdades de género. Con lo cual las prácticas y acciones debidas deben de revertirlas en oportunidades para las mujeres. Puesto, en última instancia, tales situaciones perversas generan también costes para las organizaciones, ya que como soluciones alternas y en solitario las mujeres buscan emigrar a entornos más amigables, se dan las fugas de las trabajadoras mejores capacitadas, con conocimientos y experiencias valiosos, con competencias significativas para la organización, que será lastimosamente, quien perderá ese *know how* y, saberes aprendidos.

Con lo cual, ello incidirá asimismo en mayores dispendios para las empresas, puesto que se tendrá que iniciar de cero en el tema de las capacitaciones en aquellos puestos con muchas vacantes. Y en consistencia con los hechos debidamente documentados por varios estudios, los puestos básicos son ocupados por mujeres mayoritariamente y, sólo en proporción menor, ellas ocupan los puestos directivos (Özbilgin and Woodward, 2004, p. 668).

Para alcanzar los objetivos planteados, la presente Tesis doctoral se ha estructurado en seis capítulos. En el Capítulo I se aborda el análisis de los Sistemas de Certificación de Igualdad y Equidad de Género. Para ello se inicia con una breve revisión de los antecedentes de los sistemas de certificación mencionados para, posteriormente, presentar las características básicas de los mismos y los conceptos clave que facilitan su comprensión. A continuación, tras argumentar el desarrollo requerido en diversos países al respecto a la temática abordada, se presenta la situación (normativa) tanto en España como en Costa Rica, para realizar posteriormente una comparativa de las regulaciones en ambos países.

En el Capítulo II se indaga sobre las posibles Interdependencias entre los sistemas de igualdad y equidad de género y las Políticas de recursos humanos. Es por ello, que una vez se pone de manifiesto la dificultad que existe en la gestión del género en las organizaciones, y cómo las Políticas de recursos humanos pueden verse influidas por la gestión de la diversidad de género, nos centramos en el Impacto que los sistemas de certificación pueden tener sobre el tipo de políticas de recursos humanos formuladas.

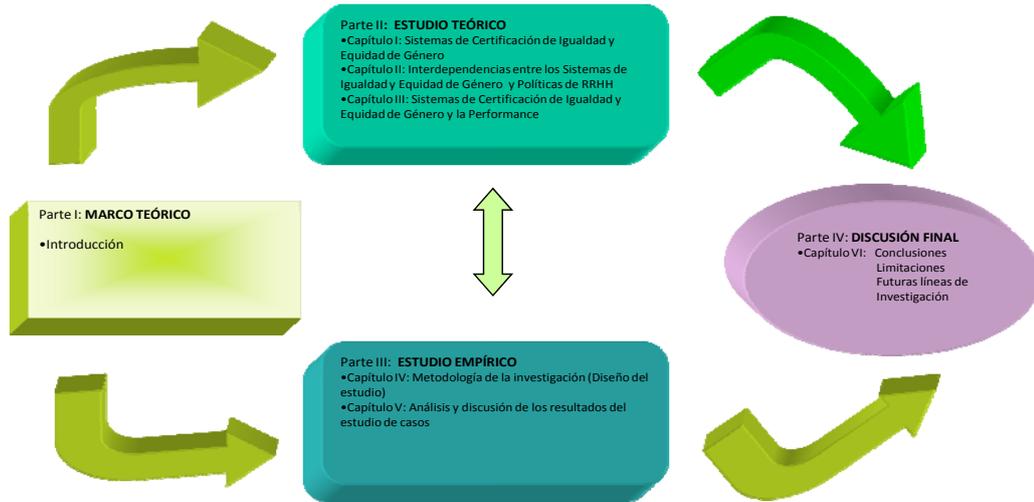
En el Capítulo III se discute la relación de los Sistemas de certificación de igualdad y equidad de género y la Performance. Así, se realiza una revisión sobre el impacto de las políticas de recursos humanos sobre los resultados, destacando el enfoque de la Dirección estratégica de los Recursos Humanos y la adopción de una perspectiva de género en la gestión. Finalizamos con la presentación de nuestra propuesta teórica indicando las cuestiones de investigación a abordar así como las proposiciones a explorar.

En el Capítulo IV se presenta la justificación y el fundamento de la Metodología de la investigación, mientras que el Capítulo V se centra en el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio de casos realizado.

A continuación, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado en esta tesis doctoral, indicando, asimismo, tanto las limitaciones de la investigación como posibles futuras líneas de investigación que entendemos se pueden plantear. Finalmente, se presentan la Bibliografía y los Anexos correspondientes.

La siguiente figura ilustra la estructura de esta Tesis doctoral, y los momentos de desarrollo para la consecución de los objetivos propuestos:

Figura 1: Esquema general de la Tesis Doctoral



Capítulo I.-Sistemas de Certificación de igualdad y equidad de género

En este Capítulo I se exponen los Antecedentes teóricos estructurales sobre las desigualdades históricas de las mujeres, y los avances en materia de igualdad que se han logrado en España y Costa Rica. El mismo consta de cinco grandes apartados, a saber: un primer apartado donde se analiza teóricamente la ideología patriarcal, desde su estructura fundacional, que da sustento a las desigualdades de los géneros. Un segundo apartado sobre los conceptos y características esenciales del Sistema de igualdad, que dimensionan y dan significación a este método de gestión. Un tercer apartado sobre el desarrollo requerido, en la temática de igualdad, en diversos países. Así, como un cuarto apartado sobre la situación de España y Costa Rica en torno al tema de la igualdad. Y, finalmente, un quinto apartado donde se presenta una explicación comparativa sobre las regulaciones de igualdad entre ambos países.

1.1. Antecedentes

La investigación en las Ciencias Sociales sobre la igualdad de género ha avanzado mucho, a partir del impulso de los movimientos feministas pioneros, nacidos en los años sesenta. En la mayoría de las universidades de todo el mundo civilizado se iniciaron cátedras, unidades, departamentos e institutos focalizados en la temática sobre las mujeres, como objeto formal de investigación a partir de la Declaración del Decenio de la Mujer de la Organización de las Naciones Unidas (1975). Se impulsó un desarrollo en las humanidades y las ciencias sociales sobre aspectos de: la vida diaria, el trabajo doméstico, la economía formal, la inserción de las mujeres al mercado laboral, la discriminación, la conveniente división sexual del trabajo y la división social de los ámbitos público y privado, la decisión política de la división por géneros pactada y convenida en las sociedades (Harrison et al., 1975 y Rubin, 1996; entre otros).

Son muchas y variadas las investigaciones realizadas que han evidenciado que existía una situación de subordinación y sometimiento de las mujeres a lo largo de la historia, que les había impedido, a través del tiempo, un desarrollo pleno como personas, en un ejercicio potencial de sus derechos como actoras y gestoras del progreso de sus comunidades, provincias/estados y de sus propios países (Beauvoir, 1950; Basaglia, 1983; Lerner, 1990).

Al ir profundizando más aún sobre las causas de estas situaciones de discriminación, vejaciones y asimetrías, se obtuvo como resultado un corpus teórico que identificó y tipificó a la ideología patriarcal, como principal paradigma que se perpetuaba y se sofisticaba en el desarrollo de la cultura entre las sociedades (Lerner, 1990; Eisler, 1993; entre otros).

Como bien lo ha planteado Gail Rubin (1975), se ha pactado socialmente que las mujeres estén circunscritas al ámbito doméstico, con fundamento en la ideología patriarcal. Y con ello a las responsabilidades femeninas de la reproducción y todo lo que ello implica: la regeneración de la fuerza de trabajo masculina, del cuidado de los otros, del cuidado del hogar, de los niños/as, de las personas ancianas y enfermas.

Las instituciones sociales reproducen la ideología patriarcal respecto a las mujeres, entre otros aspectos se perpetúa que ellas son “los otros”, “lo extraño”, “lo diferenciado”, o sea lo no común en contraposición a lo común, a lo establecido como “normal”, entendiéndose al hombre como arquetipo de lo humano, bajo ese paradigma las mujeres no han sido incluidas, ni

consideradas por la sociedad, porque son los hombres los que han creado el arte, la industria, la ciencia, el comercio, el Estado y la religión (Amorós, 1990). Así por siglos han sido consideradas como “extranjeras”, como intrusas sin derecho de pertenencia en los distintos ámbitos del liderazgo económico, científico, político y cultural, todos fuera del ámbito privado; que es donde se le ha relegado históricamente (Elias y Scottson, 1965; Barman, 1994; Kanter, 1993; Simmel, 1998; Zabludovsky, 2007).

De esta manera, la familia, la escuela, la iglesia, la alcaldía, la universidad, el Estado, mantienen y tratan de perpetuar un paradigma del ideal de lo que es ser hombre y ser mujer (Lagarde, 1990a; Leroy, 1993), a partir del cual la identidad femenina se va conformando desde la niñez, en concordancia con el ideal social de la “personalidad” de las mujeres y la construcción de sus roles femeninos en comunidad (Chorodow, 1978; Butler, 1980; Vance, 1989; Ferro, 1991; Lagarde, 1994; Leroy, 1993).

Con el transcurso del tiempo, se va modificando así la conformación de la familia nuclear, donde el rol tradicional masculino era de proveedor y el rol tradicional femenino era de ama de casa exclusivamente (Estado de La Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2014). Se ha documentado bastante a través de los muchos estudios (Fernández, 1991) que a las mujeres no se les ha eximido de las responsabilidades del hogar, socialmente asignadas, pactadas y concertadas por el colectivo (Harrison, et al., 1975; Harrison, 1975b; Kritz, 1983; Leitinger, 1991) que aún con niveles altos de educación universitaria, tienen la responsabilidad de velar por el hogar, el trabajo doméstico y todo lo que ello implica (Rich, 1977; Creer, 1985; Basaglia, 1983).

Avanzando en el tiempo, se hace pertinente echar un vistazo a los ejes prioritarios de la IV Conferencia Mundial de la Mujer, por ser éstos un referente sobre derechos humanos y de donde se fundamentan los Estados miembro de la Organización de Naciones Unidas para operativizar sus herramientas jurídicas en sus territorios. Dichos ejes permiten darse cuenta de los grandes retos que en materia de la situación de la mujer se deberán enfrentar para poder efectivamente mejorar su condición.

A partir de esta Conferencia Mundial, realizada en Beijing (China) en 1995, es cuando se puede hablar verdaderamente del inicio de un nuevo capítulo en la lucha por la igualdad entre los géneros. Se aprobó la Declaración y la Plataforma de Acción como un programa para la potenciación del papel de la mujer y representa un momento decisivo para el adelanto de las

féminas para el Siglo XXI. Las siguientes son algunas de las doce esferas de especial preocupación:

- 🚧 La mujer y la pobreza
- 🚧 La educación y la capacitación de la mujer
- 🚧 **La mujer y la economía**
- 🚧 **La participación de la mujer en el poder y la adopción de decisiones**
- 🚧 **Los mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer**
- 🚧 **Los derechos humanos de la mujer**

Puede notarse que los ejes subrayados caen en el ámbito de análisis de esta investigación, como parte del enfoque teórico y la dimensión de la diferenciación sexo-género en relación con la ciencia del Management sobre esos tópicos supracitados.

Con la aprobación de la Plataforma de Acción de Beijing, los gobiernos se comprometían a incluir de manera efectiva una dimensión de género en todas sus instituciones, políticas, procesos de planificación y de adopción de decisiones. Esta dimensión catapultaría un análisis y lectura de las realidades de las mujeres muy diferente, porque se focalizaría en verdaderamente conocer sus entornos y sus necesidades desde sus propias experiencias de vida. Amén de que los Estados miembro asumieron el compromiso y la responsabilidad por ejecutar la Plataforma en sus propios territorios, y entre éstos se encuentran España y Costa Rica.

Como parte del seguimiento de los acuerdos, se realizó la reunión de alcances de los acuerdos de Beijing en la ciudad de New York, del 5 al 9 de junio del 2000, bajo el lema: “La mujer en el año 2000: igualdad entre los géneros, desarrollo y paz en el siglo XXI”. Allí se examinaron los retos, intercambiaron prácticas aconsejables y se evaluaron los obstáculos para aplicar la Plataforma de Acción de Beijing; ello con el propósito de dar un nuevo impulso a los compromisos políticos adquiridos para lograr la potenciación del papel de la mujer y la igualdad entre los géneros.

Por ello, mucho se ha escrito y desarrollado con el aporte teórico del Feminismo. Desde este, intelectuales, autoras y autores, personal académico, han venido avanzando y perfeccionando esta teoría, evidenciando que el fenómeno involucra muchas y diversas aristas.

A medida que se va ahondando más en los estudios centrados en las mujeres en el mercado laboral, con la ayuda de la Categoría de género, como perspectiva de análisis de la realidad, se va notando la complejidad de esos escenarios, que a medida que se estudian se van desvelando nuevos nudos y situaciones por resolver. Esto pasa por el análisis de que la subordinación de las mujeres es producto de formas de organización y funcionamiento de las sociedades, de que es necesario estudiar también las relaciones entre hombres y mujeres, mujeres y mujeres, hombres y hombres (Heller, 2003).

A continuación se presentan los conceptos y categorías analíticas de los Sistemas de Gestión de Igualdad relevantes, que permiten clarificar las dimensiones y los términos en que se basa este estudio.

1.2. Concepto y Características de los Sistemas de Gestión de Igualdad

En la actualidad se está intentando llevar a cabo un cambio en materia de igualdad de oportunidades, en primera instancia desde los Estados, en conjunto con convenios internacionales (nivel macro) que han suscrito los países y, luego, a partir de la aprobación de las leyes federales sobre igualdad y equidad de género (nivel meso) que, como consecuencia, de ellas se elaboran las políticas públicas. Estas facilitan, a su vez, por una parte la creación de los Planes de Igualdad para las organizaciones, a través de iniciativas que impactan las empresas (nivel micro), cuyos resultados —como se verá más adelante— incidirán en el logro de efectos positivos y de la performance corporativa. Por otra parte, también, las organizaciones se preocupan por alcanzar las certificaciones inherentes al logro de los Planes de igualdad, las cuales llevan consigo los sistemas de igualdad y equidad de género, donde se operativizan las acciones organizativas, bajo una lógica de medición de la calidad y del desempeño corporativo, en miras al logro de esa certificación para la empresa. Más adelante se discutirán los *leader cases* exitosos (tanto públicos como privados) que han logrado sumarse a estas iniciativas.

A. Sistemas de Gestión de Igualdad

A partir de la aprobación de la Ley Orgánica de Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres del 22 de marzo del 2007 en España, denominada LOI, se evidencia por primera vez, la Igualdad de Oportunidades a la calidad, a través de un distintivo llamado **Igualdad en la Empresa**, el cual consiste en un signo de calidad empresarial, que se concederá a las empresas tanto públicas como privadas, que mediante un proceso con determinadas fases logren alcanzar ciertos

estándares en torno a la igualdad, siendo, consecuentemente, certificadas con dicho distintivo (Melero y Núñez-Cortés, 2011).

A efectos de clarificar la relevancia y el impacto que se ha logrado con la LOI, en materia de igualdad, a continuación se describe el Artículo 50 sobre el Distintivo empresarial, del Capítulo IV:

“CAPITULO IV. Distintivo empresarial en materia de igualdad.

Artículo 50. Distintivo para las empresas en materia de igualdad.

1. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales creará un distintivo para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras, que podrá ser utilizado en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios.
2. Con el fin de obtener este distintivo, cualquier empresa, sea de capital público o privado, podrá presentar al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales un balance sobre los parámetros de igualdad implantados respecto de las relaciones de trabajo y la publicidad de los productos y servicios prestados.
3. Reglamentariamente, se determinarán la denominación de ese distintivo, el procedimiento y las condiciones para su concesión, las facultades derivadas de su obtención y las condiciones de difusión institucional de las empresas que lo obtengan y de las políticas de igualdad aplicadas por ellas.
4. Para la concesión de este distintivo se tendrán en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa.
5. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales controlará que las empresas que obtengan el distintivo mantengan permanentemente la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras y, en caso de incumplirlas, les retirará el distintivo.” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12620).

Como puede notarse, este distintivo emplaza a las empresas (públicas y privadas) a que apuesten y tomen decisiones direccionadas hacia nuevas formas de gestión de los recursos humanos, rompiendo con obsoletas políticas y, que logren posicionarse como innovadoras, al lograr ventajas comparativas y accedan a los beneficios estatales por la obtención y la sostenibilidad de ese reconocimiento público.

B. Sistema de Gestión de Equidad de Género

El Sistema de Gestión de Equidad de Género es un conjunto de procedimientos y medidas adoptadas por las empresas para reducir las brechas de género, de acuerdo con los requisitos establecidos en una norma, donde se estipula el protocolo de trabajo de dicho sistema (PNUD, 2010). Al respecto cabe ahondar en tres conceptos fundamentales, a saber: equidad, equidad de género, igualdad de oportunidades y género.

Al centrarse en el estudio de las relaciones entre hombres y mujeres en las organizaciones contemporáneas, se puede observar que igualmente se reproduce la ideología patriarcal, y tomar conciencia de que los comportamientos son inferidos por condicionantes culturales y sociales, que hacen que los desempeños de ambos seres humanos sean diferentes.

Esos condicionantes van más allá de aspectos formales como: educación, competencias, habilidades, destrezas, manejos de idiomas, adiestramiento en programas y paquetes computacionales y nuevas tecnologías, entre otros; existen igualmente condicionantes sutiles, invisibles y reproducibles, que forman parte también del currículo oculto de las culturas organizativas de las empresas.

A pesar de que las mujeres han destacado en ámbitos muy diversos de la vida moderna, a saber: en la vida política, económica y social en muchos lugares del mundo, todavía existen muchas limitaciones que van desde la discriminación en el hogar, en el trabajo y en la sociedad, hasta la misoginia manifestada algunas veces en sus diversas formas de violencia.

En virtud de ese análisis es pertinente aquí describir el concepto de equidad:

La equidad es un medio o un instrumento para la igualdad, por las diferencias que puedan existir y crear desventajas para unas personas frente a otras. La equidad es posible cuando se da un trato justo: hay una consideración justa de las necesidades y de los intereses propios de la diferencia. Este trato justo asegura una igualdad real, sustantiva o de hecho, aún cuando las personas expresen diferencias. Las medidas de acción afirmativa o acción positiva son un ejemplo de la aplicación del principio de equidad, el cual se establece en el Artículo 4, párrafo 1º, de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, usualmente denominada CEDAW (PNUD, 2010).

En consecuencia con lo anterior, se presenta ahora la categoría de equidad de género, término que se define así:

“La equidad entre el género masculino y femenino puede definirse como la no discriminación con base en el sexo de cualquier persona para la asignación de recursos, beneficios ni para el acceso a servicios o atenciones.” (Pizano, 2013, p.2).

Es un hecho evidente que existe una diferencia física entre mujeres y hombres de todo el mundo, pero se deberá ser consciente de que esa diferencia no implica una desventaja contra las mujeres, por lo que ambos sexos deberán dirigirse hacia la paulatina erradicación de la discriminación.

La equidad implica que el avance hacia la sociedad del conocimiento debe darse en condiciones que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres. Como enfatizó la Directora Marcia de Castro, Coordinadora de PNUD México, durante el Primer Foro Regional de Empresas por la Igualdad: “(...) las y los responsables del desarrollo deben estar más conscientes de que la atención a las necesidades de las mujeres ayuda a lograr un amplio espectro de los objetivos de desarrollo del milenio”³ (Castro y Chillida, 2012).

Asimismo, en palabras del Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, el Señor Ban Ki-moon, “la inversión en las mujeres y en las niñas tiene un efecto multiplicador en el crecimiento económico sostenido y la productividad” y, “en algunos países seguimos sin invertir lo requerido en la igualdad, en la equidad y en la paridad” (Ban, 2012).

A modo de ilustrar más, ello es coincidente con la Tercera Meta del documento de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2000) que reza: “Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer”. Lo que demanda una especial atención por parte de los Estados, quienes deben articular lo propio para lograr alcanzar esos acuerdos pactados por los 189 países miembros de la Organización de Naciones Unidas y que son fundamentales para erradicar la discriminación contra las mujeres.

En este mismo sentido, es pertinente aquí introducir el principio de igualdad de oportunidades, que supone la equiparación de las condiciones de partida entre hombres y mujeres, que garantiza que puedan, en las mismas condiciones, gozar de los derechos que establece la ley. Es la igualdad en el acceso al inicio de algún proceso, y supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía. Es necesaria pero insuficiente para el pleno disfrute de los derechos (PNUD, 2010). Si bien, los derechos humanos están garantizados en las Constituciones de los países occidentales, no es suficiente. Es aquí donde se hace oportuno la implementación de mecanismos de acciones afirmativas tales como los planes de igualdad, que consignen aquellas gestiones tendentes a la erradicación de toda discriminación contra las mujeres.

Finalmente, en esta dimensión, en esta misma línea de argumentación, una definición que permite clarificar el concepto género es:

“El conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el que se satisfacen esas necesidades humanas transformadas” (Heller, 2003, p. 7).

De manera que el género es la construcción social que hace un colectivo a partir de las diferencias biológicas y físicas de las personas, ello conlleva la definición de representaciones,

³Véase http://www.undp.org.mx/spip.php?page=imprime&id_article=2699

valores, prácticas, normas de conducta a partir de la diferencia sexual anatomofisiológicas, que dan sentido a la satisfacción de impulsos sexuales, reproducción y a las relaciones humanas (Heller, 2003).

C. Sistemas de sexo-género

Llegado a este punto, es conveniente plantear el concepto de sistemas de género-sexo, como una categoría más amplia que engloba relaciones no sólo de dos géneros, sino que se enfoca a ver las edades y sexos de las personas en determinados momentos de la vida, de posibilidades, deberes, normas específicas, capacidad de decisión y autonomía (Heller, 2003).

En este mismo sentido, es relevante hacer notar que el sistema de género conlleva una serie de dimensiones y matices sumamente amplios. De esta manera, Perelló (2002), plantea que el proceso de individuación de las mujeres, sus posibilidades y límites han sido investigados a través de la descripción, análisis e interpretación de los modelos emergentes, las preemergencias activas o las dimensiones que implican una fractura en los sistemas de género y el modo como se vehiculan a través de las nuevas socializaciones.

Así pues, se alude a constructos que no gozan aún de un consenso generalizado y cuyas prácticas no están normalizadas institucionalmente; sin embargo, permiten detectar las rupturas, quiebras y transformaciones del modelo hegemónico de las relaciones entre los géneros (Perelló, 2002). En este mismo sentido:

“La autora Raewyn Connell (1987) indica que el sistema género es una estructura básica de relaciones sociales que interaccionan de manera continua. Analíticamente la subdivide en tres dimensiones: trabajo, poder y cathexis (sentimientos, deseo, cuerpo, sexualidad)” (Perelló, 2002, p. 237).

Por tanto, en opinión de Perelló (2002), una teoría social de género requiere entonces de una teoría de estructura social y por ende de un concepto de estructura que dé cuenta de la complejidad de la dinámica histórica del género.

En esa dimensión de poder entre las relaciones de género atravesadas por los comportamientos socialmente adoptados y aceptados para cada sexo, surgen las representaciones de género y la organización del prestigio, por lo cual “ambas permiten realzar el componente simbólico y las expresiones sociales que permiten producir y reproducir el poder” (Perelló, 2002, p. 238). En este sentido, se indica que:

“Las representaciones de género justifican, legitiman, la posición social de hombres y mujeres en el entramado social. La organización del prestigio mantiene y desarrolla la estructura de relaciones asimétricas entre hombres y mujeres, al tiempo que guarda una estrecha relación

con las dinámicas de cambio. Aquí, la producción de las identidades de género ocupa un lugar central. Pero no como una construcción establecida e inmutable en la fase de socialización primaria, sino como un proceso dinámico en el que nuevos aprendizajes y experiencias vitales inciden en el surgimiento de modelos emergentes o en la circulación de características de preemergencia activa” (Perelló, 2002, p. 239).

Baste realizar una ojeada a la voluminosa literatura especializada, producto de muchas investigaciones en ese sentido (Guadagnano,2007; Lyon, 2008), para darse cuenta de la importancia que la consideración del género puede tener en el ámbito organizativo y empresarial. Así, se confirma que idealmente cada miembro del personal (programas de managers, asistentes, así como directores) debe ser completamente género-sensitivo, entrenado en el uso específico de técnicas de género, y motivado en igualdad de género *pursuit*, como principal meta. Esto por supuesto implica un *ongoning* proceso de cambio⁴(Cavazza, 2002).

Por otra parte, puede notarse que con sólo realizar una búsqueda rápida en alguna base de datos especializada, queda demostrado que la temática de equidad de género, cada vez más ocupa un espacio mayor y un interés superior, su estudio va en crecimiento, y en nuestro caso de interés, principalmente en el ámbito laboral. Hay una necesidad grande por crear iniciativas y formas que propicien la gestión de recursos humanos desde la equidad de género, por aplicar nuevo y renovado conocimiento, adaptar y perfeccionar las buenas prácticas en todos los ámbitos: social, laboral, económico y familiar⁵. Los gestores de recursos humanos en las organizaciones tienen que tener eso claro, porque se gesta y administra a seres humanos, con diferencias sexuales, que pasan por la identidad de géneros, a través del proceso de la socialización, lo cual no se abstrae en la empresa, sino que ello permanece e incidirá en los resultados exitosos o no, según como se maneje esta obvia diferenciación. Ya son varios los autores que han estudiado la significativa relación de los equipos diversos y una performance exitosa en la organización (Mayo, 2002), al tomar en cuenta el potencial de las mujeres trabajadoras y maximizarlo.

Así, desde este escenario se pueden mencionar diversos casos en varios países, que tienen como un común denominador que dichas experiencias son llevadas a cabo bajo un paradigma de formalizar los procesos, pues son realizados bajo una serie de objetivos y estrictos indicadores que constituyen un tipo de producto/proceso de control de calidad (Cavazza, 2002), y con ello, que se logre un cambio de conducta respecto a la igualdad y equidad de género, a través de la sensibilización y educación de las personas, o sea un cambio de cultura.

⁴Traducción libre de: Cavazza, S.(2002). Mainstreaming Gender Equality in a Training Institution: The Case of the International Training Center of International Labour Organization, p. 89.

⁵Véase <http://learning.itc.ilo.it/gender/gms>

D. Certificar

La acción de certificar se entiende como la emisión de un documento que atestigüe que un producto, persona o empresa se ajusta a unas normas técnicas determinadas (Melero y Núñez-Cortés, 2011). En este sentido, Melero y Núñez-Cortés (2011) indican que las certificaciones han surgido en todos los sectores y han evolucionado desde las referidas al concepto de calidad, hacia otros aspectos como el ambiente, los recursos humanos, la responsabilidad social corporativa, o sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Por consiguiente, se tiene que las certificaciones pueden ser de diverso orden (Miranda et al., 2004), a saber:

- ❖ Por naturaleza del organismo certificador/normalizador. Existen certificaciones de naturaleza pública (administraciones públicas) y de naturaleza privada (organismos privados), según sea el ente normalizador o acreditador del documento pertinente.
- ❖ Por el carácter general o sectorial de la norma. Distinguiendo entre certificaciones generales (todos los sectores de la economía) y sectoriales (un sector específico).
- ❖ Por la naturaleza de la entidad que la recibe. Se hace referencia a tres categorías: empresas, productos y personas. De esta modo, una organización puede decidirse someter a los criterios de certificación a su modelo de gestión bajo los parámetros de calidad, medioambientales, de responsabilidad social corporativa, de gestiones de personas, o bien de igualdad de género, entre otros.

Por todo lo anterior, el distintivo de Igualdad en la Empresa corresponde a una certificación de naturaleza pública, general y de empresa que regula específicamente la gestión de la igualdad de oportunidades en la organización (Melero y Núñez-Cortés, 2011).

E. Norma

Este término se define como un documento técnico de aplicación voluntaria aprobado por un organismo de normalización, que contiene los requisitos por cumplir por una organización que quiera certificarse con arreglo a esa pauta. Es su carácter voluntario el que la diferencia del concepto de homologación (Miranda et al., 2004).

Una de las normas de mayor relevancia son las denominadas Norma ISO, entendidas como directrices internacionales para la implementación de sistemas de gestión de calidad impartidas por la Organización Internacional de Normalización, desde 1987 (PNUD, 2010).

F. Certificación y proceso

La certificación de sistemas de gestión es una actividad de evaluación de conformidad a una tercera parte. Los organismos que realizan esta actividad son organismos de evaluación de conformidad de tercera parte (ISO/IEC 17021, 2006).

Para lograr que la empresa obtenga una certificación se ven involucrados tres elementos en el proceso mediante el cual la certificación será concedida (Melero y Núñez-Cortés, 2011):

- ❖ Organismo Normalizador. Es la entidad que determina las normas técnicas base de la certificación. En España es el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y el Ministerio de Trabajo e Inmigración, que tienen que obtener previamente la aprobación de la Vicepresidencia del Gobierno y del Ministerio de la Presidencia, y con los informes favorables del Ministerio de Economía y Hacienda y del Ministerio de Política Territorial. Dicha instancia normalizadora establece las normas por cumplirse tanto para la solicitud, como para la concesión del distintivo, el ámbito de influencia y el período de vigencia.

El Real Decreto 1615/2009, del 26 de octubre (BOE nº 265, de 3 de noviembre) establece las normas que habrán de cumplirse por parte de las empresas para someterse al proceso de certificación de Igualdad en la Empresa. La empresa deberá respetar las leyes en materia de Seguridad Social, materia tributaria y responsabilidad social. Asimismo, haber cumplido con la implementación de un Plan de Igualdad, en aquellos puestos en que esté obligada por imperativo legal o convencional, y también haber creado una Política de Igualdad de oportunidades para las mujeres y, finalmente deberá acreditarse por escrito y públicamente por contar con un compromiso explícito en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todas las condiciones de trabajo, la organización y su funcionamiento interno, y la responsabilidad social.

El Artículo 10 del Real Decreto establece los aspectos para la obtención del distintivo, criterios de evaluación de la solicitud y las medidas de gestión del modelo organizativo y la responsabilidad social de las empresas.

Se ha tipificado esta certificación como de carácter general. Y el período de vigencia del distintivo empresarial en materia de igualdad es de tres años, a partir de la publicación de su concesión en el BOE, pudiendo la organización pedir su prórroga antes del término de la vigencia, aplicándole los mismos criterios del procedimiento y requisitos de la concesión inicial.

- ❖ Organismo Certificador. Es la entidad que garantiza el cumplimiento de las normas por parte de la entidad solicitante. Para España es la Dirección General para la Igualdad en

el Empleo del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. A través de una orden ministerial se publican las convocatorias anuales en el Boletín Oficial del Estado (BOE), los procedimientos y evaluación están regulados por la administración pública. En 2010 se le concedió el distintivo a treinta y seis empresas españolas, de seiscientas solicitudes, y mediante una apelación de empresas, posteriormente se le concedió la certificación a tres organizaciones más.

- ❖ Entidad Certificada. Esta será la empresa objeto de la certificación. Podrá ser cualquier organización, de cualquier tipo, de capital público o privado, que ejerza su actividad en la Península ibérica y que cumpla con los requisitos exigidos para la distinción. La empresa certificada deberá cumplir con una serie de requisitos concernientes a la distinción, la cual podrá ser retirada, de manera temporal o permanente, si se incumplen, o bien la misma organización solicite su suspensión o renuncia al mismo, ya que este proceso es voluntario para la empresa. Cada año, la organización certificada deberá remitir un informe a la Dirección General para la Igualdad de Empleo, en un plazo de treinta días naturales posteriores a la fecha de finalización de la anualidad. Dicho documento deberá contener las actuaciones implantadas y los efectos de las mismas. En la tercera anualidad se deberán incluir en ese documento también las actuaciones y los resultados producidos durante la misma.

Las personas trabajadoras de la empresa podrán, con carácter facultativo, presentar un informe sobre el Plan de Igualdad o las Políticas de Igualdad en los que se apoya la solicitud.

Como se verá más adelante, en el apartado de 1.4.3. Desarrollo en Costa Rica, particularmente en ese país existe el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), el cual es el ente rector encargado de normalizar procesos. Fue creado en el año 1987, es un organismo privado multisectorial, independiente y sin fines de lucro. Su objetivo primordial es fomentar y desarrollar actividades de formalización y certificación de la conformidad; así como actividades de apoyo y asesoría que permitan asegurar con credibilidad aquellas entidades, que mediante los procesos de evaluación, puedan satisfacer las demandas económicas y sociales del país. Esta asociación surgió con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y, en particular, para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad. Dicho desarrollo debe basarse en resultados ciertos, obtenidos por la ciencia, la técnica y la experiencia (INTECO, 2015). Este Instituto posee una vasta gama de membresías con

organizaciones internacionales, entre las cuales destacan: la Organización Internacional para la Normalización (ISO), la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), American Society for Testing of Materials (ASTM Internacional), entre otras.

En estos momentos, con la aprobación de la Norma **INTE 38-01-01:2013 “Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG)**, del 3 de diciembre de 2013, este Instituto, a través de su Departamento de Formación, se halla en el proceso de sensibilización y capacitación del personal técnico sobre esta Norma, mediante sus cursos y procesos formativos. Asimismo, este ente ofrece cursos técnicos externos para establecer auditores del SIGIEG (profesionales multidisciplinarios), y colaboradores provenientes de diversas empresas. Su fin es el de consolidar un registro de elegibles, los cuales serán convocados para coadyuvar en los procesos organizativos, al momento de que las corporaciones deseen acceder a la certificación de dicha norma.

G. Sello de Equidad

Un sello de equidad es una validación oficial de que la empresa promueve, de forma sistemática, la igualdad entre trabajadores y trabajadoras, y que lo hace mediante prácticas modernas de gestión y administración de recursos humanos. La empresa modifica paulatinamente su diseño, así como sus bases normativas e implementa las herramientas pertinentes para alcanzar los objetivos de calidad y equidad, tanto en empresas públicas como privadas. El vínculo entre las ganancias de los negocios y el aumento en la productividad, por un lado, y la igualdad para hombres y mujeres por otro, está dado por la mejora del clima laboral y de las relaciones interpersonales, y por el mejor aprovechamiento del conjunto de los saberes y los conocimientos (formales y tácitos) de las trabajadoras y los trabajadores. Está bien documentado que en muchas empresas dichos conocimientos, con frecuencia, son entorpecidos o ignorados por prácticas discriminatorias que impiden valorar las cualidades, tareas y responsabilidades de los cargos desempeñados por las mujeres en pie de igualdad con las de los hombres. Ello trae como consecuencia la fuga de innovación por su incapacidad –de la empresa— para aprovechar el conjunto de las competencias y los conocimientos disponibles, en razón de mantener y sostener prácticas discriminatorias, de segregación y exclusión contra las trabajadoras (MEGA, 2009).

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

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

Mucha es la investigación en esta línea que evidencia que las dinámicas internas de las empresas reproducen prácticas de discriminación y/o exclusión. Una economía innovadora requiere del empleo de las capacidades del conjunto de los actores y, por ende, de políticas públicas y de incentivos novedosos para introducir mayores grados de igualdad en las empresas y en las organizaciones públicas (INAMU, 2014). En virtud de este pensamiento, la relación entre igualdad de género e innovación en las empresas no es automática y requiere de formas de gestión de recursos humanos y organizativas específicas para cada empresa. El intercambio de aprendizajes entre experiencias es útil para la consolidación de programas que respeten las particularidades de cada país.

Los sistemas de gestión de igualdad son instrumentos pertinentes, pero resultan insuficientes para direccionar a la organización hacia espacios laborales y gestiones más equilibradas, como lo ha promulgado el INADI en el Modelo de Equidad de Género para Argentina MEGA (2009). Dichos sistemas, de cara a ir paulatinamente cerrando las brechas de género, demandan otras políticas públicas como herramientas instrumentales que coadyuven y potencien el esfuerzo iniciado por los programas de equidad de género. Con todo, estos programas son políticas públicas de una nueva agenda de transformación democrática del Estado y de crecimiento para la inclusión social.

Los programas de certificación de empresas en Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género son pioneros y líderes en la transformación de los vínculos entre el Estado y el mercado, conjugan una lógica enfocada en la igualdad de género con otra orientada a lograr el incremento de las ganancias y la competitividad.

Estas lógicas dejan de ser concebidas como preocupaciones disímiles –a ser tratadas por diferentes segmentos e instrumentos del Estado– para aunarse en un proceso de desarrollo organizativo donde la igualdad de oportunidades, de trato y de resultados, es esencial para promover el dinamismo innovador de las empresas (MEGA, 2009).

Además, las reflexiones sobre los sistemas nacionales de innovación cuyo foco es el comportamiento de las empresas y el papel del conocimiento insisten en que las sociedades

innovadoras también son sociedades más justas (Dalum et. al., 1992; Castells y Himanen, 2002; MEGA, 2009).

H. Programa de Certificación de SGEG

Un programa de certificación es una política pública impulsada por los mecanismos de igualdad, destinada a premiar con un sello, distintivo o logotipo, a las empresas. En este caso, se refiere a las organizaciones que hayan adoptado un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG), siguiendo los requisitos establecidos en una norma y de acuerdo con una evaluación independiente de lo implementado en la empresa (PNUD, 2010). Dicha Certificación entonces es una política pública cuyo objetivo consiste en promover cambios organizativos, que contribuyan a cerrar las brechas de género en las empresas. Representa una oportunidad para profundizar la transversalización del enfoque de género en la economía, mediante la transformación de la gestión de recursos humanos de empresas públicas y privadas y la forma en que las empresas abordan sus negocios. En particular, este Programa busca garantizar el ejercicio de derechos laborales entre hombres y mujeres, al distinguir con un Sello de Equidad de Género a las empresas comprometidas con la justicia social y la igualdad de género.

Asimismo, este Programa pone de relieve que el mercado de bienes y servicios puede edificarse sobre bases más igualitarias. En el marco de economías modernas e innovadoras, el cumplimiento de los derechos humanos pasa a ser un factor indispensable para garantizar la calidad de los productos y los servicios ofrecidos por las empresas. Al mejorar las condiciones de trabajo de hombres y mujeres, las empresas aprovechan mejor los talentos de su fuerza de trabajo y compiten a partir de la calidad de los contratos laborales. El sistema de las Naciones Unidas ha adoptado un concepto del desarrollo basado en las capacidades humanas, así los derechos económicos y sociales son a la vez el incentivo y la recompensa de una economía sólida (PNUD, 2010).

Por lo tanto, la certificación empresarial se expresa en un Sello de Equidad de Género, es decir, en un logotipo o un distintivo especialmente diseñado para reconocer que la organización ha cumplido con los requisitos del Sistema de Gestión de Equidad de Género, según lo establecido en la norma correspondiente. Testifica la adecuada adopción de objetivos, metas y medidas organizacionales concretas que el Sistema de Gestión de Equidad establece como requisitos para la introducción de mayores grados de igualdad y equidad y, por ende, la reducción de brechas de género en el empleo. El logotipo podrá utilizarse en los productos y servicios de la empresa así como en su imagen institucional o cualquier otra aplicación que le

permita la difusión de su compromiso con la igualdad de género en el mundo del trabajo (PNUD, 2010).

I. Gestión del conocimiento

En la empresa la gestión del conocimiento consiste en desarrollar conocimiento colectivo en los procesos de trabajo que descansan en el conocimiento tácito de las personas y transformarlo en conocimiento explícito para el aprendizaje organizacional. Por otra parte, el conocimiento formalizado o codificado se transforma en un saber hacer concreto para la práctica cotidiana de la organización (PNUD, 2010).

J. Innovación

Es el proceso de incorporación de nuevos o mejores productos o servicios, nuevas o mejores formas de organizar el trabajo en la empresa, o incluso en la logística y en la comercialización (PNUD, 2010). Por tanto, conlleva la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, en la organización y administración del proceso productivo, la incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente, e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas (PNUD, 2010).

K. Buen Gobierno Corporativo

Por último, a medida que los gobiernos y los organismos internacionales toman conciencia y acuerdan en conjunto protocolos sobre la responsabilidad ética de las corporaciones, surge el concepto de gobierno corporativo. El cual es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los Órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo (GC) provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, controlar la creación de valor y uso eficiente de los recursos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió en mayo de 1999 sus Principios de Gobierno Corporativo en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembro y algunos otros en proceso de serlo. Los principios de la OCDE contemplan que el marco de GC debe:

- Proteger los derechos de los accionistas.

- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el control efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas (PNUD, 2010).

1.3. Desarrollo requerido en diversos países

A través del tiempo, el reconocimiento de la discriminación histórica que han sufrido las mujeres ha sido una preocupación constante en diversas instancias tanto políticas como civiles.

De esta manera, a continuación se presenta un recorrido sucinto de las reivindicaciones en materia de igualdad que se han logrado.

Al respecto cabe mencionar que las Políticas de igualdad de género en Europa nacieron con su incorporación al Tratado de Roma en 1957, por el que se creó la Comunidad Económica Europea, estableciendo igualdad de salario para el mismo trabajo. Así, su Artículo 119 con respecto a la igualdad de trato entre mujeres y hombres, se indica que: "(...) cada Estado miembro garantizará durante la primera etapa, y mantendrá después, la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos para un mismo trabajo" (Tratado de Roma, 1957, p. 29).

En los años 70 el Tratado se fue ampliando con directivas que obligaban a los estados a cumplir lo estipulado, demandándoles aspectos en torno a la formación para el empleo y aspectos de la Seguridad Social. De ahí que se haya desarrollado una legislación sobre la igualdad y las políticas de igualdad. Asimismo, dicho Tratado creó y proveyó los Fondos Europeos (FSE, FEDER, FEOGA e IFOP) destinados a compensar los desequilibrios existentes entre los distintos países miembros.

Igualmente, el Reglamento (CE) 1260/99, integra el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres en la actuación de los Fondos. Así en su Artículo 2.5 se establece que“(...) la Comisión y los Estados miembro velarán por que exista coherencia entre la acción de los Fondos y otras políticas y programas comunitarios, en particular en los ámbitos del empleo, de la igualdad entre hombres y mujeres” (CE 1260/99, p. 28).

Por su parte, el Tratado de Ámsterdam, ratificado por la Ley Orgánica 9/98 de 16 de diciembre, establece que la Unión Europea tendrá como misión promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, introduciendo este principio en todas las políticas y en todos los programas (Art. 2 y 3).

Estos principios legales que deben regir en Europa, supone una transformación cualitativa trascendental en las nuevas formas y modos de hacer política. En el futuro, la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, no es una acción paralela a cualquier acción de gobierno, deberá ser incorporada y tendrá que impregnar toda la acción de gobierno. Por lo cual, el *mainstreaming* principio de transversalidad, que se acuñó en la IV Conferencia sobre la Mujer celebrada en 1995 en Pekín y fue llevado al marco jurídico europeo por el Tratado de Ámsterdam, fue ratificado en diciembre de 1999 por España, y supone la incorporación de la igualdad de género en todas las políticas, programas y proyectos (Instituto de la Mujer, 2005). Sobre este principio se profundizará más en el próximo capítulo de la presente tesis.

Por tanto, y ante el impacto sobre la nueva dimensión y alcance que este principio de transversalidad tiene, se obliga, en primer lugar, a toda la acción política en el proceso de construcción europea de todos los países de la Unión: la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tiene que formar parte consustancial de la acción de los gobiernos, y a su vez, debe informar la actividad de las organizaciones privadas y del sector terciario. De este modo, todos los sectores se ven empujados y dimensionados bajo esa significativa premisa.

Del mismo modo, las diversas instituciones que existen en la Unión Europea (Parlamento, Consejo, Comisión, Tribunal de Justicia, y demás) conforman un sistema en el que el nivel de decisiones está repartido entre los niveles de gobierno europeos, nacionales y regionales. Es a partir de estos mecanismos que se han gestado las Políticas de Igualdad, donde las instituciones europeas han sido las impulsoras, especialmente para los países de la Europa Mediterránea.

Entre las iniciativas en materia de igualdad más importantes se pueden resumir las siguientes (Pastor, 2013):

- 1981: Comité consultivo para proponer acciones para la igualdad
- 1983- 1985: Primer Programa de Acción Comunitaria
- 1984: Comité de Derechos de la Mujer
- 1986-1990: Segundo Programa de Acción Comunitaria
- 1991-1995: Tercer Programa de Acción Comunitaria
- 1996-2000: Cuarto Programa de Acción Comunitaria
- 2001-2005: Quinto Programa de Acción Comunitaria
- 2006-2010: Plan de trabajo para la igualdad entre mujeres y hombres
- 2010-2015: Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres

Todo ello ha permitido, a través del tiempo, la creación de un nuevo marco legal consolidado en la Unión Europea, el reconocimiento de la discriminación como parte de la agenda pública y que el Estado debe actuar en su contra, y la creación de una opinión pública a favor de la igualdad y la sensibilización de los problemas que afectan a las mujeres (Pastor, 2013).

En ese sentido, cabe mencionar que varias son las empresas europeas que, por primera vez en 2013, han sido galardonadas con la distinción de la Fundación EDGE CertifiedFoundation(ex TheGenderEquality Project), entre las cuales figuran: Deloitte Suiza, IKEA Suizay CEPD N.V. de Polonia, tal y como lo manifestó la Directiva Aniela Unguresan, Fundadora de la EDGE CertifiedFoundation:

“Estas compañías tienen el sello de calidad que dice a empleados, buscadores de empleo, consumidores e inversores que están verdaderamente comprometidas con la igualdad de género en el lugar de trabajo” (Unguresan, 2013).

El sistema de certificación EDGE ("Beneficios Económicos para la Igualdad de Género", por sus siglas en inglés) es el primer sistema de certificación global de la igualdad de género en el trabajo, de aplicación universal en todas las industrias y regiones. Este sistema está basado en una metodología de evaluación innovadora puesta en marcha por la fundación EDGE Certified en la reunión anual del Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, en enero de 2011, y proporciona una imagen clara del compromiso y los avances en materia de igualdad de género de la empresa, medido en términos de igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, la

contratación y promoción, capacitación en liderazgo y desarrollo de la tutoría, la flexibilidad laboral y la cultura de la empresa⁶.

También, ha de mencionarse que la Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado iniciativas en materia de igualdad de derechos para las mujeres. Por ejemplo, posee el Centro Internacional de Capacitación, que a través de sus programas ha creado el “GendereQualityLabel”, que es una Certificación de Calidad de Género. Mediante esta se realiza un control para estudiar la participación de mujeres y hombres en el ámbito laboral, con base en indicadores de igualdad de género, lo que permite fiscalizar adecuadamente la integración de la igualdad en las políticas de recursos humanos de las empresas. Ello se logra mediante la integración de redes corporativas para el efectivo control y seguimiento.

Centrándonos en el otro lado del Océano Atlántico, y en particular en Costa Rica, el Instituto Nacional de la Mujeres (INAMU) implementó el Sistema de Gestión para la Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), tanto para compañías privadas como públicas. La primera en certificar como *leader case* fue Coca-ColaCompany. Entre las medidas incluidas en su plan de acción figuran actividades para incentivar la corresponsabilidad familiar, la creación de guarderías, escuelas para padres y madres, divulgación de la ley de acoso sexual, capacitaciones sobre equidad de género, desglose de datos por género y la modificación de programas y documentos con lenguaje inclusivo.

También se habían iniciado en este proceso de certificación el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (de naturaleza pública) y el Scotiabank (banco canadiense de capital privado). Así, en el 2007, el Banco Popular aprobó la Política de Igualdad y Equidad de Género para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, como normativa para garantizar la participación real y efectiva de las mujeres.

El proceso conlleva un desarrollo compuesto de cuatro etapas, a saber: a) Capacitación b) Diagnóstico c) Pre-auditoría y d) Auditoría. El Banco Nacional de Costa Rica (entidad pública), el más grande del país, está en proceso preliminar de incorporación del Sistema de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), para iniciar un proceso de capacitación de cara a la implementación del sistema de certificación.

Asimismo, a nivel de la región Centroamericana, se ha venido realizando reuniones con organizaciones que trabajan por los derechos de las mujeres para homologar la experiencia del

⁶ Véase <http://mundomicrofinanzas.blogspot.com/2013/11/certificacion-compartamos-por-igualdad.html>.

SIGEG de Costa Rica a otros países y, a la vez, se ha trabajado con instituciones a nivel internacional para lograr una norma ISO de género.

A continuación, describimos la experiencia de El Sistema de Gestión para la Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), que se ha implementado en Costa Rica.

Auspiciada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM)⁷, se celebró una reunión del 17 al 19 de agosto, 2009, en la Ciudad de Panamá, en la que asistieron: México (participó el Instituto de la Mujer y una representante del Estado de Zacatecas); Costa Rica (por Centroamérica, ya que sólo Costa Rica tiene este Sistema de Gestión); Chile (que con la Presidenta Sra. Michelle Bachelet, se ha aprobado una Ley que obliga al Estado a transversalizar el Género, en primera instancia a nivel público y luego, a nivel privado); Uruguay, que es la experiencia más nueva (apenas se están integrando) y Brasil, como país invitado, pero lamentablemente no pudo asistir (este país tiene un sistema de igualdad de género también). En esta asamblea se acordó realizar una próxima reunión del 16 al 20 de noviembre, 2009 en Montevideo, Uruguay, que tuvo como fin el continuar aunando esfuerzos en cooperación, intercambio de conocimientos y desarrollar competencias en el tema de la transversalización de género.

La Agenda Económica de las Mujeres, tiene una División en cada país de Centroamérica, y es la instancia donde se han venido discutiendo aspectos en torno a las políticas públicas para las mujeres, con apoyo del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Ello ha permitido crear las redes sociales pertinentes, que a propósito de éstas se está trabajando con el resto de países para iniciar procesos de implementación del SIGEG, por parte de quienes todavía están más atrasados que Costa Rica en puntualizar, a través de instrumentos jurídicos, la potenciación de la igualdad y equidad para las mujeres, y en particular en el ámbito laboral (todavía persisten odiosas brechas en contra de las mujeres, violación de sus derechos humanos, no sólo en lo laboral, sino en vejaciones increíbles en otras áreas como el acoso sexual, la explotación inhumana, la violencia física, emocional, patrimonial, el acoso laboral, entre otros). Gran parte de estos procesos se han detenido por razón de la crisis mundial, y como bien se sabe que, lamentablemente, las cuestiones favorables de las mujeres no constituyen una prioridad en momentos de congojas económicas, las empresas optan por dejar las iniciativas en “espera” hasta que se vislumbren mejores horizontes financieros.

⁷ Agenda Económica de Mujeres (AGEM), es un Programa a nivel centroamericano apoyado por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, para promover y proteger los derechos de las mujeres. Trabaja en más de 100 países y la Directora Ejecutiva actual es la española Sra. Inés Alberdi.

Así pues, el Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG) pretende la eliminación gradual de las brechas de género, identificadas en las organizaciones que participen en ese proceso, mediante la promoción de acciones novedosas que vayan más allá del cumplimiento de la ley en materia laboral y, que ofrezcan beneficios que mejoren las condiciones de las mujeres en el ámbito de trabajo. Las brechas de género son diferencias existentes entre mujeres y hombres, que tienen un impacto negativo en la vida de las mujeres, les impide acceder a más y mejores oportunidades laborales, les limitan el ejercicio de sus derechos humanos y las posibilidades de lograr un desarrollo integral en el mundo laboral. Al respecto, cabe subrayar como en Centroamérica persisten brechas de género que perjudican a la población laboral femenina, muchas de las cuales se manifiestan en formas muy diversas de discriminación (INAMU, AGEM, 2007).

Existe una amplia evidencia de cómo los mejores ambientes laborales, aumentan la productividad de las trabajadoras y, los niveles de rendimiento y competitividad de las organizaciones. En este sentido, la equidad de género se convierte en una ventaja competitiva, ya que agrega valor social al proceso productivo, contribuyendo de esta forma a la paz y a la democracia social (INAMU, AGEM, 2007). Mejorando la calidad de los empleos para las mujeres se hace una mayor contribución a la producción tanto a nivel del sector por empresa, como a nivel de las cuentas nacionales del país, amén del beneficio directo que las mujeres traerán para sus familias, comunidades y regiones.

La conciencia social de los consumidores en el mundo ha ido creciendo, se demanda el respeto a los principios y valores morales, así al adquirir un producto en el mercado se selecciona el que sea más ecológico, más orgánico, reciclado, reutilizado, biodegradable, más justo, más ecológico, por ello el SIGEG constituye un gran avance en materia de equidad de género, en ese nuevo paradigma. Las personas consumidoras se benefician con el producto/servicio que adquieren, por lo cual el reconocimiento para la empresa que obtenga la certificación de Equidad de Género se colocará en un estatus beneficio y de prestigio ante la opinión pública, contribuyendo así a guiar la elección de las personas consumidoras. Además, se le compensará a la empresa con una fidelidad de sus clientes al considerarla una compañía acreedora de su aprecio y admiración.

1.4. Situación en España y situación en Costa Rica

Una forma de ir construyendo un ejercicio de una ciudadanía efectiva y real para las mujeres consiste en la aprobación de instrumentos jurídicos de obligada aplicación, de manera que con los mismos de alguna forma se garantice un nivel práctico en la vida social y cotidiana.

Ahora bien, la implementación de Políticas de igualdad y equidad en las organizaciones en muchas de las sociedades modernas se ha ido modificando. Para los efectos de ejemplarizar este hecho relevante nos centraremos a continuación en dos países que constituyen nuestro objeto de estudio: España y Costa Rica.

1.4.1. Desarrollo en España. Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de España

La Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, aprobada el 22 de marzo de 2007 en España, de aplicación federal en su exposición de motivos, semanifiesta que en concordancia con la Constitución Española se proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Asimismo, se insta a los poderes públicos para que promuevan las condiciones hacia la igualdad de las personas, así como en los grupos en que se integren de forma real y efectiva.

También, se menciona el Principio de la Igualdad entre mujeres y hombres, como precepto jurídico universal y que se ha plasmado en varios instrumentos de reconocimiento internacional, a saber:

“(…) la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983. En este mismo ámbito procede evocar los avances introducidos por conferencias mundiales monográficas, como la de Nairobi de 1985 y Beijing de 1995” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12611).

En este mismo sentido, se declara que en la Unión Europea:

“La igualdad es, asimismo, un principio fundamental en la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros son un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12611).

Además del fundamento descrito en el Artículo 111 del Tratado de Roma sobre el acervo comunitario de gran amplitud, relativo a la igualdad entre sexos, también se incorporan en esta Ley otros ordenamientos españoles relevantes en materia de igualdad del trato, el acceso al empleo, a la formación y promoción profesionales y a las condiciones de trabajo, y la adquisición de bienes y servicios.

Hoy en día, las mujeres continúan luchando contra rémoras promovidas por la ideología patriarcal, que las limitan, restringen y coaccionan únicamente por razón de su sexo y, que a su vez ello incidirá en sus comportamientos e identidades de género:

“[Por lo que] Resulta necesaria, en efecto, una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla. Esta exigencia se deriva de nuestro ordenamiento constitucional e integra un genuino derecho de las mujeres, pero es a la vez un elemento de enriquecimiento de la propia sociedad española, que contribuirá al desarrollo económico y al aumento del empleo” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12611).

Estos argumentos recogidos en la Ley Orgánica en el párrafo anterior, no sólo deberían ser aplicables a España, sino también habrá que homologarlos al resto del mundo, ya que consta en los resultados de las investigaciones que la mejora de la calidad de vida de las mujeres en sus diversos ámbitos: sociales, económicos, laborales, jurídicos, y demás, redundará siempre en un crecimiento efectivo de las comunidades donde están inmersas.

Se versa sobre el Principio de igualdad como una dimensión transversal, “seña de identidad del moderno derecho antidiscriminatorio”. Por ello, esta Ley prevé la implementación de políticas activas para hacer efectivo y real dicho principio (Ley Orgánica 3/2007, p. 12611).

Dicho instrumento jurídico pone especial atención en el alcance horizontal del principio de igualdad y la perspectiva de género, lo que quiere decir que se traduce en la proyección del mismo en diferentes ámbitos normativos y, su concreción en la modificación de todas aquellas normativas que son afectadas. A través del establecimiento de criterios de actuación de todos los poderes públicos y, mediante pautas favorecedoras de la igualdad en políticas en todos los ámbitos: educación, salud, economía y la cultura (Ley Orgánica 3/2007, p. 12612).

Si bien, dicha herramienta menciona igualmente aspectos hacia la conciliación laboral, familia y corresponsabilidad entre hombres y mujeres, de la misma manera, esa norma pone énfasis en la corrección de desigualdades en el ámbito laboral (Ley Orgánica 3/2007, p. 12612).

Cabe mencionar que salvaguarda la adopción de medidas concretas sobre la igualdad en las empresas, dentro de la negociación colectiva, para que sean las partes, libre y

responsablemente las que acuerden los contenidos de los compromisos pactados en ese sentido.

También, se plasman medidas específicas sobre los procesos de selección y para la previsión de puestos de trabajo en la Administración General del Estado, incluyéndose a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad y al Ejército. Se expresan además los alcances en el ámbito de la participación política femenina, tanto a nivel estatal como autonómico y local, como en su proyección política internacional de cooperación para el desarrollo.

En virtud de lo planteado, dicha Ley deja evidenciado que las mujeres y los hombres no han tenido una trayectoria histórica en igualdad. Por consiguiente, esta norma tiene como objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre ambos sexos, en particular mediante la eliminación de la discriminación contra la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas pública, civil, laboral, económica, social y cultural.

De manera específica, en el Artículo 11, Título II, de esta Ley, se recoge la necesidad de generar acciones positivas para corregir situaciones patentes de desigualdad. Es importante señalar también que en dicho Artículo se hace hincapié en el compromiso hacia la efectividad del derecho constitucional de igualdad entre mujeres y hombres, a través de la integración de las políticas económicas, laborales, sociales y culturales para evitar la segregación laboral y potenciar el crecimiento empresarial femenino, y en especial el reconocimiento del valor del trabajo de las mujeres, incluido el doméstico.

En el Artículo 25, la Ley señala la necesidad de lograr la igualdad en el ámbito de la educación superior, así como el derecho a trabajar en igualdad de condiciones (Artículos 42 y 43) a través de programas de empleabilidad para las mujeres y de discriminación positiva en la negociación colectiva.

Respecto al ámbito laboral, la Ley Orgánica 3/2007 en su Artículo 44, pone especial énfasis en la necesidad de conciliación, lo cual como veremos más adelante, se ha plasmado en numerosos programas de igualdad en muchas empresas españolas. Así, literalmente se expresa:

“CAPITULO II. Igualdad y conciliación.

Artículo 44. Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

1. Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio.
2. El permiso y la prestación por maternidad se concederán en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.
3. Para contribuir a un reparto más equilibrado de las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por paternidad, en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12619).

En esa misma línea, es significativo mencionar que esta Ley establece la necesidad de respetar la igualdad de trato y, en el caso de organizaciones grandes (mayores de 250 trabajadores) deben de implementar obligatoriamente un plan de igualdad (ver Artículo 45.2), que favorece la discriminación positiva e integración de este colectivo:

“CAPITULO III. Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad.

Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.

1. Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.
2. En el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere al apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.
3. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, en los términos previstos en el mismo.” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12620).

Como aspecto muy relevante de esta Ley, se indican, además de los planes de igualdad entre las empresas, los procedimientos sobre los distintivos para las mismas (Artículo 50). Estos distintivos serán otorgados a aquellas empresas que incentiven y promuevan una cultura de igualdad y buen trato hacia las mujeres, por lo cual serán galardonadas, y gozarán de ciertos estatus a nivel social por dicho reconocimiento.

Como un elemento diferenciador de este instrumento jurídico, cabe subrayar el énfasis puesto en el hecho de no recaer sólo en la mujer la responsabilidad exclusiva del hogar y la familia, porque además se involucran otros actores sociales. En el ámbito público, se confirma la tesis de que es el Estado, como ente constitutivo de una nación, el responsable de velar para

que todos sus administrados/as gocen de la plenitud de sus derechos y, que dentro de ese territorio, se ejerza una ciudadanía efectiva y real para todos los humanos.

Asimismo, el Artículo 51 de la Ley recoge aspectos de la correcta y adecuada administración de los recursos humanos, que son atravesados por el eje de género, como variable dinamizadora que visibiliza el estatus de las mujeres en los ámbitos laborales. Ello conlleva una responsabilidad por parte de las organizaciones de cara a que se deben considerar a las mujeres bajo un nuevo paradigma.

En relación con la discriminación positiva, esta Ley invoca el principio de una administración equilibrada por parte de los órganos generales del Estado, con miras a que se modifiquen viejos y obsoletos esquemas de dirigir y gestionar, potenciando la presencia de más mujeres en los diversos órganos institucionales (Artículos 52 y 53 de la Ley).

Mal haría un Estado si no considerara, por lo general, a más de la mitad de sus personas administradas. En la lógica de un buen dirigente, estaría perdiendo valiosos recursos humanos que aportarían sin duda, ideas, innovaciones y conocimiento en el momento de la búsqueda de las soluciones para los problemas de la cotidianidad, máxime que históricamente las mujeres y los hombres han vivido experiencias, estilos y aprendizajes muy diversos por la segregación que han sido objeto por condicionamientos patriarcales, dando como resultado un bagaje muy rico, lo que en estos momentos se hace una fortaleza indispensable para afrontar los retos actuales para inquirir respuestas creativas.

Por último, indicar que la Ley hace también referencia a la necesidad de incluir acciones positivas en la formación, y que las empresas y Administración formen para la igualdad (Artículo 61).

Por todo lo expuesto hasta este momento, esta normativa hace demandas cada vez más específicas y particulares en materia de igualdad en pro de las mujeres. Estos artículos constituyen sólo una muestra del gran corpus en materia de equidad con que cuenta España. Como se analizará a continuación son varias las comunidades autónomas que cuentan ya con leyes específicas en el tema de la igualdad para las féminas y, que entre sus ejes rectores proponen la autonomía económica y el *empowerment* de las mujeres para que gesten sus propios negocios, accediendo así a ingresos para ellas y sus propias familias, lo que obviamente incidirá en la mejora de su calidad de vida.

1.4.2. Regulación a nivel de Comunidad Autónoma

Partiendo de la organización política-administrativa del Estado Español, entres niveles, a saber: estatal, autonómico y local; las Comunidades Autónomas poseen su competencia para legislar en materia de su gobierno, en virtud de lo cual dichas Comunidades tienen sus propios organismos de igualdad, y por ello han nacido los Planes de Igualdad, a la luz del Plan Nacional de Igualdad (Melero y Núñez-Cortés, 2011). Dentro de los Planes Nacionales Generales del Gobierno Español se pueden citar:

- ◆ I Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1988-1990)
- ◆ II Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (1993-1995)
- ◆ III Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (1997-2000)
- ◆ IV Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2003-2006)

Por diversos motivos no existen los planes de evaluación y control sostenibles en el tiempo sobre los verdaderos avances e impactos reales en materia de igualdad. Además, Moreno (2008) plantea que todavía persisten barreras culturales que tienen relación con el peso de la tradición familiar. Esa condición contribuye a que se reproduzcan los estereotipos de género en la implementación de las políticas de género; por lo cual países del sur de Europa todavía permanecen en esas condiciones, a saber España, Portugal, Grecia, Italia y Malta, mientras que los países que continúan con sus estados de bienestar tienen una extensa trayectoria en la implementación de manera positiva en el imaginario social colectivo con respecto a la sensibilización sobre el género y el proceso de individualización (Sjöberg, 2004). Máxime que también los estados como Finlandia y Suecia se mantienen con porcentajes altos de servicios y políticas de igualdad, lo cual también ha incidido en incrementar y administrar mejores estrategias, sustentadas a través del tiempo en materia de igualdad y equidad a favor de las mujeres, con obvios resultados positivos para todos.

Como ya se ha planteado, para las Comunidades Autónomas Españolas, la Constitución Política les confiere la capacidad legislativa y política. Dicha condición les ha potenciado para crear sus propios Planes Autonómicos de Igualdad; impulsados desde sus propias organizaciones de igualdad. Así por ejemplo, Valencia, Navarra y Castilla y León tienen su propia normativa sobre la igualdad para las mujeres.

Un elemento curioso lo constituye el hecho de que el Programa OPTIMA, en su figura “Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres”, fue el precursor del distintivo Igualdad de Empresa, regulado por la Orden de 25 de enero de 1996. Dicho Programa es una metodología sobre la integración de la igualdad de género en la cultura organizativa y en su estrategia corporativa y fue impulsado por los Institutos de la Mujer de Andalucía, el País Vasco y la Administración General del Estado. En opinión de Melero y Núñez-Cortés (2011, p. 131) sus principales objetivos son los indicados a continuación:

- ◆ Conseguir un proceso social favorable a la Igualdad de Oportunidades de las mujeres en el empleo.
- ◆ Facilitar la incorporación, permanencia y promoción de las mujeres en las empresas.
- ◆ Incorporar las acciones positivas como estrategia corporativa.

En virtud de ello la figura mencionada “Entidad colaboradora en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”, aparece como un reconocimiento para las empresas comprometidas con la igualdad, cuyas prácticas empresariales permitían fomentar nuevas formas de gestionar en pro de las mujeres, y que aplicaban las políticas de igualdad de oportunidades. Por tales razones se creó el anagrama de su nombre y el Instituto de la Mujer era el ente concesionario. Por medio de esta metodología se han reconocido cuarenta y cinco empresas españolas (por Orden del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del 16 de noviembre, 1999) (Melero y Núñez-Cortés, 2011).

A continuación se presentan las regulaciones autonómicas de la igualdad de oportunidades aprobadas en diversas comunidades españolas, entendiéndose que algunas de éstas poseen un distintivo y su respectiva denominación, al cual algunas empresas pueden postularse para luego, tras el correspondiente proceso, lograr obtener su certificación.

Tabla 1.-Regulaciones Autonómicas de la igualdad de oportunidades

Título	Órgano	Año	Distintivo	Denominación
Ley Foral 33/2002, de 28 de noviembre de fomento de la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres	Comunidad Foral de Navarra	2002	No	----
Ley 1/2003, de 3 de marzo, de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres modificada por Ley 7/2007, de 22 de octubre.	Comunidad Autónoma de Castilla y León	2003	No	----
Ley 9/2003, de 2 de abril, para la Igualdad de Mujeres y Hombres	Comunidad Autónoma Valenciana	2003	No	----

Tabla 1.-Regulaciones Autonómicas de la igualdad de oportunidades (cont.)

Ley 7/2004, de 16 de julio, para la igualdad de mujeres y hombres modificada por la Ley 2/2007, de 28 de marzo del trabajo en igualdad de las mujeres	Comunidad Autónoma de Galicia	2004	Sí	Distintivo de excelencia en políticas de igualdad
Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres	Comunidad Autónoma de País Vasco	2005	Sí	Entidad colaboradora en igualdad de mujeres y hombres
Ley 12/2006, de 20 de septiembre, para la Mujer	Comunidad Autónoma de Baleares	2006	No	----
Ley 2/2007, de 28 de marzo, del trabajo en igualdad de las mujeres	Comunidad Autónoma de Galicia	2007	Sí	Marca gallega de excelencia en igualdad
Ley 7/2007, de 4 de abril, para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y de Protección contra la Violencia de Género modificada por Ley 3/2008, de 3 de julio	Comunidad Autónoma de la Región de Murcia	2007	Sí	Distintivo de igualdad
Ley 12/2007, de 26 de noviembre para la promoción de la igualdad de género en Andalucía	Comunidad Autónoma de Andalucía	2007	Sí	Marca de excelencia en igualdad
Ley 1/2012, de 26 de febrero canaria de igualdad de hombres y mujeres	Comunidad Autónoma de Canarias	2010	Sí	Marca de excelencia Canaria de igualdad

Fuente: Melero y Núñez-Cortés (2011, p. 140).

Tal y como se indica en la Tabla 1, y en relación con el distintivo para las organizaciones, puede observarse que no todas estas leyes contemplan uno. Puede notarse que para la Comunidad Autónoma Valenciana se cuenta con la Ley 9/2003, desde ese año, y como se verá más adelante, desde el gobierno de esta Comunidad se ha apostado por continuar y darle sostenibilidad (con todo lo que ello implica administrativamente) a los planes y programas en materia de Igualdad; avanzando y elaborando programas y proyectos específicos que atiendan cada vez con mayor especificidad los problemas críticos que sufren las ciudadanas, tales como: desempleo, violencia doméstica, discriminación laboral, acoso y hostigamiento sexual, poca capacitación, problemas de salud y reproducción, conciliación de la vida laboral/familiar, embarazos precoces, pobreza, y demás.

Asimismo, es significativo mencionar que la Ley 2/2007 del Trabajo en igualdad de las mujeres (del 28 de marzo, 2007), de la Comunidad Autónoma de Galicia sí incluye un distintivo para las empresas, denominado “Marca gallega de excelencia en igualdad”. Sus parámetros, procedimientos y calificaciones se regulan por el Decreto 33/2009 del 21 de enero, 2009. Igualmente, la Comunidad Autónoma de Andalucía, en su Ley 12/2007, presenta el distintivo de “Marca de excelencia en igualdad”, regulado por esta normativa y aportando además los criterios correspondientes para hacerse acreedor del mismo bajo la ejecución de la marca de

excelencia andaluza. Por su parte, en la Comunidad Autónoma de Canarias, la denominación adoptada es “Marca de excelencia Canaria de Igualdad”, cuya normativa hace referencia a los criterios pertinentes para la obtención y sostenibilidad del distintivo. Por todo ello, se pone de manifiesto que las distinciones implican un reconocimiento significativo para las organizaciones que han destacado en la aplicación de las políticas de igualdad (Melero y Núñez-Cortés, 2011).

En cuanto al resto de comunidades, obsérvese que sus normativas mantienen el común denominador en torno a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones, bajo el principio de la no discriminación hacia las mujeres. Y como se verá más adelante, cada vez más son las empresas que voluntariamente se sensibilizan y se adhieren a sistemas de igualdad y equidad de género, tanto en Europa como en América Latina, como una forma de ganar ventajas comparativas en sus nichos de mercado, a través de las certificaciones que les acreditan, y así posicionarse ante un público cada vez más comprometido con la sociedad, que encuentra y valora los aspectos de respeto de derechos humanos y ambientales bajo un paradigma de la responsabilidad corporativa de las organizaciones.

1.4.3. Desarrollo en Costa Rica. El SIGEG

En forma particular, en Costa Rica la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007-2017, constituye un gran logro del Estado costarricense para los próximos 10 años, en materia de igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres. Además, esta da sustento jurídico para el marco referencial del Sistema de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG).

La PIEG se sustenta en tres grandes núcleos de acción estratégica: autonomía económica, participación política y cambio cultural, pilares fundamentales para mover las barreras de la desigualdad que afectan a las mujeres; así como también, aspectos transversales que atacan nudos estructurales expresados en brechas por razones de género, los cuales han conllevado la desigualdad y la afectación de importantes colectivos de mujeres, incrementando los niveles de pobreza, el desempleo y prácticas sociales y culturales excluyentes, convirtiéndose en grandes obstáculos para el adelanto de las mujeres.

Dicha Política Nacional se fundamenta en diez principios orientadores (PIEG, 2007), a saber:

1. **Carácter estratégico e inclusivo:** en función de los retos actuales, para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres.

2. Carácter acumulativo y de largo plazo: basado en los logros y desafíos acumulados por el país en materia de igualdad y equidad.
3. Ganancias compartidas: sobre las aspiraciones, alianzas y responsabilidades compartidas entre los diferentes poderes del Estado y actores sociales.
4. Respeto a los derechos: sobre los enfoques de derechos humanos, igualdad de género y desarrollo humano, donde el respeto a la condición humana de las personas y su trato igualitario es un principio fundamental.
5. No discriminación: contra las mujeres por cualquier causa asociada a su condición de género.
6. Universalidad: incluye a todas las mujeres en sus diferentes condiciones y situaciones.
7. Reconocimiento de la diversidad: las características particulares que asumen la discriminación en distintos grupos de mujeres.
8. Exigibilidad: apuntando a la creación de condiciones materiales, sociales y culturales que permitan la reivindicación de los derechos de las mujeres y evite la discriminación por resultados.
9. Articuladora: la política de Estado convoca a sectores públicos, privados y de sociedad civil diversos, tanto en el diseño, como en la ejecución, evaluación y vigilancia y rendición de cuentas.
10. Participación: desde su diseño hasta su rendición de cuentas, como un mecanismo fundamental para garantizar su desarrollo pleno y exitoso.

Y dentro de los objetivos por cumplir de la PIEG, según cada área temática, cabe mencionar el Objetivo II relativo al trabajo remunerado de calidad y generación de ingresos. Así, en concreto se manifiesta:

“Que en el 2017 el país haya removido los principales factores que provocan brechas de ingreso entre mujeres y hombres; desempleo y subempleo femenino, en un marco de mejoramiento general del empleo en el país” (PIEG 2007-2017, p. 69).

Todo ello justificado a partir del análisis de la geografía de la situación de las mujeres costarricense que apunta a que:

- ❖ El incremento de la participación femenina en el mercado laboral no siempre ha significado mejores condiciones de trabajo para ellas, que se ven más afectadas por el desempleo y el subempleo que los hombres.
- ❖ La subutilización del trabajo femenino atenta contra la productividad del país y tiene implicaciones directas en la autonomía económica y la calidad de vida de las mujeres.
- ❖ Un importante número de mujeres se inserta en el mercado laboral en jornadas parciales o de medio tiempo no reconocidas formalmente. Ello implica un irrespeto a

los derechos laborales y provisionales de las mujeres e incrementa la desigualdad en el país.

- ❖ La precaria inserción laboral de las mujeres también se refleja en su mayor presencia dentro de la categoría de “trabajadores por cuenta propia a pequeña escala e informal”, una situación que, de no atenderse, contribuye a aumentar la pobreza.
- ❖ La oferta de servicios de las instituciones estatales (capacitación, crédito y acceso a mercados), dirigidos a apoyar a mujeres jefas de hogar pobres o microempresarias, ha operado de manera desarticulada y satisface sus necesidades y demandas. Ello incide en las posibilidades de éxito de iniciativas para mejorar ingresos y calidad de vida de las féminas.
- ❖ El avance en la incorporación femenina a la fuerza laboral ha modificado el rol de proveedor asignado tradicionalmente a los varones, dado que en un número creciente de hogares, las mujeres tanto como los hombres aportan a la conformación del ingreso familiar y, a una mejoría en condiciones de vida.
- ❖ Las brechas de ingreso entre hombres y mujeres que existen en el país están asociadas a dinámicas discriminatorias del mercado de trabajo, cuya persistencia puede ocasionar el empobrecimiento de mujeres y su expulsión del mercado laboral.
- ❖ La mayor escolaridad de mujeres versus hombres (9.7 a 8.5 años) no ha significado una mejor inserción laboral para ellas, pues el mercado laboral restringe sus posibilidades de participación en ocupaciones denominadas “típicamente masculinas”, mejor pagadas y con mayor reconocimiento social. Las mujeres tienen serias dificultades para ocupar puestos de dirección y de mando. La falta de atención a este fenómeno afecta al derecho y las oportunidades de desarrollo profesional y personal de las mujeres y las posibilidades de mejorar la producción nacional (PIEG, 2007).

Puede acotarse que todavía prevalecen obstáculos y reparos para un ejercicio pleno y efectivo para que las mujeres se incorporen sin objeción al mercado laboral, accediendo a todos los puestos en todos los niveles de la organización, sin distinciones odiosas en razón de las diferenciaciones de género.

Por lo anterior, en la Política Nacional se fijan como acciones positivas a tomar en el futuro lo indicado a continuación:

A. Promover la calidad del empleo femenino

Mediante la eliminación del costo de la maternidad como un factor que favorece las brechas de ingreso entre los géneros, mediante la redistribución del financiamiento de la maternidad en las

cuotas patronales a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), así ese costo deje de ser asumido individualmente por cada empleador/a.

Revisión, aprobación y aplicación de la legislación laboral frente a situaciones discriminatorias como el despido por embarazo o lactancia, y formas de violencia como el hostigamiento sexual y el acoso laboral. Asimismo, la protección laboral para grupos vulnerables en extrema discriminación: las trabajadoras domésticas, mujeres con discapacidad, trabajadores independientes, y ancianas; quienes no pueden cotizar a la seguridad social no tendrán jubilación en su vejez.

Capacitación de mujeres en áreas académicas altamente segregadas, por ejemplo en carreras científicas y tecnológicas, en sectores más dinámicos de la economía en términos de generación de empleo, a nivel nacional y regional.

B. Crear nuevas fuentes de empleo femenino, especialmente en zonas con mayores desventajas

Mediante la definición de apoyos estatales como exenciones fiscales y compras del Estado a empresas que promuevan la creación de más y mejores fuentes de empleo para las mujeres, principalmente en zonas rurales y urbanas más deprimidas y en el marco de una política nacional de empleo.

Igualmente, a través de la promoción de acciones afirmativas como la definición de porcentajes mínimos de contratación de mujeres en puestos directivos, para promover la de-segregación ocupacional vertical y horizontal.

Otra vía es la generación de estímulos para empresas e instituciones, que promuevan la eliminación de prácticas discriminatorias en las relaciones laborales.

Asimismo, mediante la creación y fortalecimiento de iniciativas destinadas a la intermediación entre la oferta y la demanda de empleo, a partir de esfuerzos entre instituciones de sectores productivo y social (PIEG, 2007).

Como estrategia coadyuvante en todo este proceso, surge la necesidad de crear un mecanismo de reconocimiento público que permita, en alguna medida, ir sensibilizando y re-educando a aquellos/as empleadores/as, público y privados, que sean susceptibles a considerar el potencial femenino en los entornos laborales y promuevan la igualdad de oportunidades para las mujeres en el mundo del trabajo costarricense.

No excluyendo a las mujeres en el ámbito laboral, se potencian sus capacidades y destrezas y se facilita su desempeño y su contribución a la producción, trayendo mejores y mayores beneficios no sólo a la empresa, sino a su familia, sus comunidades y su país. De esta

manera, mejores ambientes laborales aumentan la productividad, por ende los niveles de rendimiento y competitividad de las organizaciones o empresas (INAMU, 2007).

A través de la trayectoria de trabajo del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU, creado en 1985), se han aunado esfuerzos con organizaciones e instituciones (públicas y privadas), particularmente con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, quien ha facilitado la implementación de acciones positivas para sensibilizar y alfabetizar a los empleadores/as en aspectos contra la discriminación de género en los ambientes laborales, en muchos casos mediante proyectos y programas específicos de los Departamentos de Recursos Humanos y/o alta gerencia, entre las empresas que se pueden citar: Geber, Western Unión, AT & T, DEMASA, BMW Euro Autos, entre otras.

Llegado a este punto, y partiendo del análisis realizado en este apartado, puede observarse que se ha incidido en ir rompiendo los paradigmas patriarcales lesivos para las féminas.

Como hecho significativo, se debe enfatizar que el SIGEG se inició en el 2007 en Costa Rica, con la Empresa Coca Cola Company (multinacional), como *leader casetal* y como se indicó previamente, donde localmente se ubica el área de producción de la bebida, con el procesamiento y envase de productos. A estos esfuerzos del INAMU también se iniciaron labores en el 2008 con la empresa Scotiabank, sede Costa Rica, oficialmente conocido como The Bank of Nova Scotia como uno de los cinco grandes bancos de Canadá (entidad privada transnacional de servicios financieros), asimismo junto con Firestone-Bridgestone, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y, posteriormente el Banco Nacional de Costa Rica. La adhesión al proceso es voluntaria por parte de la organización. Éstas tienen el compromiso de promover ambientes de trabajo respetuosos de los derechos laborales de las mujeres, ellas deberán asumir un protagonismo en el cambio de las condiciones que generen la desigualdad dentro de sus lugares de trabajo, los logros y avances alcanzados por las organizaciones en esta materia deberán ser evaluados de acuerdo con los requisitos del Sistema. De conformidad con los resultados obtenidos las empresas recibirán un reconocimiento por los avances significativos y continuos en la aplicación de medidas hacia la igualdad y equidad de género en el trabajo.

De esa manera, el INAMU y las organizaciones públicas y privadas que se vinculen a esta iniciativa estarán multiplicando las buenas prácticas laborales dentro de una política activa que reconoce y dimensiona los derechos de las trabajadoras, se está invirtiendo en capital humano

y social de los países de la región, bajo la perspectiva de condiciones de igualdad y equidad de género, para incorporarse de lleno con ventajas competitivas a la economía global.

Según la entrevista realizada a la experta del Área de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género, del INAMU, Licda. Pilar González Vásquez, la iniciativa del SIGEG nace dentro del marco de la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007-2017, que condensa los compromisos del Estado costarricense de los próximos años para avanzar en la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres; una política con una propuesta de cambio social de las fuentes de desigualdad, que obstaculizan el disfrute de oportunidades y derechos a la mitad de la población del país.

Con todo ese trabajo, liderado por el INAMU se ha logrado impactar de manera positiva a las empresas costarricenses, cuyos resultados han sido proclives, por un lado, a mejorar las condiciones laborales de las trabajadoras costarricenses, y por otra parte, también han logrado obtener resultados organizativos positivos y exitosos muy significativos, de orden de la productividad empresarial (ámbito interno) y de orden de la competitividad en su sector de operación (ámbito externo).

Centrándonos en la Certificación oficial de la Norma SIGEG, se debe mencionar que el 3 de diciembre del 2013, en San José, Costa Rica, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO)⁸ presentaron públicamente la Norma **INTE 38-01-01:2013 “Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGIEG)**, cuyo propósito es eliminar las brechas de género en el empleo, para mejorar así la calidad de éste especialmente para las mujeres y dar un valor agregado a los negocios. De esta manera las empresas públicas y privadas pueden desarrollar políticas y acciones que valoren, reconozcan y potencien las competencias de las trabajadoras en los diversos tipos de empleos donde se desempeñen.

Dicho evento fue dirigido por la Dra. Laura Chinchilla Miranda, Presidenta de la República, quien manifestó: “Hoy estamos generando una política adicional, instrumento importante en la dirección correcta, en la dirección de seguir luchando a favor de la equidad de género; y equidad de género es hacer justicia, a un segmento importante de la población, la mitad de la población del mundo, para seguir garantizando acceso a oportunidades que históricamente a la mujer se le han negado, con solo el hecho de ser mujer”. Además, agregó

⁸ INTECO es el único organismo que por Ley tiene la potestad de certificar normas técnicas en Costa Rica.

que “son muchas las fortalezas de las mujeres, son muchos los aportes que las mujeres pueden hacer a cualquier actividad de la vida en sociedad; sin embargo, también reconocemos que son muchos los obstáculos que han existido que le han impedido a la mujer tener acceso a las oportunidades” (Discurso de Laura Chinchilla Miranda, Presidenta de la República, 3 de diciembre, 2013).

Por su parte, la Ministra de la Condición de la Mujer y Presidenta Ejecutiva del INAMU, Lic. Isabel Chamorro indicaba que: “Con esta norma, el INAMU promueve la igualdad y equidad de género en el trabajo y nos sumamos a este tipo de instrumentos y procesos en concordancia con lo que plantea el Artículo 44 de la Ley 8272 del Sistema Nacional para la Calidad, en el sentido de que las instituciones públicas debemos promover la igualdad en el empleo” (Discurso de Isabel Chamorro, 3 de diciembre, 2013).

En la misma línea, el señor Cristian Leñero, Presidente del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), expresó que: “La norma involucra a las organizaciones de forma voluntaria en el proceso de reconocer las brechas de género que existen en su interior y, posteriormente, aplicar medidas de igualdad y equidad que las eliminen” (Discurso de Cristian Leñero, Presidente del INTECO, 3 de diciembre, 2013).

Un ideal máximo para los próximos años es que existan más empresas contratando a mujeres y hombres en diversas ocupaciones y puestos; con políticas para conciliar la vida laboral con la vida familiar, creando centros de cuidado de infantes, con permisos para que las madres y los padres asistan a reuniones de la escuela, lleven a sus hijos al médico, atiendan a personas enfermas y adultas mayores; con políticas y acciones que desalienten el hostigamiento sexual y el acoso laboral.

Históricamente, Costa Rica ha promovido -desde hace muchos años- políticas que han tenido por objetivo, cerrar este tipo de brechas y es así como se ha logrado ver que la mujer ha avanzado en materia de participación como lo es en el área política.

Desde hace aproximadamente doce años el INAMU ha venido estudiando e investigando sobre la temática del SIGEG y ha acumulado un corpus valioso y pertinente que ha dado como resultado final la obtención de la formalización de la Norma como canon del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).

Para implementar esta norma, las organizaciones deben establecer, aplicar y mantener procedimientos documentados para identificar las brechas de género reales y potenciales a nivel interno de la entidad; determinar la magnitud de las brechas de género; y priorizar las brechas de género significativas para mitigarlas. Asimismo, deben de establecer y documentar la contratación del personal, la remuneración e incentivos, el acceso a capacitaciones, la participación equitativa en la toma de decisiones, en salud sexual y salud reproductiva, violencia de género, acoso laboral, hostigamiento sexual, ordenamiento de jornadas de trabajo, de seguridad y salud ocupacional y resolución de conflictos.

Para implementar la herramienta técnica, el Director Leñero del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) enfatizó que los interesados deben "establecer, implementar y mantener procedimientos para identificar las brechas de género reales y potenciales a lo interno de la entidad, determinar la magnitud de las brechas de género; y priorizar las brechas de género significativas para disminuirlas". Tras el análisis, las organizaciones deben desarrollar objetivos para el reclutamiento de personal, las remuneraciones e incentivos, el acceso a capacitaciones, el acoso laboral, entre otros temas.

Y no menos importante, la normativa procura fortalecer la inversión en capital humano y social, bajo condiciones de igualdad y equidad de género, para eliminar la discriminación y proponer soluciones. Por lo cual, las instituciones públicas o privadas interesadas en certificarse, deben cumplir fielmente con los derechos laborales establecidos en la legislación costarricense.

Con este importante logro, Costa Rica se convierte en el segundo país de América Latina que cuenta con una normativa en sistemas de gestión de igualdad orientada a cerrar brechas de género en el empleo.

Anteriormente, mediante el Decreto Ejecutivo No.37905-MP-MCM, del Gobierno, publicado el 25 de setiembre del 2013, en la Gaceta No.184, se reconocía el sistema SIGEG, desarrollado por un largo proceso de investigación y análisis del INAMU, que dio origen a esta Norma, que fue oficializada y formalizada como canon de INTECO, tal y como se ha mencionado.

En la actualidad, el INAMU está trabajando en la creación de la plataforma técnica y logística para que opere dicho Sistema.

1.5. Comparativa de la regulación entre España y Costa Rica

A continuación se presenta un cuadro que resume una comparativa de las regulaciones existentes en España y Costa Rica en materia de igualdad, a partir de la firma de la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CETFDICM), como instrumento jurídico reconocido a nivel mundial, que se ha constituido en la génesis de la década del reconocimiento de los derechos de las mujeres, desde el momento de su aparición (18 de diciembre, 1979).

Tabla 2.-Comparativa de la regulación entre España y Costa Rica

LEGISLACIÓN	ESPAÑA	COSTA RICA
Ratificación de la CEDAW	Se ratifica la CEDAW en 1984; firma Protocolo Facultativo el 14 de marzo, 2000 y Ratifica el Protocolo Facultativo 6 de julio, 2001.	Se ratifica la CEDAW en 1980; firma Protocolo Facultativo el 10 de diciembre, 1999 y Ratifica el Protocolo Facultativo el 20 de septiembre, 2001.
Acuerdos: Derechos Humanos de las Mujeres (Participación en Conferencias Mundiales de la Mujer, ONU)	SÍ	SÍ
Normativa base	Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva.	Política de Igualdad y Equidad de Género 2007-2017.
Regulación: Normativas generales para mejorar las condiciones laborales de las mujeres en las instituciones y organizaciones.	SÍ	SÍ
Organismo responsable	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.	Instituto Nacional de la Mujer.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 2, ambos países tienen una secuencia en el tiempo de ratificación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer⁹ muy similar. Curiosamente, tanto sus gobiernos, las empresas y la sociedad civil han ejercido su influencia y han logrado leyes más específicas y relevantes en favor de los derechos humanos de las mujeres españolas como de las costarricenses. La principal diferencia es que la sociedad española es más liberal en varios temas de esa índole, pues en la sociedad costarricense todavía posee una injerencia muy marcada de la Iglesia Católica; ello en virtud de

⁹CEDAW es Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, porsussiglasen el idiomaInglés.

que la actual Constitución Política (data del 7 de noviembre de 1949) reconoce a la religión católica como la oficial de la República, en el Artículo 75, que reza:

“La Religión Católica, Apostólica, Romana, es la del Estado, el cual contribuye a su mantenimiento, sin impedir el libre ejercicio en la República de otros cultos que no se opongan a la moral universal ni a las buenas costumbres” (Constitución Política, 1949, p. 10).

Como consecuencia, la intrusión del gobierno eclesiástico ha sido un verdadero obstáculo para el reconocimiento y avance de mayores reivindicaciones en materia de derechos humanos de las ciudadanas costarricenses; al continuar perpetuando un poder patriarcal prístino.

Capítulo II.- Interdependencias entre los Sistemas de igualdad y equidad de género y las Políticas de recursos humanos

Este Capítulo II se centra en las interdependencias posibles de establecer entre los Sistemas de Igualdad y Equidad de género y las políticas de Recursos Humanos en la organización, estructurando su contenido en un conjunto de apartados que se presentan a continuación. Así, en el primero de ellos se analiza la situación de las mujeres en el mundo laboral y la necesidad de igualdad. En un segundo apartado se discute sobre el Principio de Transversalidad a lograr en las políticas la Igualdad. Posteriormente, en un tercer apartado se analizan las Políticas de Recursos Humanos clave en la gestión de la igualdad. Seguidamente, como cuarto apartado, se presenta un modelo de política de equidad de género llevado a cabo en Latinoamérica, donde se establece cómo la aplicación de sistemas de certificación pueden constituir un propulsor de cambios en las políticas de Recursos Humanos, y constituirse, a través de los buenos resultados, en un factor de ventajas competitivas para la organización.

2.1. Situación de las mujeres en el mundo laboral. Necesidad de Igualdad

En términos globales, las mujeres de todo el mundo se han ido introduciendo de forma constante en profesiones, ocupaciones e incluso en empleos con cargos directivos, que anteriormente estaban reservados a los hombres (Wirth, 2002; Agut Nieto y Martín, 2007; Aguilar y Palma, 2009).

A pesar de los múltiples estudios sobre la realidad de las mujeres trabajadoras en diferentes empresas y contextos sociales, existe una constante, a saber: ninguna compañía de categoría mundial ha resuelto el problema de retener y promover a las mujeres (Ibarra, 2003).

La profesora del Harvard Business School, Dra. Herminia Ibarra plantea que tras una década de “iniciativas para las mujeres”, las empresas ya han aprendido qué es lo que funciona o no. Ello les ha llevado a observar más detenidamente qué obstáculos se hallan en el desarrollo de la carrera de las trabajadoras, buscando además aquellas barreras sutiles que puedan existir. En las organizaciones, los programas de formación y capacitaciones pueden favorecer o dificultar el crecimiento para las trabajadoras; dependerá de su diseño y de la amplitud con que los empleados los apoyen. Además, no hay que olvidar aquellos aspectos de conciliación de la vida laboral y la vida familiar que, en su gran mayoría, lamentablemente, son preocupaciones que tienen todavía muchas mujeres trabajadoras.

Las mujeres presentan niveles de abandono superiores, Ibarra (2003) se cuestiona cuándo abandonan las mujeres las empresas y por qué lo hacen. Al respecto, se observa que si bien inicialmente a las mujeres se les contrata (a los niveles de entrada en las empresas) en las mismas proporciones que a los varones (50% y 50%), a medida que se avanza en el tiempo estos porcentajes van mutando hasta un 10% en los niveles ejecutivos, pese a que se pueda considerar el liderazgo en la organización. Se utiliza el análisis de un caso, de una compañía de transporte que tenía un buen plan de carrera en particular; pero cuando se analizaron las verdaderas cifras de la planificación de la sucesión, a dos o tres escalones del ápice estratégico, la realidad resultaba muy diferente. Las cifras eran tan malas como en el nivel ejecutivo, no había un plan de carrera. En este sentido, la falta de carrera profesional puede impulsar a las mujeres a abandonar su trabajo en las organizaciones.

El estudio de Korn/Ferry International (2001), denominado *What Women Want in Business: A Survey of Executives and Entrepreneurs* (realizado en conjunto con Columbia

Business School and The Duran Group, sobre mujeres ejecutivas en los Estados Unidos), expone que las mujeres abandonan la empresa para aprovechar las oportunidades emprendedoras, las oportunidades de asumir riesgos, un puesto en la mesa directiva donde se toman las verdaderas decisiones y, lograr salarios generosos a cambio de su rendimiento. Así, en menor medida, algunas mujeres salían de sus trabajos para quedarse con sus hijas e hijos; sin embargo, los varones tenían ocupaciones a corto plazo, ya que podían, probablemente en un corto tiempo, cambiarse de empresa, para mejorar su estatus y condiciones profesionales (Korn/Ferry International, 2001).

También, ese estudio indica que para las empresas se considera más fácil el hecho de medir el coste de oportunidad de fracasar, por no retener a las mejores personas y más brillantes en sus plantillas. Y no invierten en medir las consecuencias a largo plazo de la frustración de aquellos trabajadores que sí permanecen en las organizaciones, en este caso las mujeres, pudiéndose entonces llevar a cabo políticas de motivación e incentivos para potenciar sus competencias y capacidades, y lograr mayores niveles de productividad con este talento (Ibarra, 2003).

Los variados y múltiples aspectos que conforman la arista del porqué las mujeres dejan las organizaciones también tienen que ver con temas culturales de los países. Por ejemplo, las buenas prácticas hacia las trabajadoras se ven obstaculizadas por el sesgo político, en los Estados Unidos. Por otro lado, en algunos países europeos, las mujeres creen aún que las iniciativas que les favorecen, equivalen a garantizarles derechos especiales e inmerecidos. Para América Latina, existe una tendencia de que las empresarias participan en “actividades” económicas percibidas como una extensión de las labores domésticas (Builes, 2007; Fernández, 2014). Sin embargo, se ha venido observando una nueva tendencia de las empresas de mujeres más allá de los sectores tradicionales (sector manufacturero), se pasó de pequeña empresa a un aumento de microempresarias. Con respecto a la gran industria, por ejemplo, cabe señalar que en la lista de los 100 hombres y mujeres de negocios más importantes en México sólo aparecen dos mujeres (Expansión, 2007).

Para retener entonces el talento de las mujeres en las organizaciones, los directivos deben conocer muy bien la cultura organizativa y encaminar adecuadamente los planes de acción pertinentes. Para lograr una sintonía con las mejores prácticas en las organizaciones, se puede utilizar las técnicas del *benchmarking*, ya que cualquier empresa puede obtener una rica experiencia cuando planifica iniciativas en favor de las mujeres (Ibarra, 2003). Así, las

organizaciones que compiten en el mismo sector pueden haber adoptado enfoques fáciles y baratos; de esta manera una buena experiencia sería que los directivos participen en grupos de trabajo del sector que comparten las mejores prácticas (Hollenbeck et al., 2002; Delgado et al., 2008).

En este sentido, por ejemplo, la empresa IBM Europe creó una fuerza de trabajo multinacional para explorar las mejores prácticas sobre la flexibilidad del personal. En Estados Unidos esta práctica ha logrado buenos resultados en el ámbito del teletrabajo. De esta misma manera, se han creado los programas de mentoría, en donde se asigna a unos altos ejecutivos de la empresa para que actúen como tutores de las mujeres de alto potencial gerencial, como medida para potenciar a las trabajadoras competentes.

En el tema de gestionar las expectativas, los programas de iniciativas en pro de las mujeres deberán ser realistas y no demasiados utópicos. Visto de otra manera, la solución está en poder despertar un sentido de urgencia al tiempo que se establecen expectativas realistas. Es pertinente entonces, comparar las organizaciones entre sí, porque eso brinda una adecuada y veraz perspectiva, y se pueden establecer los objetivos intermedios, que finalmente contribuyan a mejorar el papel de las mujeres en las empresas (Ban, 2015). Una muestra de ello, lo representa la empresa Schlumberger, que establece incentivos para los directivos en función de su capacidad para reclutar mujeres.

Ibarra (2003) diferencia las oportunidades de éxito de los ejecutivos a través del uso de las palancas “duras” y “blandas”. Esto es, las primeras hacen mención a cuestiones de política, tales como: líneas de trabajo flexible, prácticas de reclutamiento y objetivos de responsabilidad, entre otras. Las palancas blandas se refieren a aspectos como la cultura y los valores, que son más difíciles de identificar y de llevarse a la práctica; se refieren a la forma de desarrollar a las personas, a la asignación de mentores y a la formación para el liderazgo; todas ellas prácticas de Recursos humanos orientadas a la capacitación y al desarrollo. También, en este sentido, Rochelle Sharpe (2001) evidencia que las empresas en Estados Unidos que cuentan con excelentes servicios orientados a la familia eran las peores en promocionar a las mujeres a los más altos niveles. Por ello, las prácticas de flexibilidad son importantes, pero no sustituyen a la formación y a la planificación de la sucesión.

Analizando estos temas más profundamente se puede demostrar que a las mujeres en muy pocas ocasiones se les ofrecen los puestos “estrella” en una organización. Así, un estudio

del Center for Creative Leadership (2002), comprueba que era menos probable que se ofreciese a las mujeres estos puestos, en particular los que desarrollan las competencias que se necesitan en un alto directivo. Además de todo ello, las organizaciones deben dirigirse al trabajo en red; esto es de vital importancia para las mujeres, mucho más allá que la mentoría. A través de programas de trabajo en red para las mujeres, muchas corporaciones logran resultados muy positivos, porque al reunirse con otras personas colegas (mujeres y hombres) se tiene el espacio para debatir y discutir problemas comunes o nuevos, se pueden observar nuevos modelos de roles por seguir, se adquiere un nuevo bagaje que antes no se hubiese conocido por no tener esas redes.

Por ejemplo, IBM comenzó a reunir a mujeres ejecutivas de alto potencial en 1997, para discutir sus problemas y dificultades; ello obtuvo resultados inesperados: las personas asistentes hallaron a colegas, mentores y modelos por seguir, una riqueza antes insospechada. Otro ejemplo, lo constituye Mujeres en Wall Street, una conferencia anual organizada por el Deutsche Bank, de un acontecimiento interno de la empresa ahora es un evento que reúne a miles de mujeres. Y esas reuniones también se han popularizado y se han replicado en otros sectores de la industria y del mercado. Curiosamente, los estudios han evidenciado que el capital social de las empresarias, sus esfuerzos por formar redes y organizaciones en virtud de la escasa participación que se les concede en las cámaras empresariales ya constituidas, todavía no es considerado; prevalece para las ejecutivas una vocación no democrática en las cámaras empresariales, que su mayoría continua siendo de varones (Zabludovsky, 2013).

Las mujeres, en una contienda por los puestos más altos, pierden como consecuencia de matices sutiles de imagen y estilo, en relación al liderazgo ejercido. En las firmas de servicios profesionales se ha descubierto que se describen a las mujeres más que a los varones como “no bastante agresiva”, o “falta de presencia” en el momento de las evaluaciones. Ello imposibilita a las mujeres alcanzar el estatus de socio en las organizaciones (Fernández, 2014). Por otra parte, Martínez (2001) afirma que las empresarias adoptan estilos de liderazgo consensuales y participativos donde se delegan funciones. Asimismo, Dillanes (1996), expone que las diferencias en las modalidades de trabajo gerencial de hombres y mujeres no solo se explican por las condiciones sociales, sino por causas congénitas que las hacen tener una forma especial de escuchar, de reunir información y de lograr el consenso.

La base de la selección de los líderes está fundamentada en cualidades intangibles, pero críticas como la capacidad para inspirar a los demás. No se reconoce que las mujeres incorporan

en la empresa rasgos positivos como la paciencia, la protección y el interés por los demás, considerados típicamente femeninos (Delgado, et al., 2008; Mlambo-Ngcuka, 2015). Así, por ejemplo, otras investigaciones plantean que “Las empresas propiedad de mujeres ofrecen a sus asalariados (as) mayores beneficios de dentista y servicio médico adicionales a los del seguro social, apoyos en colegiaturas¹⁰ y períodos extraordinarios para maternidad que rebasan los tiempos formalmente establecidos por la ley” (Zabludovsky, 1998, p. 26). Asimismo, Villagómez (2004) evidencia que las mujeres mejoran el ambiente laboral y logran construir un control más cercano de cada uno de los empleados a través de saludos, regalos, favores y diversas estrategias de motivación.

Se debe comprender que las diferencias en las conductas de liderazgo entre hombres y mujeres, parten de un ejercicio del liderazgo tradicionalmente masculino. Se puede afirmar que, generalmente, los modelos de socialización para el ejercicio de la función directiva han sido desarrollados por los hombres.

Las mujeres se han ido incorporando a dicha función tímidamente, con humildad, e imitando los modelos existentes, generalmente de corte androcéntricos, por lo que algunos autores abogan por un estilo de liderazgo ‘femenino’, en oposición al ‘masculino’, y que se caracterizaría, sintéticamente, por enfatizar la cooperación frente a la competición y la igualdad frente a la jerarquía (Helgesen, 1990; Munduate, 2003; Fernández, 2014).

En virtud de lo anterior, las mujeres tienen que superar múltiples barreras si quieren acceder y mantenerse en puestos de media y alta responsabilidad, es decir, puestos donde hay poder, es un hecho incuestionable. Son pocas las mujeres que llegan a los puestos clave de poder, después de haber vencido numerosas dificultades, y las que llegan habitualmente se ven presionadas a asumir el modelo de dirección masculino. No obstante, que el acceso a estos puestos sea complicado, no se puede calificar de imposible, en tanto las mujeres dispongan de recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos. Es en virtud de esa premisa, de donde surgen las políticas de recursos humanos bajo la perspectiva de género, que jugarán aquí un rol preponderante en el sentido de subsanar esos gaps (Agut Nieto y Martín, 2007; Fernández, 2014).

La literatura especializada evidencia que los comportamientos dentro de las organizaciones están tamizados también por los roles de género aprendidos para cada sexo y,

¹⁰La cita se refiere a: mensualidad de pago por estudios.

de acuerdo con los mandatos de la ideología patriarcal (Amorós, 2000; Rodríguez, 2003; Aguilar y Palma, 2009).

Basándose en este hecho, en ese mismo sentido el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha afirmado, a través de su Directora Gerente, la Dra. Christine Lagarde, que haya más mujeres en el trabajo es una buena noticia para la economía mundial, asimismo se plantea que la inclusión de género tiene sentido desde una perspectiva económica, empresarial y social, no estamos cerrando las brechas de género con la suficiente rapidez; porquela mujer aún se enfrenta a techos invisibles, paredes invisibles e incluso precipicios invisibles” (Lagarde, 2013).

Esta Directiva pone de manifiesto que las mujeres constituyen la mitad de la población en edad de trabajar, pero representan menos de un tercio de la fuerza de trabajo efectiva. Pese a los esfuerzos ingentes por lograr la igualdad de trato, durante más de una década, la participación de la mujer en la fuerza de trabajo se ha atascado en torno al 50%; mientras que la participación masculina se ha mantenido de manera constante en un cómodo nivel cercano al 80% a nivel mundial. Al observar de cerca tales promedios mundiales, se observa que existen amplias diferencias por continentes. Así, en Medio Oriente y Norte de África el 80% de las mujeres en edad de trabajar no participan en el mercado laboral; existe 200 millones de personas desempleadas en el mundo y buscan trabajo activamente, entre ellas, se encuentran 75 millones de jóvenes de menos de 25 años. Además, aproximadamente 620 millones de jóvenes, en su mayoría mujeres, no trabajan ni buscan empleo; mientras que 21 millones de personas son víctimas de la esclavitud, la prostitución forzada y otras formas de trabajo involuntario. Existen más de 3.000 millones de trabajadores mundiales con diversas ocupaciones. Alrededor de 1.650 personas están empleadas y cobran un sueldo regular. Otros 1.500 trabajan en la agricultura y en pequeñas empresas familiares, o como jornaleros esporádicos o estacionales. De igual manera, casi 2.000 millones de adultos en edad de trabajar, en su mayoría mujeres ni trabajan, ni buscan un empleo y se desconoce el número de personas que están deseosas de encontrar empleo. Si bien casi la mitad de las plazas en el mundo en desarrollo se encuentra fuera del mercado laboral, la proporción del trabajo asalariado, agrícola y autónomo difiere mucho según los países (F.M.I., 2013).

También, el Banco Mundial (BM) asegura que el trabajo no asalariado representa más del 80% del empleo entre las mujeres de África al sur del Sahara, pero menos del 20% en las de Europa oriental y Asia central. En Latinoamérica, la tasa promedio de desempleo juvenil se ubica en el 18,7% y resulta casi tres veces mayor a la de los adultos, según la OIT. Además, 16,7

millones de jóvenes que han logrado encontrar trabajo, todavía viven por debajo de la línea de pobreza de un dólar diario y representan el 36% de los jóvenes con empleo en la región. La OIT también identificó a un número de jóvenes que ni trabajan ni estudian, situación en la que se encuentra el 21% de jóvenes que vive en América Central, el 36% que habita en Europa Central y del Este, el 28%, en África subsahariana; y un 15%, proveniente de las economías industrializadas y la Unión Europea. Asimismo, el Banco Mundial (BM) pone al desnudo una situación que ha sido menos agresiva en América Latina en la última década, al haberse creado trabajo y reducido el desempleo, algo que no logran aún Europa ni los Estados Unidos. Aún hoy día, 115 millones de niños trabajan en condiciones peligrosas y, 21 millones de personas son víctimas de trabajo forzoso. Finalmente, el BM calcula que antes de 2020, más de la mitad de la población de los países en desarrollo, esté viviendo en ciudades grandes o medianas. En consecuencia, el crecimiento de la fuerza de trabajo no agrícola superará ampliamente al de la fuerza de trabajo agrícola (Banco Mundial, 2013).

De esta manera, Lagarde (2013) afirma que las mujeres son consideradas mayoritariamente como ciudadanas de segunda categoría. Muchas ganan menos que sus colegas varones en los mismos puestos en empleos remunerados. Además, la brecha salarial entre mujeres y hombres es de alrededor del 16% en los países miembros avanzados y emergentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. En cuanto más se asciende en la escala profesional, la proporción femenina es mucho menor; por citar sólo un ejemplo, en la Unión Europea la mujer ocupa menos del 14% de los puestos en consejos directivos, y menos del 10% de los puestos de director general en las empresas de la lista de Fortune 500.

En este panorama, la crisis mundial ha impactado negativamente y en mayor medida a las mujeres. Los indicadores registran que la situación seguirá siendo difícil para ellas en el trabajo. Según las tendencias de empleo, antes de la crisis, se indicaba que, en 2011, 29 millones de personas ingresarían en el mercado laboral; pero, ante la crisis, dos terceras partes de la caída de la participación laboral corresponden a las mujeres. Asimismo, esta Directiva exhorta que por cuestión de principios se debería promover la igualdad de trato porque es lo correcto. Sólo esto debería ser motivo suficiente. Así, muchos estudios han demostrado que el equilibrio de género es esencial para garantizar la eficacia del trabajo y de las economías mundiales. Se enfatiza que no importa qué aspecto de los estudios se examine: participación económica de la mujer, riesgos empresariales, gestión o liderazgo; las conclusiones son las mismas “al no incorporar plenamente a la mitad de la población en el mercado laboral, todos salimos perdiendo”

(Lagarde, 2013). A este respecto, se presenta la Tabla 3 que resume los principales aspectos de la contribución de las mujeres al mercado mundial:

Tabla 3.-Principales contribuciones de las mujeres al mercado mundial

	APORTE	IMPACTO
	Las mujeres aportan al crecimiento económico de sus países.	Si la participación femenina de la mano de obra en Japón aumentara en los niveles registrados en los países del norte de Europa, el P.I.B. per cápita se elevaría de forma permanente al 8%. Si las tasas de empleo femenino aumentaran al nivel de los varones, el P.I.B. se elevaría en 4% en Francia o Alemania para el 2020, y hasta un 34% en Egipto.
	Las mujeres contribuyen a un mejor equilibrio entre riesgos y recompensas en el ámbito empresarial y financiero.	Los hombres negocian con mayor frecuencia (hasta un 45% más en comparación con las mujeres), y esta exposición al riesgo se coteja con las ganancias y pérdidas en los centros financieros. Las empresas en las que un mayor número de mujeres ocupan puestos directivos obtienen mayores ventas, mayores beneficios y mayor rentabilidad.
	Las mujeres son los próximos mercados emergentes.	A nivel mundial, las mujeres controlan alrededor de dos terceras partes del gasto de consumo discrecional. En Estados Unidos, esta cifra es superior al 80%. Lo cual, lleva a expresar que entender el mercado es bueno para los negocios y es una buena política.
	Las mujeres invierten más en las futuras generaciones, creando un poderoso efecto en cadena.	Las mujeres tienden a invertir sus ingresos en educación, en desarrollar el capital humano para impulsar el crecimiento y en ahorrar para financiar el crecimiento futuro.
	Las mujeres son agentes de cambio.	Como gerentes tienden a ser más receptivas a diferentes perspectivas, más propensas a respaldar y desarrollar nuevos talentos; están más dispuestas a alentar la colaboración. Y este enfoque es esencial en la actualidad ya que puede favorecer y generar nuevas ideas y la innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lagarde (2013)

Por todo lo planteado, queda claro que, en estos momentos cruciales, no puede darse el lujo de despreciar los recursos humanos femeninos. El mundo se enfrenta a complejos desafíos económicos y financieros; con cambios enormes en materia demográfica, de sostenibilidad y la desigualdad en la sociedad (Mlambo-Ngcuka, 2015).

De este modo, el estatus quo de la mujer en el trabajo y la sociedad no permitirá hacer frente a tales desafíos, por lo cual “las mujeres no deberían tener miedo a pensar, hablar o actuar de manera diferente, atreverse a ser diferente” (Lagarde, 2013, p. 2). De este modo los valores, la participación y las aportaciones de la mujer pueden generar un cambio enorme; y como resultado las soluciones a muchos de los problemas actuales parten y pueden surgir de la integración efectiva de las mujeres, con propuestas holísticas que logren el equilibrio de género para alcanzar el crecimiento sostenible y la estabilidad (Lagarde, 2013).

2.2. Principio de Transversalidad a lograr en las políticas la Igualdad

En este momento se hace indispensable discutir sobre el concepto de Transversalización o *Mainstreaming* de género. Este término fue acuñado por los organismos internacionales en la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer (Nairobi, 1985), y posteriormente, se instala como estrategia en la Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Beijing, 1995). Y todos los Estados miembros en dicha Conferencia de la Organización de Naciones Unidas, apoyaron la propuesta entre los que se encuentran España y Costa Rica.

A efectos de clarificar su alcance, para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Transversalización de género: “(...) tiene como propósito integrar el interés en la igualdad de género en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización” (PNUD, 2010, p. 5).

Por tanto la Transversalización de género se convierte en una estrategia para asegurar que 1) la igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización; y 2) que el producto o resultado de las decisiones que se hayan tomado sea sistemático y controlado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros. Además, esta Transversalización incluye la perspectiva de género como categoría de análisis, por lo cual: “Integra sistemáticamente las situaciones, prioridades y necesidades respectivas de mujeres y hombres en todas las políticas, con vistas a promover la igualdad entre hombres y mujeres, y recurrir a todas las políticas y medidas generales con el fin específico de lograr la igualdad, teniendo en cuenta activa y abiertamente, desde la fase de planificación, sus efectos en las situaciones respectivas de unas y otros cuando se apliquen, supervisen y evalúen” (PNUD, 2010, p. 8).

En este relevante enfoque se fundamentan los instrumentos tanto jurídicos como políticos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres. Y así como el principio jurídico internacional de la Convención sobre todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en Inglés), la Convención Belem do Pará para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (1994) y las Metas de Desarrollo del Milenio propuestas por la Organización de las Naciones Unidas (2000). De manera nacional, tanto la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres de España, como la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017 (PIEG) de Costa Rica siguen dicho enfoque y, la

direccionalidad de la Transversalidad de Género como principio orientador en sus declaraciones y demandas. En virtud de esto, se hace pertinente un breve análisis a continuación.

2.2.1. Ley Orgánica 3/2007

La Ley Orgánica 3/2007 presta mucha atención al ámbito laboral, la familia y su conciliación como esferas donde casi siempre a las mujeres se le exige como mandato patriarcal una elección, bajo la premisa de la “incompatibilidad de ambas”. Sin embargo, este valioso instrumento reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, además fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares, ello se constituye en criterios inspiradores de toda esta normativa, que encuentran aquí su concreción más significativa, ya que visibiliza la responsabilidad familiar como un asunto social, y no particular, que emplaza al Estado mismo a dar respuestas efectivas al respecto (Ley Orgánica 3/2007, p. 12613).

Asimismo, se reconoce una desigualdad histórica en torno a las féminas, en diversos campos, en especial cuando se trata del ámbito público y, el reconocimiento de sus derechos en torno al trabajo, la educación, al ejercicio efectivo de su ciudadanía, a su elección de vida (casarse, tener hijos/as o bien ser madres solteras, elegir su pareja –aún de su propio sexo--), desarrollarse en una carrera profesional y también tener familia, sus realizaciones personales, su administración del dinero, ser personas con opciones para la obtención de créditos financieros e incentivos como empresarias, entre otros. Esta odiosa segregación en contra de las mujeres, se rebate en el Artículo 3, titulado “El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres”, en el que expresamente se define como: la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil (Ley Orgánica 3/2007, p. 12612); condiciones obvias que han impedido la realización plena de las mujeres como ciudadanas efectivas.

2.2.2. Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017 (PIEG)

Cabe señalar que la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017(PIEG) de Costa Rica, se fundamenta en tres enfoques orientadores para su efectividad, bajo una concepción universalista, a saber: enfoque del desarrollo humano sostenible, enfoque de igualdad de género y enfoque de derechos.

- A.** El enfoque del desarrollo humano sostenible se concibe como “un proceso continuo e integral que reúne componentes y dimensiones del desarrollo de las sociedades y de las personas, en los que resulta central la generación de capacidades y oportunidades de, por y para estas personas, con las que la equidad se acreciente para las actuales y futuras generaciones” (PIEG, 2010, p. 14). Se trata de la participación de mujeres y hombres en igualdad de condiciones, que considera cada vida humana equivalente a todas y a cada una de las otras vidas humanas. Es necesario cambiar normas, creencias, mentalidades, y prácticas sociales, y construir derechos de las mujeres hoy inexistentes.
- B.** El segundo enfoque se centra en la igualdad de género. Como categoría de análisis, el género permite comprender y analizar los significados, las relaciones y las identidades construidas socialmente, producto de las diferencias biológicas entre los sexos; de manera que el género pone en relieve las construcciones sociales de distinto orden, desde las prácticas hasta normas, valores y símbolos, asociados a los sexos femenino y masculino (PIEG, 2010). Por lo que dicha división sexual ha dado paso a la división sexual del trabajo, asignándose roles con base en la diferencia biológica para cada sexo. Dichos roles están diversificados socialmente y jerarquizados. La mirada aguda hacia esa diferenciación sexual como construcción social, permite identificar espacios de acción e incidencia política donde las personas, las organizaciones y las instituciones públicas pueden llevar a cabo las estrategias de desarrollo correspondientes. Ello conlleva a la revisión de las capacidades de las instituciones existentes y sus mecanismos de acción afirmativa para lograr la igualdad, puesto que aunque se ubiquen en un mismo contexto social, los hombres y las mujeres no están en las mismas condiciones de vida, necesidades e intereses.
- C.** El tercer enfoque se basa en la orientación de los derechos, que son atributos de las personas por el mero hecho de serlo. Dicho enfoque reconoce que: “todas las personas, independientemente de su género, edad, cultura, nacionalidad o cualquier otra condición, son titulares de toda gama de derechos inherentes a su condición humana. El Estado y la sociedad en general, deben garantizar los espacios, las oportunidades y las condiciones necesarias para que todas las personas desarrollen sus potencialidades y hagan uso pleno de sus derechos ciudadanos” (PIEG, 2010, p. 16). En este mismo sentido, el principio de igualdad (una convención social) va referido a un criterio de justicia, se otorga el mismo valor a personas diversas integrantes de una sociedad. Es un pacto donde se reconocen como iguales a quienes pertenecen a distintos sexos, etnias, clases sociales. Se postula la igualdad para las mujeres, no se trata de identidad con los

hombres, sino en el sentido de tener las mismas oportunidades, gozar de la misma dignidad, prestigio humano y condiciones estructurales.

El Principio de Equidad se comprende como la cualidad de dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones. Esto lleva a que se juzgue con imparcialidad y haciendo uso de la razón. Dicho término está impregnado de nociones de justicia e igualdad social con valoración de la individualidad. La equidad representa un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva¹¹. Entonces, dicho principio facilita la identificación de las formas variadas de participación en el ámbito social y económico, como también las desigualdades que éstas conllevan para las personas. Lamentablemente, son las mujeres las que enfrentan las peores situaciones de discriminación, situaciones que les afectan el goce y ejercicio de sus plenos derechos y les impide mejorar sus condiciones de vida (PIEG, 2010).

2.3. Políticas de Recursos humanos y Gestión de la Igualdad

Como una máxima en los procesos de implementación de los sistemas de Igualdad en las corporaciones se debe considerar la participación en la toma de decisiones de todas las personas involucradas. Estableciendo los espacios y mecanismos de participación en la toma de decisiones internas, que afectan, sin lugar a dudas, las condiciones laborales y la productividad organizativa. Por todo ello, se hace indispensable apropiarse de una lógica de potenciar el involucramiento de todo el personal, propiciando su empoderamiento y sentido de pertenencia para con la organización. En virtud de lo anterior, en los siguientes apartados centraremos nuestra atención en la consideración de las personas como piedra angular del éxito empresarial; revisamos cuáles son las Políticas de Recursos Humanos clave para la Igualdad; y, finalmente, describiremos cómo el establecimiento de un sistema de certificación puede ser propulsor de cambios en las políticas de Recursos Humanos, presentando, a modo de ejemplo el Modelo de experiencias de Sistema de Gestión de Igualdad llevado en Latinoamérica.

2.3.1. Las personas como piedra angular del éxito empresarial

En el mundo actual, donde lo que prima es el conocimiento, la gestión de personas se hace cada vez más relevante en las empresas, y en particular, como un aspecto clave para lograr

¹¹En <http://definicion.de/equidad/#ixzz3ZT6y2HK0>, consultado 5 de mayo del 2015.

la igualdad de género. Surge entonces un elemento diferenciador en los modelos de llevar a cabo los negocios, es un tipo diferente de forma de gestión: los negocios inteligentes (Senge, 1990; Kleiner et al., 1994; Garvin, 2006; Govindarajan, 2011).

Hoy en día los negocios inteligentes están íntimamente ligados a los productos y sistemas inteligentes. Esto se fundamenta en: "(...) que toda esta inteligencia se basa en el desarrollo del conocimiento que, en su conjunto, experimentan todos los miembros de la organización" (Valdés, 2002, p. 434).

De esta manera, cada persona dentro de su cabeza tiene almacenado un acervo de conocimientos, al recibir nueva información usa la inteligencia para relacionarla con su acervo y obtener un conocimiento superior. En ese proceso, también la organización juega un rol fundamental, pues si se sistematiza y estandariza cada nuevo conocimiento en información y lo pone a disposición para todos sus integrantes, se convertirá en un insumo para generar, a su vez, nuevos conocimientos, y expresarlos como información con mayor valor agregado (Drucker, 1986; Leitl, 2006; Koontz, et al., 2012).

La generación de valor agregado por conocimiento son todas las ideas, sugerencias y cambios propuestos por el personal de la empresa, orientados a mejorar los productos y servicios. Esto incidirá irrefutablemente en aumentar la lealtad de los clientes y en la mejora, por tanto, de la rentabilidad (Wan, 2005). De esta manera, se puede afirmar que el ritmo y la velocidad con los cuales los individuos y las organizaciones aprenden y generan conocimiento, se está convirtiendo en la única ventaja competitiva sostenible que puede desarrollar una empresa, representando ese conocimiento un pasaporte para su futuro (Braidot, 2015).

Cada organización posee formas y cantidades únicas de conocimiento, el cual deberá ser comprendido, medido e incrementado en forma particular, ello porque cada empresa posee su personalidad y definición propias. El capital intelectual no puede ser producido en masa, por lo tanto es singular y depende, principalmente de la combinación de cuatro factores: 1) Educación, 2) Experiencia, 3) Habilidades naturales, y 4) Actitud. Dichos factores son dinámicos, factibles de incrementarse con una adecuada combinación de estímulos; por lo que se deriva que la educación es la base donde descansa todo el capital intelectual, abarca el desarrollo integral de todos los colaboradores de la organización y es el único medio que puede asegurar la continua generación de valor y el desarrollo de la inteligencia (Valdés, 2002).

Todo ello obliga a que los empresarios cambien su mentalidad, que desarrollen las habilidades y aptitudes de sus empleados y de ellos mismos, para que logren ver lo que no se puede percibir a simple vista, porque el pensamiento empresarial vigente será el que encuentre continuamente una mejor manera de hacer las cosas (Mc Gregor, 2009). En este sentido, tanto las organizaciones como sus integrantes deberán aprender a aprender, de forma inteligente, para que ello se convierta en su única ventaja competitiva que les permita sobrevivir en el mercado en que se hallen (Porter, 1990). Así, en la economía del conocimiento, donde la gente es la ventaja competitiva real, se impone valorar el trabajo de acuerdo con patrones no convencionales (Arias-Sánchez, 2006).

Asimismo, es fundamental que las organizaciones cambien su cultura, afectando al entorno en que se desenvuelven sus integrantes:

“Cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres [y la mujeres] trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse” (Chiavenato, 1999, p. 450).

En tal caso, el futuro de la empresa se vislumbra como el desarrollo pleno del potencial humano de la misma, y la inversión en capital intelectual como la base del desarrollo y el crecimiento (Yli-Renko, 2001). Así, los empleados ya no son considerados como un simple factor de producción, y el recurso humano no es simplemente un recurso más de la empresa (Floersch et al., 2009). En este mismo sentido, Krugman (1997) afirma que la globalización creciente acelera la modernización y crea consecuentemente nuevos empleos, con la misma velocidad que destruye los empleos antiguos. Esto se explica porque los empleos que surgen son mejores y sus salarios mayores, que los anteriores empleos. La modernización causa la precariedad del trabajo (y de la renta) de la pequeña minoría de desvinculados en el conjunto de la economía, a cambio de la dignificación del empleo (y del salario) de la gran mayoría de las personas que permanecen en las empresas que se modernizan (Carleton, 2001; Lashinsky, 2002). Así, el balance de la modernización es positivo (Alles, 2008).

Como argumenta Pastore (2006), la innovación y la mejora de la productividad siempre estuvieron asociados a la expansión del empleo, y no a su reducción, ya que la modernización ennoblece el trabajo humano, mejora la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las

empresas, reduce el coste relativo de la producción y, amplía el mercado, la producción y el empleo. El perfil del nuevo trabajador deberá ser polivalente, y saber realizar casi de todo un poco; plantea que no bastará sólo tener formación, sino que es preciso tener buena formación (Bennis et al., 2000; Yli-Renko, 2001; Lounibos, 2007), o sea: “quien sea capaz de resolver problemas tendrá empleo garantizado; de este modo, se acabó la profesión rígida. (...) Cuando se habla de competitividad global, el desafío no es sólo de la empresa, sino también de la escuela” (Chiavenato, 2002, p. 90).

Una vez más, se confirma nuestra tesis de que las empresas tienen que focalizar su atención en las personas, en sus colaboradores (Mulally, 2011), pues “El talón de Aquiles de las organizaciones, su punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas” (Chiavenato, 2002, p. 110; Burrows, 2009; Society for Human Resource Management, 2011).

2.3.2. Políticas de recursos humanos clave para la Igualdad

Por todo lo anterior, en este apartado vamos a centrarnos en las políticas de Recursos Humanos que se consideran clave en la organización actual, señalando los aspectos más destacables en relación con la captación, la capacitación y la motivación. Por último, ligado a la motivación hablaremos de la importancia de la evaluación del rendimiento en torno a competencias y del valor de las políticas de compensación.

1.- CAPTACIÓN

Por las dinámicas de las organizaciones, siempre se están incorporando nuevas personas a sus cuadros. Esa situación se da en razón de las personas que dejan la organización o bien, en razón de la expansión de la misma. Así los procesos de la captación o reclutamiento y la selección de personal son pertinentes en esos momentos. De esta manera, el reclutamiento es una invitación positiva para atraer, divulgar y comunicar de las vacantes en la organización. Mientras que la selección del personal es un proceso de elección, clasificación y decisión; es la toma de decisión de los candidatos más adecuados. Implica escoger y clasificar a esas personas en función de las necesidades del cargo y de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia corporativa; puesto que está en juego, en el fondo, el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer (Farrel, 2011).

Siguiendo a Chiavenato (2002), se plantea que la selección de personal es un sistema de comparación y elección, por lo cual deberá apoyarse en un patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. Dicho criterio de comparación y elección deberá formularse a partir de la información sobre el cargo que debe vincularse (variable independiente) y sobre los candidatos que se van a seleccionar (variable dependiente); por lo cual, el punto de partida (proceso de selección) será entonces la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse. El paso siguiente en este proceso, será obtener información de los candidatos por analizar.

Los estudios indican que según cuál sea el cargo por cubrir, así serán las técnicas de selección. Así, mientras que para un cargo sencillo, se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad, para un cargo más complejo (gerentes y directores) se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas en profundidad con aquellas personas directivas (decisores/formadores de opinión) de la corporación (Gimein, 2002; Koontz et al., 2012).

Cabe indicar, asimismo, que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La primera de las características atañe a saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento válidas y precisas, realizar una selección ágil, dotarse de recursos (costes operacionales) e involucrar a los equipos gerenciales en los procesos de selección. Por su parte, la eficacia hace referencia a alcanzar los resultados y objetivos, esto es, atraer los mejores talentos para la organización, y que ésta mejore cada día con la nueva adquisición de personal. Por todo lo anterior, la administración de procesos deberá medir y evaluar el funcionamiento mediante los resultados; de modo que se mantenga un proceso de continua retroalimentación, que indicara que se están llevando a cabo bien dichos procesos, o qué resultados se deberán de rectificar, para mejorarlos cada vez más (Koontz, 2012).

2.- CAPACITACIÓN

Ahora bien, igualmente los procesos de capacitación son también relevantes. Éstos deberán estar presentes como un continuum en las organizaciones. Así, Drucker (2007) señalaba que:

“El conocimiento no es barato. Todos los países desarrollados gastan más o menos una quinta parte de su PIB en su producción y diseminación. La escolaridad formal —escuelas para los jóvenes antes de que entren a la fuerza laboral— se lleva como una décima parte del PIB. Las organizaciones empleadoras gastan otro 5% del PIB en educación de sus empleados; puede ser

más; y de 3 a 5% del PIB se gasta en investigación y desarrollo, es decir, la producción de nuevo conocimiento” (Drucker, 2007, p. 254).

Como puede observarse, la inversión en el conocimiento que una organización haga constituye un factor fundamental en su competitividad, y su permanencia a lo largo del tiempo; así, en opinión de Drucker (2007):

“La formación del conocimiento ya es, pues, la inversión más grande en todos los países desarrollados. Ciertamente el rendimiento que un país o una empresa obtiene sobre el conocimiento tiene que ser un factor determinante de su competitividad. La productividad del conocimiento será cada vez más decisiva en su éxito económico y social y en su rendimiento económico en general. Y sabemos que hay tremendas diferencias en la productividad del conocimiento –entre países, entre industrias, entre organismos individuales--” (Drucker, 2007, p. 255).

De esta manera, queda demostrado que existe una relación causal entre la inversión del conocimiento y productividad de las empresas, y por ende, se constituirá así en un factor fundamental en su posterior competitividad en el mercado.

Ahora bien, la formación de todo el personal en las organizaciones debe contribuir a mejorar aquellos aspectos débiles, poco desarrollados e insuficientes, incrementando el acervo de conocimientos valiosos y significativos de las empresas. Aunado a ello estará el posicionamiento de los valores y la cultura de la organización para gestionar debidamente y darle sostenibilidad a sus recursos humanos.

Igualmente, respecto a las políticas de capacitación, es importante el desarrollo de los procesos de autoaprendizaje directivo a través del *coaching*. Así, centrándonos en el autoaprendizaje de los directivos, Herrera (2004) plantea que algunas de las tareas con esta orientación requieren de la intervención de especialistas. Entre otras, cabe mencionar las siguientes:

- ☞ Establecimiento de las necesidades y objetivos de aprendizaje.
- ☞ Evaluación preliminar de los requisitos de información.
- ☞ Establecimiento de objetivos de información y de procesos para alcanzarlos.
- ☞ Recoger información por autoaprendizaje (sea por medios formales o informales).
- ☞ Aplicación al problema o a la situación.

- ☞ Evaluación de los resultados.

Los especialistas participarán:

- ☞ Ayudando a los directivos en el diagnóstico de sus necesidades de capacitación.
- ☞ Planificando con ellos los métodos y experiencias que satisfarán tales necesidades.
- ☞ Estableciendo canales de información y consulta, con los que contactar ambos.
- ☞ Facilitando el acceso a los recursos de apoyo.
- ☞ Ayudando al aprendiz a medir los resultados de sus experiencias de capacitación.

Con este nuevo enfoque, se demanda ahora a los distintos niveles jerárquicos un esfuerzo por desarrollarse desde ellos mismos. Como consecuencia, se inicia un período de “auto-aprendizaje”, donde las iniciativas de impulsar la propia capacitación es un nivel superior, desde el cual el directivo debe aprender a gestionar su propio proceso de aprendizaje, bajo la firme convicción de que posee los medios necesarios para adquirir los nuevos conocimientos requeridos (Herrera, 2004). De esta manera, entran en este escenario los especialistas de apoyo, para formar y gestionar los procesos de capacitación, entre otros muchos nuevos procesos.

3.- MOTIVACIÓN

El éxito de la gestión de personas en la actualidad conlleva que, junto a la captación y capacitación se haga mención a la importancia que tiene motivar a los trabajadores en las organizaciones de forma indiscutible. Existe un consenso respecto a la relevancia de esta función.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; eso es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Se les puede o no tener confianza, saber si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas (Dessler, 1996). De esta manera, todas las decisiones sobre el personal que se tomen (contratación de gente, capacitación ofrecida, prestaciones proporcionadas, y demás) reflejan esa filosofía por parte de la empresa. Las personas que acuden a su trabajo traen su propia filosofía básica (experiencias vividas, educación y antecedentes), que irá cambiando y evolucionando a medida que se adquieran más conocimientos y experiencias dentro de la organización.

La tarea de los gerentes en torno a la motivación de sus empleados siempre ha sido una preocupación constante; los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros, y si no pueden motivar a sus empleados para que se hagan las cosas, estarán destinados a fracasar (Alles, 2008; Koontz, 2012).

En este mundo cambiante, los nuevos retos son múltiples, ya que ahora se han acometido transformaciones en la naturaleza del trabajo y la fuerza laboral. La productividad ha descendido, los trabajadores están mejor preparados cada día y más interesados en sus estilos de vida; se ha producido un cambio de obreros a empleados de oficina y una multitud de leyes inciden en las técnicas de los gerentes que aseguran una producción elevada (Dessler, 1996). Dada esta situación, motivar a las personas requiere de dos elementos; primero, hallar lo que éstas desean y tenerlo como posible recompensa; segundo, asegurarse de que sientan que su esfuerzo conducirá a lograr esa recompensa, pasando ello por aspectos de capacidad y no sólo de la voluntad.

Siguiendo a Herrera (2004) se puede afirmar que la motivación es un proceso interno del individuo que desencadena un comportamiento, o una propensión a actuar orientada a un fin, la satisfacción de una necesidad. La conducta humana es muy compleja y lleva en sí una serie de dimensiones, pero se podría sintetizar diciendo que a través de la insatisfacción se desencadena el proceso interno de motivación del individuo, que desencadena en un comportamiento para lograr el objetivo y las recompensas inherentes al mismo. Así, surge un estímulo, una brecha entre la situación actual y la deseada, lo que impulsa a la persona a actuar, a tener una conducta o comportamiento que lo llevará a obtener la meta, cerrándose así la brecha inicial (Rodríguez, 2009).

La motivación e implicación de los individuos está ligada a los factores organizativos, tales como: condiciones de trabajo, sistema de contraprestaciones, contenido del puesto de trabajo, estilo de liderazgo, clima laboral, entre otros. Un individuo puede no estar implicado, pero estará motivado porque puede alcanzar alguno de sus objetivos particulares en la organización sin sentirse implicado con la misma. Al presentarse un conflicto, su predisposición al esfuerzo puede variar rápidamente cuando exista un mínimo de complicación entre los intereses de la empresa, del grupo y los suyos personales, de manera que fácilmente podrá abandonar la organización y prestar sus servicios en otra para mejorar su nivel particular.

Habida cuenta de las investigaciones que se han realizado sobre las teorías de la motivación, se han analizado diversas perspectivas de este fenómeno y alcanzando muy

variados resultados. La motivación es una característica de la psicología humana. Es el proceso administrativo que influye en la conducta de los seres humanos. La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta consciente, en algún punto entre dos extremos, a saber: a) los actos reflejos y b) las costumbres adquiridas (Stoner, et al., 1996; Bernardez, 2005).

Por lo cual, el tema de la motivación ha sido una preocupación de la dirección, porque las personas motivadas trabajan mejor y se comprometen con las metas de la organización. Se parte de los supuestos de que: a) se presume que la motivación es buena; una persona no se puede sentir bien respecto a sí misma si no está motivada; b) la motivación es uno de los factores que intervienen en el desempeño del personal; c) se presupone que la motivación se “escapa” y se tiene que reponer periódicamente en la organización; d) la motivación permite ordenar las relaciones laborales en la organización, por lo cual los gerentes deben conocer qué mueve a su personal, para así adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que esas personas funcionen mejor. En virtud de esto, esos conocimientos de la motivación deberán estar en los planes estratégicos como insumos para el diseño de las relaciones laborales y en la distribución del poder de dichas relaciones en la empresa (Rodríguez, 2009).

A continuación, en la Tabla 4 se presenta un resumen de las principales teorías de la motivación desarrolladas durante varios años:

Tabla 4.-Principales Teorías de la motivación

TEORÍA DE LAS NECESIDADES			
Jerarquía de Necesidades, Abraham Maslow(1943)			
	SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS
	<p>La motivación humana es una jerarquía: a) Necesidades fisiológicas, b) Necesidades de seguridad, c) Necesidades de pertenencia, ch) Necesidades de estima, y d) Necesidades de autorrealización. Una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. A partir de las necesidades físicas (básicas) se debe ir satisfaciendo cada nivel de necesidad, para pasar así al siguiente nivel de necesidad.</p>	<p>La organización deberá suplir un salario suficiente, para alimentar, cobijar y protegerse tanto para el empleado y su familia. También se le deberá brindar un ambiente laboral seguro, sin coacciones ni trato arbitrario. Luego, ofrecer los incentivos para que el personal se sienta con autoestima, sentimiento de pertenencia y, con oportunidades de crecimiento.</p>	<p>Las personas estarán más motivadas (habiendo satisfecho sus necesidades básicas), y buscarán satisfacer entonces sus necesidades de autorrealización en la organización. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal; se inclinarán a tener otras responsabilidades de mayor nivel. Los gerentes al conocer las diferentes necesidades de autorrealización de sus empleados, pueden usar diversos enfoques para propiciar que éstos logren sus metas y las de la organización también.</p>

Tabla 4.-Principales Teorías de la motivación (cont.)

Teoría de los dos factores de motivación, Frederick Herzberg (1959)			
	SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS
	<p>Esta teoría postula que la satisfacción y la insatisfacción laborales se derivan de dos series diferentes de factores. Los satisfactores (factores motivantes) son: la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; los cuales guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del mismo.</p>	<p>La dirección deberá comprender las diferencias entre las personas, al momento de diseñar sus posiciones para la motivación. Los factores de la insatisfacción (higiénicos) incluyen los suelos y salarios, las condiciones laborales y la política de la organización, todos los factores que afectan el contexto laboral. De éstos, el más importante es la política corporativa, que es la causa primordial de la ineficiencia y ineficacia. Las calificaciones positivas para dichos factores no conducen a la satisfacción sino sólo a la ausencia de insatisfacción laboral.</p>	<p>La dirección deberá dimensionar que ambos conjuntos de factores están presentes en las personas y, que las necesidades de éstas cambian con el transcurrir del tiempo. Las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando de forma consciente sus circunstancias y necesidades.</p>
TEORÍA DE LA EQUIDAD, J. Stacy Adams (1963); Richard Cosier y Dan R. Dalton (1983)			
	SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS
	<p>Un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual respecto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Equidad refiere a la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (esfuerzo o habilidad) y las recompensas (remuneración o ascenso). Según esta teoría, las personas se sienten motivadas cuando están satisfechas con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Éstas juzgan la equidad de sus recompensas examinándolas con las de otros, por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa obtenida.</p>	<p>En esta teoría se da importancia a que los gerentes deberán llegar a conocer a sus empleados y reconozcan que los trabajos se lleva a cabo en un contexto de relaciones humanas. De deberá considerar el umbral de injusticia que tienen los individuos en la corporación, puesto que éstos calculan la equidad, de acuerdo con la proporción de sus esfuerzos realizados.</p>	<p>Las personas aplican diversos métodos para disminuir la desigualdad; de acuerdo con la valoración de los esfuerzos (superiores o inferiores) de sus acciones, así esperan que sean las recompensas, (más o menos valiosas, ello bajo un horizonte de equidad), o bien por el contrario, los castigos para determinar su desempeño y satisfacción.</p>

Tabla 4.-Principales Teorías de la motivación (cont.)

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS, Víctor Vroom (1964); David Nadler y Edward Lawler III (1977); Alfie Kohn (1993)			
	SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS
	<p>Las personas deciden su conducta eligiendo de entre varios posibles cursos de acción, con base en las expectativas de lo que obtendrán en cada acto. Se plantea cuatro supuestos (Nadler y Lawler, 1977):</p> <ul style="list-style-type: none"> -La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente. -Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización. -Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas. -Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas de que dicha conducta llevará a un resultado deseado. <p>Los resultados esperados inciden en las conductas de las personas. Algunos de éstos se consideran como recompensas intrínsecas, éstos se sienten directamente en la personas (realización, amor propio, satisfacción por aprender, etc.); otros, son las recompensas extrínsecas, o agente externo (bonos, alabanzas, o ascensos). Esta teoría conlleva un cálculo más complejo de necesidades, porque las expectativas del desempeño-resultados, la valencia y las expectativas del esfuerzo-desempeño están ligadas en una cadena multiplicadora. Las expectativas esperadas pueden pasar de positivas a negativas con el tiempo. La relación entre los sistemas intrínsecos y extrínsecos de recompensas deberán estar en equilibrio cuidadoso.</p>	<p>Con esta teoría, los gerentes deberán prestar atención a una serie de factores cuando tratan a sus empleados (Nadler y Lawler, 1977):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Determinar las recompensas que valora cada empleado. Para que las recompensas sean motivadoras. -Determinar el desempeño que desea el gerente. Indicar qué deben hacer los empleados para ser recompensados. -Establecer un nivel alcanzable de desempeño. Con metas imposibles, la motivación será escasa. -Ligar las recompensas al desempeño. Un desempeño exitoso estará ligado a una adecuada recompensa, ello conserva la motivación. -Analizar qué factores contrarrestan la eficacia de la recompensa. Examinar los conflictos entre el sistema de recompensas y otras influencias de la situación laboral, hacer ajustes pertinentes. -Asegurarse de que la recompensa es adecuada. Las recompensas menores serán motivadores menores. <p>Asimismo, los gerentes deben de considerar la opinión de sus empleados sobre la asignación de trabajos, objetivos, necesidades de éstos y su oportunidad de ejecutar las tareas asignadas (Kohn, 1993).</p>	<p>En el Modelo de expectativas, se plantean los siguientes axiomas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las expectativas del desempeño-resultado. Las personas esperan ciertas consecuencias de sus conductas. Esas expectativas afectan su decisión a cómo comportarse. 2. Valencia. El resultado de una conducta concreta tiene una valencia, o poder para motivar, se le concede valor a algo (dinero, prestigio, pertenencia, etc.). 3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño. Las personas tienden a elegir el grado de desempeño que tendrá más posibilidades de lograr un resultado que valoran. Se cuestionan si vale la pena el duro esfuerzo para el resultado que se obtendrá.

Tabla 4.-Principales Teorías de la motivación (cont.)

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO, B.F.Skinner (1957); M.Hammer (1977)			
	SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS
	<p>Esta teoría está ligada a B. F. Skinner (1957), indica que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, por medio de un proceso de aprendizaje cíclico. Así, la conducta voluntaria del individuo (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas, si éstas son positivas la persona en el futuro (respuesta futura) tenderá a mostrar respuestas similares en situaciones similares. Por el contrario, si esas consecuencias son desagradables, la persona tenderá a alterar su conducta con el objetivo de evitarlas. De esta manera, en el ámbito laboral, las personas tratan de alcanzar sus metas, porque han aprendido que existen muchas posibilidades de que reciban una recompensa. Entonces, una persona está motivada cuando responde a los estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo.</p>	<p>Un gerente que desee cambiar la conducta de sus empleados debe cambiar las consecuencias de esa conducta.</p> <p>La organización deberá tomar en cuenta los cuatro métodos para modificar la conducta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Refuerzo positivo. Se fomentan las conductas deseables por medio de consecuencias positivas (un aumento o una felicitación). -Aprendizaje por elusión. Los empleados cambian de conducta para evitar las consecuencias desagradables (críticas desfavorables o una evaluación baja). -Extinción. El gerente puede aplicar la ausencia de refuerzos para detener una conducta. -Castigo. La aplicación de consecuencias negativas para modificar una conducta (críticas, reducción del sueldo, o despido). 	<p>En espera de modificar la conducta humana se utilizan los siguientes principios (Hammer, 1977):</p> <ul style="list-style-type: none"> -No recompense a todas las personas por igual. Las recompensas, para que sean refuerzos de la conducta, se deben basar en los resultados (óptimos). -La falta de respuesta puede modificar la conducta. Los gerentes influyen en sus subordinados por medio de los hacen y no hacen. -Decirle a las personas lo que pueden hacer para un reforzamiento. Establecer parámetros de desempeño claros, así el subordinado conoce los mismos, y puede adaptar su patrón de trabajo en consecuencia. -Decirle a las personas qué está mal. El gerente deberá explicar claramente el porqué no dio la recompensa a su subordinado. Evitar la confusión y los sentimientos de manipulación. -No castigue delante de otros. Las reprimendas en público humillan al subordinado y pueden hacer que los miembros del grupo de trabajo se sientan agraviados por el administrador. -Sea justo. Los subordinados deben de recibir las recompensas que merecen. Si se recompensa en forma exagerada/inmerecida se reducirá el efecto del refuerzo de las recompensas.

Tabla 4.-Principales Teorías de la motivación (cont.)

TEORÍA DE LAS METAS, EdwinLocke (1969);J. C. Naylor y D. R.Ilgen (1984); P.C.Earley y Shalley (1991)		
SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS
<p>Se enfoca en el proceso de establecer metas. Locke (1969) plantea que existe una propensión natural de los humanos para establecer metas y luchar por alcanzarlas. Eso es posible si la persona entiende y acepta una meta específica.</p> <p>En el contexto organizacional, las personas trabajadoras no estarán motivadas si no posee –y si saben que no poseen—las habilidades pertinentes para alcanzar la meta.</p>	<p>En esta teoría prevalece la idea de que las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsan hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.</p> <p>El razonamiento que sigue una persona para establecer una meta se define en cuatro fases (Earley y Shalley, 1991):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer una norma que se alcanzará. -Evaluar si se puede alcanzar la norma. -Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales. -La norma es aceptada, estableciéndose así la meta y, la conducta se dirige hacia la meta. <p>Bajo ese modelo, las metas son específicas y desafiantes, funcionan como factores de motivación para la actuación de personas.</p>	<p>Los estudios indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer dichas metas (Naylor e Ilgen, 1984). Además, los empleados necesitan de la retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando sea necesario y, así alientan su perseverancia laboral para alcanzar las metas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Landy y Becker (1987) y Stoner et al. (1996).

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que la motivación está presente en el orden de la **psiquis humana (o sea en el funcionamiento del intelecto, la emoción y la voluntad), como seres humanos tenemos “el impulso emocional irrefrenable de buscar alegría a través del estímulo que nos retribuyen los seres y los objetos con los cuales nos relacionamos”**¹²(Luthans, 2011).

En virtud de todo lo anterior, la dirección de los recursos humanos señala los siguientes aspectos a tener en cuenta antes de diseñar un plan motivacional (Herrera, 2004):

- A. Los factores extrínsecos al trabajo, relacionados con normas y procedimientos de la empresa, condiciones de trabajo, seguridad, salario, relaciones interpersonales, etc., tienen un potencial motivador reducido a largo plazo; se valoran actualmente en términos de condiciones mínimas irrenunciables que actúan como factores insatisfactorios, al no ubicarse como parámetros aceptables.

¹²En <http://es.thefreedictionary.com/psique> consultado el 6 enero del 2014.

- B. Los factores intrínsecos al trabajo y al crecimiento (progreso personal y profesional) parecen tener la capacidad de actuar como motivadores fuertes, siempre que no interfieran con los factores extrínsecos del trabajo.
- C. La fuerza motivacional (predisposición) al esfuerzo de un empleado viene determinada por las percepciones del mismo en relación con: 1) su propia capacidad para lograr niveles de rendimiento óptimos, 2) la probabilidad de obtener las recompensas esperadas si se alcanza el rendimiento óptimo (“justicia retributiva” de la gerencia) y, 3) el valor percibido de las recompensas que puede obtener a cambio de su trabajo.
- D. La claridad en la definición de objetivos y metas específicas por alcanzar, y la existencia de una retroalimentación sobre la marcha de esfuerzos por conseguir dichos objetivos, se relaciona con el nivel de rendimiento del empleado.
- E. Hay que considerar puntos de referencia para conocer la equidad o su ausencia, en términos absolutos o relativos, entre las obligaciones y responsabilidades de un individuo y el nivel de recompensas (intrínsecas como extrínsecas) que se percibe por ello.

En este contexto es de suma importancia realizar un proceso continuo de actualización que facilite el conocer en todo momento cuáles son las metas que desea conseguir cada persona colaboradora de la organización. De esta manera, se logrará una confluencia de los objetivos organizacionales¹³ y los objetivos personales de los individuos, puesto que es una dinámica de progreso donde todas las partes ganarán.

4.- SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y COMPENSACIÓN

Considerando que la evaluación del rendimiento es una de las funciones clave de los recursos humanos, se debe recordar que es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Las evaluaciones brindan una información relevante y fresca sobre el desempeño del personal, además otorga retroalimentación a las personas trabajadoras respecto a la manera en que cumplen sus actividades y, también, facilita a la dirección el curso

¹³ Se refieren a los objetivos de la empresa, los cuales se expresan en los planes mayores; definen a su vez los objetivos departamentales, controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea. Dichos objetivos determinan el desarrollo organizacional: que es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda una organización o unidad organizacional (Koontz, et al., 2012, pp. 114, 344).

y la toma de decisiones. Así, dicha información puede facilitar al departamento de Recursos Humanos identificar el potencial y el grado de desarrollo de los individuos y, acerca de la planificación de la carrera profesional. También, muchas compañías la emplean para determinar las compensaciones que otorgarán a su planilla, determinar las tasas de aumento y los incrementos con base en el mérito logrado. Lo que incidirá, indiscutiblemente, como un factor más en la satisfacción y motivación de las personas (Werther y Davis, 2000).

La evaluación del rendimiento o desempeño es un tema constante en las organizaciones, y es la base de muchas políticas salariales y motivacionales. Es necesario evaluar el desempeño de los individuos, ya que son las personas quienes dan vida a una organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional; en la organización moderna puede no haber tiempo para remediar un desempeño deficiente. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy (Canas y Harris, 2008).

Las organizaciones deben de estar orientadas hacia la medición, evaluación y control de:

- A. Resultados. Concretos y finales que se pretendan lograr en un período determinado.
- B. Desempeño. Comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
- C. Factores críticos de éxito. Aspectos fundamentales para que la organización logre resultados y desempeños de éxitos (Chiavenato, 2002).

De esta manera, muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costes de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño de los empleados y satisfacción de los clientes (Floersh, 2009). Contrario a que, anteriormente, la evaluación del desempeño del personal era realizada a través de esquemas burocráticos rutinarios, como marca registrada de la época (Bell y Berry, 2007). Ahora, se ha cedido el sitio a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan allí y a los clientes que se sirven de ésta (Wipro, 2007). Todo ello bajo un modelo holístico y de sinergias.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. También, es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y su contribución a la organización (Baidrot, 2015).

Koontz (2012) estableció que la evaluación del desempeño proporciona beneficios a la organización y a las personas, y estableció las siguientes líneas:

- A. La evaluación debe trascender más allá del desempeño en el cargo, también debe alcanzar a metas y objetivos. Así, debe estar unido éste con el alcance de metas y objetivos.
- B. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión de los hábitos personales observados en el trabajo; concentrándose en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.
- C. Ambas partes (evaluador y evaluado) deben de estar de acuerdo en que la evaluación debe traer beneficios para la persona y la organización.
- D. Se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo para que produzca con eficacia y eficiencia.
- E.

En los nuevos enfoques de evaluación del desempeño humano se debe tener en cuenta que la evaluación del desempeño se convierte en la clave integradora de los diferentes procesos de recursos humanos, a saber: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas (Gimein, 2002). Es un proceso que vincula e integra a los demás procesos de recursos humanos (Luthans, 2011). Es también un proceso flexible no estructurado. Es casi una negociación, entre los gerentes y sus subordinados, donde ambas partes intercambian ideas e información; los resultados poseen una doble función: a) proporcionar las bases para el crecimiento profesional y, b) conseguir los objetivos y los resultados corporativos. Les retroalimenta información, pues les proporciona además: orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente (Scherreik, 2001; Ganesan, 2007).

Así pues, desde esta nueva lógica, la evaluación del desempeño se orienta a aspectos novedosos y trascendentes, como son las competencias personales, tecnológicas, metodológicas y sociales (Chiamsiri, 2011). En este sentido, las competencias personales hacen referencia a la capacidad de las personas para aprender y asimilar conocimientos nuevos y diversos, y desarrollar habilidades. Respecto a las competencias tecnológicas, se refieren a la capacidad de asimilación de conocimientos de diversas técnicas, para el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad. Las competencias metodológicas requieren de capacidad de iniciativa y

disposición para resolver problemas diversos, como sujetos con espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas. Por último, las competencias sociales representan la capacidad para establecer relaciones con otros y, capacidad para trabajar en equipo.

La evaluación del desempeño está también ligada a la expectación del personal y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo (Chiamsiri, 2011). Se trata de elevar el nivel de valencia positiva¹⁴ de la productividad y de la calidad en el trabajo, o sea "(...) grabar en la mente de las personas que la excelencia en el desempeño trae beneficios a la empresa, y sobre todo, a las personas involucradas" (Chiavenato, 2002, p. 212).

Por consiguiente, el siguiente paso a dar consistirá en definir por parte de la alta dirección el sistema de evaluación del rendimiento por aplicar, así como el sistema de compensación más adecuado por implantar (Scherreik, 2001).

Los sistemas retributivos han sido definidos como los alicientes de toda organización para estimular a sus personas trabajadoras. Se pueden definir como la retribución que percibe un individuo, como su base principal del nivel de vida, que influye en su estatus, por ello se utiliza socialmente como indicador de éxito, poder y prestigio y, actúa como elemento de doble vía higiénica-motivadora¹⁵. Se pueden mencionar diversas modalidades de retribución: pago por el puesto, por el rendimiento y/o por el conocimiento. Existe consistencia en la literatura especializada en mostrar una causalidad sobre el hecho de que una mala política de compensaciones deteriora la cultura laboral y conlleva consecuencias negativas en términos de rendimiento, niveles de absentismo, rotación de personal y conflictividad laboral, entre otros (Manning, et al., 2008).

Se debe tener un equilibrio al respecto (política de compensaciones), ya que las decisiones sobre los salarios de la empresa están influenciadas por aspectos extrínsecos como las fuerzas de la oferta/demanda, el tipo de mercado laboral, las leyes, los sindicatos, el coste de la vida, el desempleo, la competencia del sector, entre otros; y también por aspectos intrínsecos como la estrategia y estructura de la empresa, la cultura, los valores, el nivel financiero, la

¹⁴ El poder de motivación del resultado específico de la conducta. El individuo concede valor a un puesto, a un logro, al prestigio, a la afiliación con colegas, entre otros. Es una premisa de la Teoría de motivación de las Expectativas de Nadler y Lawler (1977).

¹⁵ Herzberg (1969) plantea que factores de insatisfacción-higiénicos como: sueldos, salarios, condiciones laborales, políticas de la compañía, entre otros, conducen a la ineficiencia y ineficacia, y son motivos de insatisfacción de los individuos en el ámbito laboral.

productividad, la tecnología, el clima organizacional y la percepción de los colaboradores sobre su valía, entre otros.

Cabe subrayar que, los objetivos de los sistemas de compensación deben de estar ligados a los objetivos de la organización, su establecimiento y los procesos para alcanzarlos (Lawler, 1977; Scherreik, 2001). Ya que es de suma relevancia estar consciente de los comportamientos adecuados y proactivos de los empleados, su satisfacción óptima (asumiendo que cada persona percibe su retribución de manera diversa y variada), y poder lograr que el trabajador sienta que su compensación está acorde con su estatus y nivel de valoración que se tiene de sí mismo en la empresa (Kirkwood, 2002). Asimismo, esa compensación deberá ser dinámica y estar vinculada con la realidad del mercado, la competencia global y los cambios actuales en la población trabajadora (Manning, et al., 2008). Por lo general se mantienen las opciones, en la combinación de los componentes fijos y variables de la compensación. Algunas de las combinaciones óptimas serían las siguientes (Herrera, 2004):

- A. Beneficios y servicios sociales. Se incluyen aquí servicios asistenciales médicos, financieros, educativos, jurídicos, seguros de vida, suplementos de jubilación, y demás. También están aspectos de recreación como centros deportivos y esparcimiento, excursiones, viajes, actividades culturales, y suplementarios como comedores de empresas, bar o cafeterías en el centro de trabajo, y transporte subsidiado, estacionamiento reservado.
- B. Medidas sobre seguridad e higiene laboral (salud laboral). Un excelente ambiente laboral en cuanto a seguridad e higiene ocupacional incidirá definitivamente en el contexto de trabajo. Asimismo, aquí inciden tanto circunstancias psicológicas (tipo de trabajo, forma de ejecución, estilo de liderazgo, responsabilidad laboral, y demás), como físicas (seguridad, higiene, espacio, molestias, y demás).
- C. Participación en la organización. Este aspecto se relaciona con la buena comunicación en la empresa (ascendente y descendente), también con cambios de estilos de liderazgo (desde más autocráticos o paternalistas), acercándose a liderazgos más participativos de cara a fomentar el autocontrol y la iniciativa. Ello está vinculado a las necesidades sociales (o de relación), estima y autorrealización.

- D. Diseño de puestos de trabajo, orientados hacia la ejecución de tareas variadas, significativas, de mayor responsabilidad y de contenido de desarrollo profesional, retroalimentación e interacción social en la empresa.
- E. Planes de carrera y actuaciones en el ámbito de la capacitación. Ello facilita el desarrollo profesional y personal, potenciando la identificación de la plantilla con la comprensión de la importancia de las tareas que realiza y la satisfacción con las mismas.

La percepción de los dueños de los medios de producción y los colaboradores, no siempre es la misma, sobre la significación de la compensación justa, retribuida en cada puesto de trabajo. Entra aquí, el concepto de equidad de las compensaciones salariales (Infosys, 2008; Ghose, 2009). Ahora bien, existen dos tipos de equidad: interna y externa. La primera de ellas surge cuando la compensación es directamente proporcional a las diferencias en la importancia, dificultad y responsabilidad entre los puestos, y por tanto está relacionada con la jerarquía; mientras que la externa queda garantizada cuando las recompensas de un puesto son similares a las tienen otras organizaciones semejantes en el mercado laboral. Ambas, junto a la equidad individual (que proviene de la compensación al desempeño), deben ser respetadas por los sistemas de compensación establecidos en la empresa, en aras a lograr una correcta motivación del trabajador (Bogner, 2002; Gómez-Mejía, 2008; Guihard, 2011).

2.3.3. Igualdad de oportunidades

La igualdad de oportunidades y las acciones afirmativas no son solo una cuestión clave con relación a las compensaciones establecidas, sino respecto a cualquier política de recursos humanos (UNA, 2010). Así, la igualdad en las oportunidades de empleo están dirigidas a asegurar que cualquier persona, sin importar su raza, color, sexo, religión, nacionalidad o edad, tiene una posibilidad equivalente para obtener un empleo con base en sus capacidades (Fortune 500 WomenCEOs, 2011; Mlambo-Ngcuka, 2015).

La acción afirmativa va más allá de la igualdad en las condiciones de empleo. Es indispensable que la empresa sea consciente y sensible hacia un esfuerzo extra para que contrate y promueva a miembros de un grupo protegido. Esta acción incluye aquellas acciones específicas (en el reclutamiento, contratación, promociones y compensación) diseñadas para eliminar los efectos actuales de discriminaciones anteriores (Rodríguez, 2003).

Por lo cual se hace imprescindible la elaboración de un Programa de acción afirmativa, donde se dará seguimiento a las mejoras, cambios y resultados en torno a eliminar las brechas y asimetrías, para producir adelantos anuales evaluables en la contratación, capacitación y promoción de minorías y mujeres en todas las áreas de la organización (ONU Mujeres, 2015).

El Programa de acción afirmativa deberá contener al menos ocho pasos para asegurar su éxito (Dessler, 1996, p. 62), a saber: 1) Política de empleo igual, que ofrece iguales oportunidades de empleo y una declaración del compromiso al respecto. 2) Nombrar a un directivo de alto nivel para ejecutarlo y responsabilizarse. 3) Difundir el punto 1) a todo el personal. 4) Estudiar la presencia de mujeres y grupos minoritarios para conocer los lugares con más brechas. 5) Desarrollar metas y programas para aumentar la presencia de minorías, mujeres y hombres, en cada área sensible. 6) Desarrollar y aplicar programas para alcanzar metas; en este sentido la empresa revisará todo su sistema de administración del personal (incluyendo el reclutamiento, la selección, la promoción, las compensaciones y la disciplina) para identificar las barreras y realizar los cambios pertinentes. 7) Establecer el sistema de auditoría interna para evaluar los procesos del programa. 8) Desarrollar el apoyo para el programa de acción afirmativa, tanto dentro de la organización --supervisores y otros--, como fuera de la comunidad --alianzas estratégicas-- (EEOC, 1974¹⁶).

Con ello, el empleador puede entonces elegir dos estrategias para el plan de acción, la estrategia de esfuerzo de buena fe o la estrategia de cuota (Dessler, 1996). La primera enfatiza la identificación y eliminación de los obstáculos para la contratación y promoción de las mujeres y minorías con base en la suposición de que al eliminar los obstáculos se incrementan las oportunidades para las mujeres y minorías. La segunda, va focalizada al logro de resultados por medio de la aplicación de restricciones a la contratación y las promociones. Ambas con resultados positivos en torno a asegurar que las acciones tomadas por el empleador sean eficaces para potenciar la contratación de minorías y mujeres en la organización (Aguilar y Palma, 2009; Fernández, 2014).

De esta manera, las situaciones especiales en los entornos laborales de un sector pueden incidir en mejorar algunas compensaciones por un puesto determinado; ello obedecerá a que en circunstancias específicas las empresas, por la escasez de algún tipo de personal, se

¹⁶Programa de la Comisión Federal de Igualdad de Oportunidad en el Empleo de Estados Unidos (EEOC, por sus siglas en inglés), que hace cumplir las leyes federales que prohíben la discriminación por raza, nacionalidad, por sexo, y por credo religioso, en el lugar de trabajo.

ofrecerán incentivos adicionales y superiores para captar esos recursos humanos que les son necesarios, o bien como resultado de alguna acción afirmativa que se haya diseñado.

No obstante, un aspecto a resaltar es la discriminación en la compensación sin importar la raza, nacionalidad, religión o sexo. Los criterios para determinar cuándo una persona será promovida, despedida o disciplinada también deberán ser iguales para todos los empleados. Así, cualquier práctica de empleo en relación con el salario, promoción, despido, disciplina o prestaciones puede ser considerada ilegalmente discriminatoria si:

- ☞ Se aplica en forma diferente a diferentes clases de personas;
- ☞ Afecta adversamente a los miembros de un grupo protegido;
- ☞ No puede demostrarse que se requiere como una calificación ocupacional de buena fe (BFOQ) o como una necesidad de la empresa (Dessler, 1996; Fortune 500 WomenCEOs, 2011).

Por todo lo argumentado hasta el momento, se deberá reflexionar que la discriminación positiva (acción afirmativa), es un mecanismo de acción que pretende establecer políticas de recursos humanos que permitan restablecer una injusticia histórica, para quienes hayan sufrido discriminación, en nuestro caso particular, para las mujeres (Rodríguez, 2003; Fernández, 2014). Con éstas, las trabajadoras podrán tener acceso a los recursos y servicios, que mejorarán, sin lugar a dudas, su calidad de vida. Asimismo, dichas acciones permitirán ir reduciendo y erradicando las prácticas prejuiciosas y discriminatorias hacia las trabajadoras (Ley Orgánica 3/2007, 2007); en tanto que potenciarán mecanismos de compensación inversa para brindar accesibilidad: a ascensos, a mejor retribución, a mayor representatividad para las mujeres en puestos de significancia y prestigio, y a lograr grados de empoderamiento (*empowerment*)¹⁷. Con ello, logrando la organización alcanzar altos niveles de productividad y satisfaciendo así sus objetivos estratégicos.

2.4. Influencia de los Sistemas de certificación sobre las Políticas de recursos humanos

¹⁷Empoderamiento: tener control sobre las decisiones y los asuntos que afectan la vida cotidiana, laboral, etc. de uno/a. Eso implica tener representación en los cuerpos de toma de decisiones, en el control y distribución de recursos, su participación y uso en procesos de planificación (Fainholc, 2011).

La cultura tradicional ha perpetuado las situaciones de inequidad descritas anteriormente, una inercia que dificulta un mayor protagonismo de las mujeres, pero también tiene una influencia decisiva el modo en el que están conformadas las estructuras organizativas. Por una parte, los esquemas fuertemente jerarquizados y una división rígida y excluyente entre vida profesional y vida doméstica, una división a la que muchas mujeres no siempre están dispuestas a someterse. Por otra parte, la escasa presencia de mujeres en las cúpulas de las organizaciones, supone unapérdidapor un problema de organización social, concretamente de construcción cultural de lo femenino y lo masculino y de relaciones sociales entre los sexos, que es preciso abordar.

Con este escenario, es pertinente citar la LeyOrgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, en la cual se demanda la atención en el trato para ambos sexos en el ámbito laboral, la familia y su conciliación como esferas donde casi siempre a las mujeres se le exige como mandato patriarcal una elección, bajo el mito de la “incompatibilidad de ambas”. Dicha normativa dicta los criterios generales para las políticas públicas para la igualdad, que en su Título II sobre Políticas públicas para la igualdad menciona:

“Artículo 14. Criterios generales de actuación de los Poderes Públicos.

A los fines de esta Ley, serán criterios generales de actuación de los Poderes Públicos:

1. El compromiso con la efectividad del derecho constitucional de igualdad entre mujeres y hombres.
2. La integración del principio de igualdad de trato y de oportunidades en el conjunto de las políticas económicas, laboral, social, cultural y artística, con el fin de evitar la segregación laboral y eliminar las diferencias retributivas, así como potenciar el crecimiento del empresariado femenino en todos los ámbitos que abarque el conjunto de políticas y el valor del trabajo de las mujeres, incluido el doméstico.
3. La colaboración y cooperación entre las distintas Administraciones públicas en la aplicación del principio de igualdad de trato y de oportunidades.
4. La participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas electorales y en la toma de decisiones.” (Ley Orgánica 3/2007, p. 12615).

En esta misma línea, hay que destacar que la Ley determina la obligación de las empresas en torno a las medidas de promoción de la igualdad, y direcciona así un camino que éstas deben de seguir, lo cual ya incide en que las organizaciones modifiquen sus políticas de recursos humanos, en todos los niveles. Y que elaboren de esta manera los planes de igualdad e implementen todas aquellas medidas de promoción de la igualdad. Se obliga a las

organizaciones a respetar el trato equitativo y la simetría de las oportunidades en el ámbito laboral, evitándose cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, y se va más allá, a emplazar que esas directrices sean también consideradas por los representantes legales de los trabajadores, en el Capítulo III, Artículo 45, sobre Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad (Ley Orgánica 3/2007, p. 12620).

Como aspecto relevante esta normativa indica los planes de igualdad entre las empresas, como aquellos procedimientos que brinden un método para incentivar la igualdad entre los trabajadores por sexo. Estos fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados. Podrán contemplar, las materias de acceso al empleo, clasificación profesional, promoción y formación, retribuciones, ordenación del tiempo de trabajo para favorecer, en términos de igualdad entre mujeres y hombres, la conciliación laboral, personal y familiar, y prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo, entre otros, ello en el Capítulo Artículo 46, sobre Los planes de igualdad de las empresas y otras medidas de promoción de la igualdad (Ley Orgánica 3/2007, p. 12620).

Asimismo, del impacto en las políticas de recursos humanos de las corporaciones, la Ley brinda un distintivo a aquellas empresas (públicas como privadas) que incentiven y promuevan una cultura de igualdad y buen trato hacia las mujeres, por lo cual serán galardonadas, y gozarán de ciertos estatus a nivel social por dicho reconocimiento. Para lo cual se expresa en el Capítulo IV, Artículo 50 que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales creará un distintivo para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras, que podrá ser utilizado en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios. También, este distintivo tendrá en cuenta, entre otros criterios, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección, en los distintos grupos y categorías profesionales de la empresa, la adopción de planes de igualdad u otras medidas innovadoras de fomento de la igualdad, así como la publicidad no sexista de los productos o servicios de la empresa. Con lo cual ese Ministerio ejercerá una función fiscalizadora sobre el cumplimiento efectivo de las pautas y medias relativos a la igualdad (Ley Orgánica 3/2007, p. 12620).

Esta normativa integra bajo el título “El principio de igualdad y la tutela contra la discriminación”, el precepto de la igualdad tanto en la interpretación y aplicación de regulaciones, así como en el acceso a las oportunidades en el empleo, la formación y la

promoción profesional tanto en el empleo privado como en el empleo público, así como las condiciones retributivas y las de despido, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales y empresariales, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas, esto en el Artículo 5 (Ley Orgánica 3/2007, p. 12614).

Con lo cual, esta Ley establece las acciones positivas por seguir en la consecución de la igualdad efectiva entre los sexos, haciendo valer así el derecho constitucional de la igualdad, puesto que exige a los Poderes Públicos la adopción de medidas específicas a favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso. También, demanda a las personas físicas y jurídicas el acatamiento de las medidas pertinentes. Esto en el Artículo 11 de esta normativa (Ley Orgánica 3/2007, p. 12615).

Queda establecido que la Ley Orgánica 3/2007 no es sólo una herramienta jurídica en busca de una igualdad efectiva y real para las mujeres, sino que también se demanda a la sociedad en general su cumplimiento irrestricto. De esta manera, dicha Ley institucionaliza el principio de Igualdad y equidad de género, y en nuestro caso de interés a favor de las mujeres trabajadoras, lo cual trae como resultado que se impacte positivamente a las empresas tanto públicas y como las privadas, y se les emplaza a que integren este Principio de igualdad efectiva y real en sus desempeños y, que además lo operativicen como una política medular. Como consecuencia, también las políticas de recursos humanos son influenciadas por esta directriz, que deberá estar presente en todo su accionar.

De forma retrospectiva, en la Unión Europea ya habían surgido iniciativas de programas y planes en materia de igualdad (1981 Acciones para la Igualdad, 1983 Primer Programa de Acción Comunitaria para la Igualdad, 2006 Plan de trabajo para la igualdad entre mujeres y Hombres, y 2010-2015 Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres), y posteriormente, nacieron los Planes Nacionales Generales del Gobierno Español (I Plan para la Igualdad de Oportunidades de las Mujeres 1988-1990, y siguientes). Asimismo, desde las propias Comunidades Autónomas existían normativas (Ley Foral 33/2002, de Fomento de la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, de Comunidad Foral de Navarra, 2002; Ley 1/2003, de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, de Comunidad Autónoma de Castilla y León, 2003; Ley 9/2003, para la Igualdad de Mujeres y Hombres, de Comunidad Autónoma

Valenciana, 2003; entre otras), algunas de éstas contemplaban además un distintivo/reconocimiento para la empresa que las implementara a nivel de su comunidad. Por tanto, de estos antecedentes surge la Ley Orgánica 3/2007, que se constituye en un medio para institucionalizar y visibilizar de forma federal el Principio de la igualdad y equidad de género, creando así los mecanismos formales para su efectiva implementación.

Ahora bien, en el tema de los sistemas de certificación de Igualdad de género, que promueven la autonomía económica de las mujeres, proponiendo medidas para eliminar las desigualdades aún existentes en el espacio laboral y favorecer su acceso, permanencia y desarrollo en el mercado laboral remunerado; se ha avanzado un largo camino. Con el auspicio, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se han venido gestando en América Latina varias iniciativas, muchas a través de la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM), y con la participación de los Institutos de la Mujer (propios de cada Estado), de diversos países del continente.

A continuación se desarrollan los principales aspectos de cómo los sistemas de certificación influyen, generan y favorecen la adopción de políticas de Recursos Humanos orientadas a la igualdad y a la integración de la perspectiva de género.

La Norma para Certificar Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG), plantea los requerimientos mínimos que deben cumplir las organizaciones para implementar el Sistema. Tiene como propósito la eliminación de las brechas de género en el ámbito laboral y el aumento de la competitividad de las empresas y organizaciones (INAMU, 2007).

Se inaugura entonces una nueva forma de administrar y gestar los recursos humanos en las corporaciones, interviniendo de manera activa y protagónica los Departamentos de Recursos Humanos y la alta gerencia, al implementar políticas, criterios, procedimientos, programas y proyectos en pro de la igualdad y equidad de géneros. Entre las políticas relevantes están:

Reclutamiento, selección, promoción profesional y ocupacional, ascensos y evaluación del desempeño: La organización debe definir e implantar procedimientos para realizar el reclutamiento, selección, promociones ocupacionales y profesionales, los ascensos y evaluación del desempeño del personal, estableciendo criterios de decisión y evaluación con perspectiva de género, asegurando que el personal que efectúa tales procesos esté calificado para aplicar los criterios de igualdad y equidad de género.

Remuneración e incentivos: La organización deberá definir e implantar políticas de otorgamiento de remuneraciones, que aseguren la aplicación del principio o derecho de igualdad de remuneración por similar trabajo o de igual valor. Otorgando incentivos económicos y/o no económicos que aseguren una retribución equitativa al personal, con criterios equitativos y de mejora en la productividad de la empresa.

Acciones de capacitación: Deberán implantarse un procedimiento para la formación y capacitación del personal (con perspectiva de género), que asegure el acceso equitativo a diversas actividades y procesos formativos; estableciendo controles del desempeño del personal responsable de administrar tales acciones.

Capacitación en Igualdad y equidad de género: Se deberán identificar las necesidades de capacitación del personal en igualdad y equidad de género y satisfacerlas, por medio de un programa específico y permanente, que permita un involucramiento efectivo del personal en el Sistema de Igualdad, así como el cumplimiento de la política de igualdad y equidad de género. Evaluando las acciones realizadas en pro de la mejora del sistema.

Participación en la toma de decisiones: Se deberá promover, respetando el principio de proporcionalidad de género, el establecimiento de espacios y mecanismos de participación del personal en la toma de decisiones internas, que afecten las condiciones laborales y la productividad de la organización y, en los diferentes procesos de diseño, implementación y evaluación de la política interna de igualdad.

Asimismo, la Salud integral: establecer programas permanentes que contribuyan a la salud integral del personal, como derecho básico, y con perspectiva de género.

Promover programas permanentes, de sensibilización, atención y prevención, que promuevan la salud sexual y reproductiva entre el personal; las Formas de violencia de género: Promover el establecimiento de programas permanentes de sensibilización, prevención y atención a formas de violencia y hostigamiento en razón del género. En el hostigamiento sexual, crear una política y un reglamento que prevenga, desaliente, evite y sancione el mismo en el trabajo, como una forma específica de violencia contra las mujeres. En la corresponsabilidad familiar y laboral: garantizar por procedimientos y acciones concretas, la promoción de la corresponsabilidad familiar y laboral (centros de cuidado infantil, permisos de paternidad, licencias de maternidad, lactancia y garantías sobre el regreso al puesto), y el establecimiento de jornadas flexibles y conciliatorias. Sin olvidar, el tema de ambiente laboral: las instalaciones

y equipos; los riesgos en el trabajo y enfermedades laborales y resolución de conflictos, y negociación: la organización deberá implantar procedimientos y mecanismos pertinentes de negociación y resolución de conflictos.

Esta norma de Certificación, también direcciona a la organización hacia la mejora continua. Respecto a la satisfacción del personal se deben establecer mecanismos de evaluación para identificar el nivel de satisfacción del mismo en acciones ejecutadas en el marco del modelo y el cumplimiento de la política de igualdad y equidad de género. La muestra que se evalúa deberá ser representativa y corresponder al principio de proporcionalidad entre los géneros, con información desagregada por sexo e interpretarse, obviamente, bajo la perspectiva de género.

Con relación a la evaluación interna, la norma establece realizar periódicamente evaluaciones internas, para determinar la efectiva implementación del SIGEG. En cuanto al seguimiento y medición de las acciones correctivas, se deben planificar e implementar mecanismos de medición, análisis y mejora, con ayuda de indicadores de desempeño que permitan identificar las brechas de género en la organización y avances logrados en determinados períodos. En los procesos de fidelidad y garantía, se deben establecer las acciones correctivas y preventivas, hacia los factores críticos de riesgo, que se hallaron en las mediciones, las valoraciones y las auditorías realizadas, tal y como lo exige el sistema.

En virtud de lo ya anotado, se debe aseverar que los Sistemas de Certificación de Igualdad impactan positivamente sobre las políticas de Recursos Humanos de la organización, porque la misma deberá definir, implantar criterios y procedimientos que aseguren la igualdad y equidad de género, en todos los procesos atinentes a la gestión de los recursos humanos, a saber: reclutamiento, promoción y evaluación; remuneración e incentivos; acceso a acciones de formación; capacitación y participación en la toma de decisiones (INAMU, 2007). Y paralelamente, se va generando un nuevo conocimiento, la organización está aprendiendo nuevas maneras de gestarse, que recíprocamente, a su vez, le lleva a innovar, porque mejora la calidad de empleo para las mujeres, mejora los ambientes laborales y, mejora la productividad, ello la hace proclive a la generación de aprendizajes y de un bagaje de competencias empresariales, que antes no tenía. Condiciones claves de un valor agregado para la organización, que la hacen distinguirse en la rama de la industria donde se desenvuelve.

Con este nuevo escenario, las empresas apuestan a que los resultados exitosos logrados por medio de las Certificaciones de igualdad se constituyan en sus ventajas competitivas en los mercados donde se desempeñan, y ello se convierte en un factor clave-exitoso de su permanencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

2.4.1.-Modelo de experiencias de Sistema de gestión de igualdad. Logro de ventajas competitivas

Se presenta a continuación un modelo denominado Manual de Igualdad de género en las empresas, desarrollado por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas en Uruguay (2010), el cual constituye un valioso producto de sistematización de las experiencias latinoamericanas de certificación de empresas públicas y privadas, como promotoras de la igualdad de género. Entre las experiencias previas a este modelo, se encuentran: en Costa Rica el Sistema de Gestión de Equidad de Género, SIGEG (2002); en México el Modelo de Equidad de Género, MEG (2003); en Brasil el Sello Pro Equidad de Género (2005); en Chile el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, Sello Iguala (2009); en Argentina el Modelo de Equidad de Género para la Argentina, MEGA (2009) y, finalmente, en Uruguay el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género (2010).

Este valioso Manual de Igualdad de Género en las Empresas se fundamenta en tres principios esenciales: a) Medidas de Igualdad de oportunidades, b) Medidas de acción afirmativa, y c) Transversalidad al tema de género (PNUD, 2010).

Seguidamente se exponen sus principales postulados, que impactan, sin lugar a dudas, las políticas de Recursos Humanos de las organizaciones que lo apliquen:

1. Reclutamiento y Selección del personal

Para una empresa es muy importante la etapa de reclutamiento y selección de personal, porque así se garantizará la elección de las personas correctas que formarán parte de su plantilla. Al respecto y en aras por garantizar la igualdad de oportunidades se debe:

- ❖ Difundir ampliamente las oportunidades de ingreso a la empresa y comunicar los criterios a utilizarse.
- ❖ Verificar que los anuncios de vacantes eviten lenguajes sexistas y que alienten tanto a mujeres y hombres a presentarse.

- ❖ Establecer órganos de selección a partir de criterios probados de profesionalidad y experiencia técnica e incorporar una persona del Comité de Equidad en el proceso de selección.
- ❖ Establecer mecanismos de decisión basados sólo en las características del puesto y en los perfiles de competencias (educación, experiencia y destreza) para desempeñar las tareas.
- ❖ Reducir los criterios subjetivos de selección o estar atentos a los posibles sesgos. Así, en las entrevistas de selección no se deberán incluir estereotipos sobre las personas.
- ❖ Eliminar mecanismos de discriminación (exámenes de embarazo para contratar mujeres, anuncios de vacantes dirigidos para un único sexo, entre otros). No solicitar el estado civil, el número de hijos/as; sólo cuando ya fue seleccionada la persona para el puesto. Pues son prácticas discriminatorias contra las mujeres.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas/afirmativas se establece implantar acciones afirmativas (o positivas) en el momento de la selección, por ejemplo introduciendo cuotas para mujeres en ocupaciones predominantemente masculinas, cuotas para hombres en ocupaciones consideradas femeninas, y promover mecanismos de paridad, así como apoyar la inclusión de personas con discapacidad y personas que provengan de minorías étnicas y raciales.

Centrándonos en transversalizar el género, se estipula:

- ❖ Desarrollar perfiles de cargo a partir de una consideración de las competencias en un sentido amplio, no supeditado solo a los requerimientos técnicos y operativos del puesto. Por ello, “es necesario incluir las competencias sociales, interactivas y actitudinales, relativas a la gestión, la participación en equipos de trabajo, la resolución de problemas, la elección de alternativas y la evaluación de resultados, sea cual fuera la categoría del perfil. (...)Se deberá preguntarse si se han contemplado los diferentes tipos de competencia –no sólo las técnicas–, si hay un uso diferenciado por sexo, si hay estereotipos de género que tornen “invisibles” determinados desempeños, etc.” (PNUD, 2010, p. 76).
- ❖ Desarrollar perfiles de cargo por consideración de las competencias, tomando en cuenta los saberes derivados de los roles sociales tradicionales, asignados a mujeres y hombres; usualmente no identificados y acreditados como competencias laborales. Es importante identificar estos saberes y darles su justa valoración (OIT, 2003).

- ❖ Desarrollar perfiles de cargo centrando los requisitos del puesto en el producto o servicio ofrecido y, no en una mera descripción de procedimientos.
- ❖ Focalizar el análisis en capacidades de las personas que trabajan para alcanzar determinados resultados y responder a situaciones no previstas, identificando qué deben lograr las personas y qué capacidades ponen en juego para resolver las situaciones de trabajo. Desde el punto de vista de un enfoque de género esto puede significar una oportunidad en la medida que abre espacios a la diversidad y permite contemplar diferentes “cómo” para alcanzar un mismo resultado (PNUD, 2010, p. 77).

Por tanto, los comités de selección de personal y de elaboración de los perfiles de competencias deberán estar capacitados en el tema de género, por obvias razones. Además, en esta dinámica, el uso del lenguaje inclusivo juega un rol básico como una herramienta incluyente de las mujeres.

Como ejemplo de empresa exitosa en este tema de la igualdad y equidad de género en los recursos humanos es OMNILIFE, México, quien ha implementado el Sistema de Gestión de Equidad de Género (S.G.E.G).

2. Desarrollo profesional

Este tema ha sido tradicionalmente el meollo para el desarrollo profesional de las mujeres trabajadoras. Así, para garantizar la igualdad de oportunidades se debe:

- ❖ Difundir ampliamente las oportunidades de promoción y comunicar los criterios a utilizar.
- ❖ Promover mecanismos de selección abiertos y competitivos.
- ❖ Reducir las modalidades de promoción por medio de designaciones directas.
- ❖ Formar comités de promoción de alta calidad profesional y técnica, con capacitación en género. Incorporar una persona del Comité de Equidad de la empresa para prevenir la introducción de sesgos o estereotipos en las decisiones de promoción y garantizar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- ❖ Establecer procedimientos de promoción transparentes y mecanismos de reclamos abiertos y disponibles para todas las personas trabajadoras.
- ❖ Fomentar las promociones horizontales –de igual jerarquía, en áreas diferentes—para favorecer las oportunidades de desarrollo en nuevas destrezas y redes.
- ❖ Identificar claramente y justificar la necesidad de movilidad geográfica de un cargo.

- ❖ Evitar que los criterios de promoción premien exclusivamente a los candidatos masculinos y a las ocupaciones “masculinas”, sobre las “femeninas”.
- ❖ Fomentar que los superiores desarrollen junto con cada empleado y empleada un programa de evaluación de movilidad o plan de carrera, donde se examinen las posibilidades de ascenso y/o movilidad lateral en función de sus competencias.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas se establece implantar aquellas centradas en promocionar, con apoyo adicional a las familias, si se requiere un traslado para asumir un puesto; así como apoyar las promociones de personas con discapacidad y que provengan de minorías étnicas y raciales; también fomentar el desarrollo de un plan de carrera para mujeres, con el apoyo activo de sus gerentes; y estipular que la gerencia ejecutiva incluya al menos un determinado porcentaje de mujeres y de minorías étnicas y raciales en la lista de sucesión.

Centrándonos en la transversalidad de género, se estipula:

- ❖ Desarrollar perfiles de cargo a partir de una consideración de las competencias en un sentido amplio, no supeditado solo a los requerimientos técnicos y operativos del puesto.
- ❖ Revisión de los cargos ya existentes bajo la perspectiva de género.
- ❖ Se realiza un mapa de competencias para los cargos, asesorado por el Comité de Equidad de la empresa.

Como ejemplo de empresa exitosa en esta materia se puede mencionar a JP Morgan Chase, de Estados Unidos; que ha impulsado el Programa de evaluación de la movilidad. Así introdujo un proceso claro y abierto de identificación de individuos para su promoción en función de sus competencias y aspiraciones. Como consecuencia se obtuvo que en JP Morgan Chase aumentó la participación de mujeres en el alto nivel directivo, de un 19% en 1996 a un 24% en 1999, y continúa en ascenso (Piazzese, 2009).

3. Capacitación

Conocer a su personal es un contenido relevante en una organización, más aún para detectar sus carencias. En este sentido, y con la finalidad de garantizar la igualdad de oportunidades se establece:

- ❖ Catastrar regularmente las necesidades de capacitación del personal, para contar así con mayores conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño en el puesto actual o para mejorar sus destrezas para futuras promociones.
- ❖ Establecer capacitaciones abiertas para el personal y difundirlas ampliamente para personas interesadas.
- ❖ Incorporar capacitaciones regulares sobre género y prevención del hostigamiento sexual, entre otros temas, dirigidos al personal con individuos a su cargo, tendrán que ser de asistencia obligatoria.
- ❖ Eliminar el uso de estereotipos del reclutamiento de personas trabajadoras, para la capacitación en temáticas visualizadas como “masculinas” y “femeninas”.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas/afirmativas se establece apoyar a las trabajadoras para que reciban la capacitación y formación pertinente para mejorar la calidad de sus empleos, fuera de sectores tradicionalmente femeninos, para así reducir la brecha salarial y la segregación ocupacional; asimismo, ofrecer talleres de liderazgo para mujeres, e introducir incentivos pertinentes y adicionales para que las trabajadoras se integren a capacitaciones que les puedan parecer temáticas poco “atractivas” para ellas. También, en talleres (sobre conciliación, género, etc.) que no convoquen un suficiente número de hombres, se aplicarán medidas que estimulen su participación.

Centrándonos en la transversalidad del género, se estipula:

- ❖ Programar las capacitaciones de manera compatible con las responsabilidades familiares del personal. En horarios de trabajo y en la propia organización.
- ❖ Integrar un enfoque de género en el contenido, en lo posible, en la temática de los talleres.

Un ejemplo de empresa exitosa, lo constituye la Administración Nacional de Puertos de Uruguay, que decidió incorporar personal femenino en sectores operativos, históricamente ocupados por hombres, mediante un sistema de incorporación paulatina de trabajadoras y en horarios de media jornada. Además, esta Administración hace que todo el personal (mujeres y hombres) tengan que rotar entre distintos puestos para ampliar sus competencias (A.N.P. 2009).

4. Desempeño

Este es un tema que suscita mucha sensibilidad, ya que es donde se presentan mayores sesgos de género en contra de las mujeres trabajadoras. Es por ello que para garantizar la igualdad de oportunidades se debe:

- ❖ Estipular claramente las metas y los estándares de desempeño para todas las personas trabajadoras. Y relacionar el seguimiento y la evaluación con estas metas.
- ❖ Evitar el uso de términos excesivamente subjetivos en los procedimientos y prácticas de evaluación.
- ❖ Establecer procedimientos y herramientas que midan resultados tangibles.
- ❖ Identificar claramente el conjunto de tareas y responsabilidades de los cargos de hombres y mujeres, para que sean visibles para supervisoras y supervisores.
- ❖ Contar con instancias formales, profesionales y técnicas (comités o grupos de trabajo capacitados en género) para controlar y evaluar al personal.
- ❖ Incorporar una persona del Comité de Equidad de Género en las instancias de seguimiento y evaluación del personal.
- ❖ Introducir mecanismos de rendición de cuentas y apelación a la evaluación del desempeño donde el Comité en Equidad de Género ocupe un papel central.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas/afirmativas se establece:

- ❖ Para las ocupaciones predominantemente femeninas deben incorporarse modalidades de retroalimentación positiva y crecimiento de sus integrantes, así se aumentará el valor de dichas ocupaciones.
- ❖ Desarrollar una red de mentores para apoyar el crecimiento personal de las trabajadoras/res pertenecientes a minorías étnicas, raciales o religiosas, para superar barreras particulares que podrían enfrentar en su trabajo.

Centrándonos en la transversalidad del género, se estipula:

- ❖ Eliminar los estereotipos de género que puedan incidir negativamente en la valoración del trabajo de las mujeres.
- ❖ Confeccionar un plan de evaluación de desempeño que tome en cuenta: a) la existencia de principios androcéntricos (la descripción del trabajo se basa en las tareas desarrollados por hombres), b) sobregeneralización (las necesidades de un grupo, usualmente hombres, se extiende al conjunto), c) invisibilidad de las tareas propias de las mujeres y sus condiciones específicas de desempeño, d) doble parámetro para evaluar, en la misma situación, a mujeres y hombres (introduciendo usualmente sesgos

a favor de ellas), e) el predominio de un deber ser, culturalmente construido, para cada género (creencias estereotipadas sobre las tareas que hombres y mujeres deben realizar).

Como ejemplo de caso exitoso cabe mencionar el Proyecto Mentor de Noruega, realizado en las universidades y organizaciones de ciencia y técnica¹⁸. Allí, el objetivo fue desarrollar una red de Mentores conformada por investigadoras/res consolidadas en diversas áreas de la ciencia y tecnología, para apoyar el desarrollo profesional de colegas femeninas jóvenes, a través de un contacto social y académico regular entre mentores y tutoradas, el cual se constituyó en muy exitoso (Soyland et al, 2000).

5. Remuneración

Las ocupaciones en la empresa que tienen una mayor capacidad de presión por salarios y/o beneficios tienen también diferenciaciones por sexo. Por tanto, para garantizar la igualdad de oportunidades se estipula:

- ❖ Que las únicas diferencias legítimas en una estructura de compensaciones deberán justificarse a partir de criterios no discriminatorios, establecidos para todos los puestos.
- ❖ Establecer un método de cálculo definido y transparente para las deducciones y las bonificaciones.
- ❖ Asegurar que en condiciones de igual trabajo, mujeres y hombres reciban un pago igual y las mismas prestaciones sociales (Principio de equidad de pago).
- ❖ Introducir mecanismos de permanente medición de brechas salariales por sexo.
- ❖ Que la clasificación de los cargos de acuerdo con sus remuneraciones debe facilitar la progresión vinculada al conocimiento y al aprendizaje.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas/afirmativas se establece:

- ❖ Impulsar la presencia de trabajadoras y de minorías en los cargos de mayor remuneración.
- ❖ Introducir primas de mejor remuneración a los y las gerentes que se destaquen por su capacidad de valorar la igualdad de género y contribuir al desarrollo de trabajadoras y trabajadores.

¹⁸ Vale recordar que el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, PNUD, trabaja en todo el mundo, y fue el organismo financiador de este Manual de Igualdad de Género en las Empresas, de manera que mantiene registros de experiencias exitosas llevadas a cabo por las corporaciones, que han implementado programas similares de Certificación de Igualdad y Equidad en todo el orbe.

Centrándonos en la transversalidad del género, se estipula:

- ❖ Asegurar que en condiciones de igual valor, mujeres y hombres reciban un pago análogo y prestaciones sociales comparables (Principio de remuneración análoga por valor comparable).
- ❖ Garantizar que los puestos de menor remuneración tengan canales de promoción hacia aquellos más beneficiados en la estructura de compensaciones.

Como ejemplo de caso exitoso se debe mencionar la corporación Scotia Bank, o The Bank of Nova Scotia/Banco de Nueva Escocia, uno de los cinco bancos mayores de Canadá, considerado el Banco más internacional de ese país, con más sucursales en todo el mundo, a saber: Europa, África y América Latina. Entre sus políticas de recursos humanos de igualdad, sus gerentes reciben incentivos por valorar la igualdad de género y por impulsar el desarrollo de las trabajadoras. Midiéndose los indicadores de igualdad como metas estratégicas, al lado por ejemplo indicadores financieros (datos duros) del Banco.

6. Negociación, Comunicación y Resolución de conflictos

Los conflictos laborales en las organizaciones es un tema quisquilloso, que en ocasiones no se le da la debida atención y seguimiento. Para lo cual se debe:

- ❖ Instaurar procedimientos de negociación y de mediación para resolver conflictos laborales.
- ❖ Introducir procedimientos para prevenir los conflictos laborales en la empresa.
- ❖ Divulgar la existencia de dichos procedimientos.
- ❖ Llevar un registro de los conflictos laborales presentados, con el sexo de la persona.
- ❖ Ofrecer instancias especiales de atención para conflictos generados a partir del sexo y de apoyo para las personas afectadas.
- ❖ Capacitar a los integrantes de estas instancias en temas de género y garantizar la participación del Comité de Equidad de Género en las mismas.

Como ejemplo de caso exitoso cabe mencionar la Iniciativa “5 por 20” de Coca Cola Company, que pretende aumentar el empoderamiento de las mujeres empresarias, a través de la eliminación de las barreras estructurales a las que éstas se enfrentan, mejorando sus competencias en materia de capacitación empresarial, aptitudes gerenciales, redes de apoyos de homólogas y mentoras/res. Por ello, esta corporación tiene como socio

estratégico la Alianza Global de corporaciones “Igualdad significan Negocios” (Global Compact), de ONU Mujeres.

7. Equilibrio entre la vida familiar y laboral

En esta esfera, donde son las mujeres, mayoritariamente, las que asumen la responsabilidad del cuidado y del bienestar de las familias; las organizaciones no pueden obviar esta realidad social. En este sentido, con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades se debe:

- ❖ Formalizar los acuerdos de horarios flexibles y permisos especiales para la atención de situaciones y necesidades familiares.
- ❖ Disponer de apoyo de servicios de cuidado para los trabajadores y las trabajadoras (servicios de guardería, directos o subvencionados, cuidado diurno de personas mayores).
- ❖ Promover licencias por maternidad y paternidad para el nacimiento, la adopción, enfermedades, asuntos escolares, lactancia y gestación, inspirados en la Recomendación 191 de la OIT, entre otras.
- ❖ Eliminar barreras que puedan interferir en el usufructo de licencias por maternidad, lactancia y paternidad, donde por dichas licencias el personal no pierda su nivel, posición y/o antigüedad por lapsos de ausencias por tales motivos.
- ❖ Remover discriminaciones entre las personas trabajadoras por responsabilidades familiares.
- ❖ Introducir criterios de jornada reducida, sin que socave posibilidades de lograr la igualdad salarial y/o el desarrollo de carrera y oportunidades de promoción.
- ❖ Promover un esquema de cómputo de horario con base anual en lugar de semanal, por lo cual el/la empleada tiene una mayor flexibilidad en la distribución de su tiempo.
- ❖ Fomento del teletrabajo.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas/afirmativas se establece:

- ❖ Garantizar una licencia de un mínimo de 14 semanas, por el Convenio 183 de la OIT (2000) sobre la protección de la maternidad, para las trabajadoras, incluyendo quienes tengan contratos a corto plazo, e introducir medidas inspiradas en la Recomendación 191 OIT.
- ❖ Extender las licencias de maternidad y paternidad en caso de nacimiento múltiple e incluir casos de adopción.

- ❖ Divulgar información en temas relacionados con la familia y el trabajo.

Centrándonos en la transversalidad del género, se estipula:

- ❖ Desarrollar un compromiso de paternidad/maternidad conociendo las necesidades particulares del personal respecto al tiempo disponible para el trabajo y el hogar.
- ❖ Impulsar las licencias por paternidad, las cuales deberán ser remuneradas y con una duración que no sea meramente simbólica.
- ❖ Introducir las necesidades familiares en la planificación de la carrera de empleados y empleadas.
- ❖ En los cursos de capacitación introducir módulos de información y educación para crear una corriente de opinión favorable a la corresponsabilidad familiar.
- ❖ Premiar a la gerencia que estimule la parentalidad.

Como ejemplo de caso exitoso se indica a GAMESA-Quaker, del Grupo PEPESICO, de México, donde tienen Programas encaminados a incrementar el bienestar y la calidad de vida del personal (mujeres y hombres), sus familias y su entorno laboral.

8. Ambiente de trabajo, Salud ocupacional y Riesgo

Bajo estos temas se fundamentan también los derechos primordiales de las personas trabajadoras. Por tanto, para garantizar la igualdad de oportunidades se establece:

- ❖ Impulsar programas de salud integral como derechos fundamentales, que incorporen: salud sexual y reproductiva, violencia de género, cuidados personales.
- ❖ Fomentar el uso de dichos servicios entre trabajadoras y trabajadores.
- ❖ Fomentar programas de integración social, de recreación, para trabajadoras y trabajadores, y sus familias.
- ❖ Promover un ambiente de respeto interpersonal y sensible al género en el uso del lenguaje, con énfasis en la prevención de un lenguaje sexista entre el personal y/o bromas sexistas y/o racistas.

En cuanto a la aplicación de acciones positivas/afirmativas se instituye:

- ❖ Desarrollar campañas sobre salud sexual y reproductiva, y violencia de género.
- ❖ Introducir incentivos para que las mujeres realicen su control ginecológico anual.

Centrándonos en la transversalidad del género, se estipula:

- ❖ Readecuar la infraestructura y los espacios laborales para las necesidades de hombres y mujeres, y personas con necesidades especiales (espacios para amamantar a sus hijos/hijas, cambio de pañales, etc.; y rampas de acceso para discapacitados físicos).
- ❖ Reacondicionar los baños y los instrumentos de trabajo (uniformes, botas, implementos) para hombres y mujeres.

Al respecto, como ejemplo de empresa exitosa se menciona a OMNILIFE, México, la cual realiza una campaña denominada “Ganando la batalla con la mano, Autoexamen de los senos”, para sensibilizar a las trabajadoras en la prevención del cáncer de mama (2009). También, en Costa Rica, AVON realiza una carrera abierta en el mes de octubre de cada año, de 12 km., donde participan mujeres y hombres, vestidos con ropa deportiva color rosa, para celebrar las mujeres supervivientes del cáncer de mama, mastectomizadas, o en tratamiento de quimio, con una forma de hacer conciencia sobre este mal; algunas personas sólo caminan y llegan hasta donde pueden, también asisten niñas/niños y, mascotas de todo tipo. Asimismo, esta carrera se realiza en España.

9. Hostigamiento sexual y laboral

En ambas temáticas, son muchos los problemas que tienen las empresas, principalmente por un factor de desinformación, por lo cual se debe:

- ❖ Difundir programas de abstención de bromas sexuales o groseras, que irrespeten y afecten la integridad de las personas.
- ❖ Uso de un lenguaje de respeto, evitar chistes o comentarios sexistas, u ofensivos para las personas.
- ❖ Propiciar ambientes de respeto y dignidad entre el personal, cambiar la cultura organizacional hacia nuevas formas de relación entre los géneros, basadas en los derechos humanos, desde la diversidad.
- ❖ La mejor forma de difundir las abstenciones puede ser mediante ayudas visuales, folletos o volantes informativos.

Centrándonos en la transversalidad del género, para eliminar el hostigamiento sexual y laboral se debe:

- ❖ Establecer un programa de sensibilización que desaliente el hostigamiento, el acoso y la violencia sexual, a través de ayudas visuales, folletos y volantes informativos, entre otros.

- ❖ Registrar, controlar y procesar quejas y denuncias sobre violencia y/u hostigamiento con base en el género.
- ❖ Implementar mecanismos para resolver este tipo de conflicto, respetando la vulnerabilidad de las personas afectadas.
- ❖ Difundir la existencia de estos procedimientos para trabajadores y trabajadoras.
- ❖ Introducir módulos de prevención de hostigamiento y acoso sexual, y laboral en toda capacitación.
- ❖ Contar con un equipo de especialistas en la temática, encargado de analizar las denuncias y llevar los casos, implementar un protocolo de acción en la empresa.
- ❖ Incorporar las medidas preventivas y correctivas respecto del hostigamiento y acoso sexual y laboral en los contratos de trabajo, señalando los mecanismos de denuncia y de sanción.
- ❖ Considerar que las situaciones de absentismo y de abandono del trabajo pueden tener como causa un acoso sexual, por ello el área de Recursos Humanos deberá realizar un seguimiento adecuado para identificar claramente las causas.

Como ejemplo de empresa privada exitosa se menciona al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria,S.A., BBVA (1857), con negocios de base en banca y seguros. Es la primera entidad financiera de México, segunda en España y Perú y tercera en Venezuela. En 2013 era el trigésimo séptimo banco del mundo por volumen de activos; en la actualidad cuenta con un beneficio neto de 2.618 millones de euros y 651.511 millones de euros en activos. Cuenta con 108.770 empleados, y con 14 filiales en Europa, Asia y América. Este Banco ha suscrito la Alianza Global de corporaciones “Igualdad significan Negocios” (Global Compact), de ONU Mujeres (Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres), para implementar así los 7 Principios de Empoderamiento de las Mujeres en: la economía, la educación, la salud, la no violencia y desarrollo empresarial, como parte de la Campaña “Empoderando a las Mujeres, Empoderando a la Humanidad: Imagínalo” (Plataforma de Acción de Beijing +20). Dicha Coalición inspira a las empresas a adoptar medidas para potenciar el papel de la mujer y, a través de programas de buenas prácticas de las corporaciones, cuya membrecía en todo el mundo está creciendo.

10. Imagen diversa y de Equidad (no sexista) de la empresa

En este mundo, hoy se valora mucho la imagen corporativa de una organización, tanto es así que ésta se considera como un activo intangible en el mercado, y tiene su impacto de valor

en la cotización de acciones corporativas en la Bolsa de valores. Por tanto, para garantizar la transversalidad de género se estipula:

- ❖ Incorporar en la estrategia de comunicación de la empresa criterios para que la imagen pública y la comunicación externa no transmitan estereotipos sexuales.
- ❖ Asegurar una comunicación institucional, con lenguaje inclusivo (no sexista), que incorpore imágenes de trabajadores y trabajadoras en pie de igualdad.
- ❖ Contar con personal capacitado y dedicado a la revisión del lenguaje empleado en las comunicaciones internas y externas de la empresa.
- ❖ Implementar medidas de acción afirmativa para clientas/usuarioas con mayores dificultades de acceso a los servicios y productos de la empresa (cambios en circuitos de distribución, precios especiales por tipo de compradores, y demás).

Como ejemplo de empresa exitosa se halla Microsoft Corporation, empresa multinacional, con sede en Redmond, Estados Unidos, dedicada al sector de software. Dentro de los valores de la propia Compañía Gates está la Igualdad y Equidad de Género, el respeto a la diversidad y los derechos humanos. Microsoft creó el programa “Global Diversity and Inclusion, DigiGirly”, desde hace 12 años, el cual da a las niñas de preparatoria en todo el mundo la oportunidad de experimentar de primera mano cómo es desarrollar tecnología de punta y tener una carrera en esta área. Hasta la fecha, el programa ha recibido una gran aceptación en diversos países. Se han llevado a cabo eventos DigiGirly en Kenia, Mauricio, Rumanía, Namibia, Nigeria, El Salvador, Sudáfrica, Perú, Francia, Australia, Suiza y Alemania.

Igualmente, Microsoft está en la Alianza Global de corporaciones “Igualdad significa Negocios” (Global Compact), de ONU Mujeres. Asimismo, la Fundación Bill & Melinda Gates que realiza ingentes esfuerzos financieros y materiales para las mujeres, en temas de salud (embarazos, partos, reproducción, enfermedades, VIH/SIDA), educación, proyectos de desarrollo, en países pobres. Dicho en palabras de Melinda Gates: “No hay que ser experta en desarrollo global para saber que las mujeres y las niñas de todo el mundo siguen enfrentando barreras de género para alcanzar su pleno potencial. Tampoco debe sorprender que cuando se frene el desarrollo de las mujeres y las niñas, la salud y la prosperidad de sus comunidades también sufran” (Gates, 2015). Incluso, en julio del 2014, esta Fundación recibió una donación US \$ 2,100 millones, de parte del multimillonario Warren Buffett, como contribución al trabajo que han venido desarrollando.

Llegado a este punto, tomando como referencia la literatura revisada en este capítulo, a continuación exponemos las siguientes consideraciones de análisis. La Administración de los recursos humanos no puede ignorar el progreso de los tiempos. Debe de evolucionar e innovar hacia formas y metodologías acordes con el desarrollo de los derechos humanos, su progreso, su incremento y perfeccionamientos.

De este modo, bajo dicha premisa surgen los sistemas de igualdad y equidad de género, como métodos de gestión y guía para ser incorporados a los otros sistemas de recursos humanos, con la diferencia de que parten del enfoque de la perspectiva de género como enfoque integrado y de análisis de la realidad entre mujeres y hombres. Así, las organizaciones que han apostado por innovar a través de la implementación de dichos sistemas de igualdad, han logrado excelentes resultados; ya que se ven obligadas a hacer rupturas significativas de viejos paradigmas organizativos y, mutar hacia nuevas maneras de administrar y gestionar los recursos humanos, lo que también ha obligado a llevar a cabo un cambio de cultura organizacional.

La evidencia de las experiencias de los Sistemas de Igualdad realizadas por las corporaciones muestra que dicho método se relaciona con el resto de sistemas de los Recursos Humanos porque:

- Se impactan los sistemas de documentación de la empresa, todo tiene que formalizarse bajo un formato determinado, todo corresponderá a un procedimiento, que se respaldará.
- El Sistema de Igualdad estará incorporado dentro del sistema de gestión de la empresa, lo que permitirá generar documentación interna de la compañía. Ya que se genera un nuevo conocimiento bajo el Principio de igualdad (lenguaje inclusivo, uso de léxico no sesgado, ni androcéntrico, ni discriminatorio).
- El Programa de Recursos Humanos deberá asumir un rol de líder, ya que direcciona y guía el proceso bajo el Sistema de Igualdad. Se establece, entre otras medidas, un comité de mujeres y hombres (con formación de género) de diferentes áreas que mantienen los procesos normales de cualquier sistema de gestión, se llevarán a cabo auditorías internas y también otros controles pertinentes.
- Desde Recursos Humanos también se gestarán los procesos pertinentes para mantener vigente y sostenible el Sistema de Igualdad, primordialmente de cara a obtener la Certificación y, luego, por supuesto, el mantenimiento de la misma a lo largo del tiempo (Vargas, 2009).

Ahora, los Recursos Humanos se orientan a resolver las brechas discriminatorias contra las mujeres trabajadoras, en aspectos relacionados con la conciliación familiar, a través de cambios sustanciales (guarderías, licencias, etc.), horarios flexibles, teletrabajo, entre otros; además se focalizan, a través de los planes de acción, en la capacitación y promoción, el respeto de los derechos laborales, principalmente de las mujeres; se crean y propician ambientes laborales más amigables para éstas, y se crean las condiciones propicias para la gestión del talento, formación de liderazgos más andróginos. Todo ello, les impulsa a las mujeres a una toma de conciencia como sujetas activas, y esto les potencia hacia el desarrollo de competencias directivas y liderazgos femeninos (modelos femeninos de directivas), facilitándoles el poder ocupar altos puestos en la jerarquía corporativa, lo cual propicia la innovación y la creatividad. Igualmente, ello conlleva a la conservación y desarrollo del talento de las colaboradoras, al asegurar así su lealtad hacia la corporación, ahorrándole costes en materia de fuga de cerebros.

Lo que hace que invariablemente, el sistema de recursos humanos de la organización se nutra y retroalimente con esta nueva y reveladora información de su plantilla; por una parte, sobre las mujeres trabajadoras, sus necesidades, debilidades y factores críticos; y por otra parte, conozca las competencias, idoneidades, talentos, aptitudes y potencialidades factibles (por desarrollar) de sus colaboradoras. Obteniendo así un valioso conocimiento situado de su personal, el cual se convertirá en su mejor arma hacia lograr niveles más que satisfactorios de productividad empresarial. Asimismo, la propia organización se abre a la búsqueda de maneras de mejorar, de nuevas formas de administrar, dando como resultados un proceso continuo de mejoramiento hacia altos niveles de calidad y excelencia. Lo que traerá un *knowhow* importante (como valor agregado), que se constituye en un activo intangible, que se cotiza en el mercado como valioso acervo cognitivo de la corporación. Con este nuevo escenario, las empresas han apostado a que los resultados exitosos logrados a través de las Certificaciones de igualdad se constituyan en sus ventajas competitivas en los mercados donde se desempeñan, y ello se convierte en un factor clave de su permanencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo, ya que las convierte en líderes en materia de igualdad.

Dentro de esta línea, los estados federados ya tienen políticas públicas con incentivos y beneficios para las corporaciones que efectivamente apliquen en su haber políticas de igualdad de género y que favorezcan a sus trabajadoras (Unión Europea, MERCOSUR, entre otros).

Capítulo III.- Los Sistemas de Certificación de igualdad, prácticas de recursos humanos y performance

En este Capítulo III nos centramos en el impacto de los Sistemas de certificación de igualdad y equidad de género en la performance de la organización, a través del establecimiento de determinadas políticas de Recursos Humanos, considerando para ello distintos apartados. En este sentido, comenzamos con el análisis del impacto de las políticas de los Recursos Humanos sobre los resultados organizativos destacando el enfoque de la Dirección estratégica de los Recursos Humanos y la adopción de una perspectiva de género en la gestión. Finalizamos con la presentación de nuestra propuesta teórica indicando las cuestiones de investigación a abordar así como las proposiciones a explorar.

3.1. Impacto de las Políticas de Recursos Humanos sobre los resultados

En los contextos actuales del mundo moderno, el hecho de que las empresas aprendan es una variable de éxito incuestionable de las denominadas empresas inteligentes (Drucker, 1970; Valdés, 2002; Brenes, 2004; Villalobos y Pedroza, 2009). Así, una organización se considera un sistema administrado, diseñado y operado con el fin de lograr un conjunto de objetivos específicos (Bateman y Snell, 2001). A modo de ilustrar, la Revista Fortune realiza cada año una encuesta, a ejecutivos, miembros de consejo y analistas financieros que califican a las diez compañías más grandes de sus industrias con respecto a los ocho atributos clave, a saber: 1) Calidad de la administración, 2) Calidad de los productos, 3) Innovación, 4) Valor de la inversión a largo plazo, 5) Solidez financiera, 6) Capacidad para atraer, desarrollar y conservar a gente con talento, 7) Responsabilidad con la comunidad y con el ambiente y, 8) Uso de los activos corporativos.

Fruto de dicha encuesta realizada en 1996, las compañías ganadoras fueron (Fisher, 1997): 1) General Electric, 2) Microsoft, 3) Coca-Cola, 4) Intel, 5) Hewlett-Packard, 6) Southwest Airlines, 7) Berkshire Hathaway, 8) Disney, 9) Johnson & Johnson y, 10) Merck. Todas estas corporaciones obtuvieron ventajas competitivas sobre sus competidores al adoptar enfoques administrativos que satisfacen a sus clientes a través de cuatro aspectos para lograr una ventaja competitiva: competitividad en costos, productos/servicios de gran calidad, velocidad e innovación (Lawler III, 1992; Tinoco y Soler, 2011). Así, y respecto a la competitividad en costos, se destacaba cómo las personas eran un factor central, pues una mejor manera de alcanzar costos favorables es proporcionando una remuneración justa a las personas y asegurándose de que añadan más valor a los productos propios que el que añaden los empleados de la competencia a los suyos (Henoff, 1994; Yáñez y César, 2001; Zamorana y Reza, 2002).

Más recientemente, para ilustrar más el tema, la misma Revista Fortune ha publicado su Lista 18th de las Mejores Compañías para trabajar (2015), que incluyendo en su clasificación variables como: diversidad, igualdad entre los sexos, porcentaje de mujeres que trabajan, beneficios para las familias, flexibilidad de horarios, compartimiento de trabajo entre dos personas colaboradoras (*job sharing*), conciliación (trabajo/familia), cuidado en el lugar de infantes, descuentos para salud y recreación, entre otros. Como puede observarse, son criterios relevantes que están incluidos en las políticas de recursos humanos bajo un enfoque de igualdad y equidad entre los géneros. En dicha Lista figuran 16 nuevas empresas. La corporación Google se posiciona con el número 1 en el ranking (por sexta vez de participación), también aparecen Acuity (No. 3), Twitter (No. 24), and Riot Games (No. 13). Entre las más destacables se pueden

nombrar: Hyatt Hotels Corporation, Roche Diagnostics, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, Marriott International, Novo Nordisk, Four Seasons Hotels, entre otras (Revista Fortune, 2015).

El mundo globalizado impele a que se dejen las antiguas reglas de hacer negocios. Ahora las empresas deben ser flexibles y adaptables a los tiempos cambiantes. Éstas, al igual que las personas, deben aprender constantemente y evitar la obsolescencia (Senge, 1990; Hodgetts, Luthans y Lee, 1994; Tinoco y Soler, 2011). No obstante, que una organización aprenda nuevos sistemas de aprendizaje puede traer reticencias de parte de sus integrantes, ya que el quid de la cuestión radica en que es un asunto cultural. Así, en palabras de Rodríguez-Ortiz (2003, p.315), “el freno al desarrollo de las estrategias de aprendizaje tiene que ver con la importancia real que se concede al aprendizaje dentro de las estructuras empresariales”.

Más aún, esa situación exigirá un rotundo compromiso de parte de las personas líderes de la corporación, puesto que “construir un entorno organizativo como el descrito requiere, además de tecnología, una involucración de los líderes de la empresa, ya que sin su comprensión y apoyo, cualquier iniciativa de *learning* tendrá escasas posibilidades de prosperar” (Rodríguez-Ortiz, 2003, p. 315).

En esta sociedad globalizada y unificada por Internet, no se podría concebir que en naciones menos desarrolladas no se incorporaran en las organizaciones los nuevos sistemas de gestión de personas, los cuales han tenido impactos muy positivos en otras latitudes (Teijeiro et al., 2010).

El desarrollo de las nuevas tecnologías también ha influido en las empresas. De hecho, en la actualidad las claves de éxito de las organizaciones giran en torno a dos conceptos, la tecnología y las personas (Roosevelt, 1999; Seymen, 2006; Yáñez, 2001; Zamorano y Reza, 2002). Así, tal y como lo manifiesta el Director de Formación y Tecnología de Human Resource Consulting de Pricewaterhouse-Coopers en España, el campo de los Recursos Humanos se está viendo afectado por la tendencia a incorporar las nuevas tecnologías de la información. Asimismo, se ha impactado igualmente en la creación de estándares globales de comunicación, que a su vez modifican las formas de entender la manera de trabajar y de vivir. Los procesos de aprendizaje generan ventajas competitivas y valor añadido para la empresa (Taninecs, 1995; Smith, 1996; Lawler III, 1996; Lieber, 1996; Tinoco y Soler, 2011). Así, el Director anteriormente mencionado, argumenta que en el campo de los Recursos Humanos, la propuesta de valor de los nuevos modelos de negocios se dirige no solo a los empleados, sino también a candidatos,

directivos, proveedores, clientes, etc., de manera que se crean y solidifican dichas comunidades y los modelos de negocios que las sustentan, que a su vez se introduce un innovador campo de aplicaciones más motivadoras y más llenas de oportunidades.

Estas nuevas dimensiones hacen que los Recursos Humanos trasciendan de su rol tradicional de sus áreas de trabajo, a saber: servicios financieros, vivienda, educación, y demás, teniendo ahora que extenderse con una visión mucho más comprensiva de la relación con el empleado (Rodríguez-Ortiz, 2003;Teijeiro et al., 2010), porque aquella organización que tiene capacidad de respuesta, ante los desafíos, implica estar cambiando en forma continua y aprendiendo nuevas formas de actuar (Gómez-Mejía et al, 2011; Flores y Flores, 2011).Así pues, la única ventaja sustentable es aprender más rápido que la competencia¹⁹ (Drucker, 1970; Garvin, 1993; Ordóñez, 1997; Pucheu, 2012).Consecuentemente, a medida que se ha ido evolucionando hacia formas innovadoras y no tradicionales del *management* (Teijeiro et al., 2010), también se ha ido desdibujando la frontera tradicional de la ciencia de los Recursos Humanos hacia nuevas dimensiones más innovadoras, que junto con el uso de las nuevas tecnologías se alcancen altos niveles de competitividad corporativa (Yáñez, 2001; Tinoco y Soler, 2011).

Bajo esta línea argumentativa, Ulrich y Lake (1990) plantearon que las empresas además de competir en precios por su capacidad financiera, o bien en calidad de producto e innovación, debían de observar a aquellas que obtenían mejores resultados en razón de que estaban empujadas en una competición explícita por las personas más capaces del mercado. Dicha competición trascendía al hecho de contratar a las mejores personas, que las organizaciones que deseen ganar, tienen que atraer, retener, motivar y desarrollar a las personas con talento mediante prácticas eficaces de recursos humanos (Mayo, 2002; Dreher, 2003; Tinoco y Soler, 2011). Además, Kelly (1998), como Directivo de EmeraldPackaging Inc., manifestaba que: “para nuestros empleos de alta capacitación, estamos capacitando más y más candidatos internos y pagando la enseñanza para que la gente vaya a la escuela. (...) Mi objetivo es equilibrar la lucha por contrataciones de calidad mediante la elevación de las habilidades de aquellos que ya trabajan para nosotros. Nuestro éxito temprano con la capacitación, tanto interna como externa, me da algún optimismo” (Bateman, 2001, p. 361).

¹⁹Se entiende por organización que aprende aquella que es hábil para crear, adquirir y transferir conocimientos, y para modificar su comportamiento a fin de reflejar nuevos conocimientos y percepciones (Bateman y Snell, 2001, p.346).

Ese panorama se presentó como todo un reto para los gestores de personas hace más de una década, puesto que la forma tradicional de pensar sobre la consecución de la ventaja competitiva se ubicaba mayoritariamente en las capacidades financieras, estratégicas y tecnológicas de la organización (Teijeiro et al., 2010). Bajo esta línea de pensamiento y de performance organizacionales surge la idea de la “capacidad organizativa” que han establecido ya varios autores (Senge, 1998; Werther y Davis, 2000; Brenes, 2003; entre otros).

Dreher (2003) plantea que las prácticas de gestión del talento y la esencia de la gestión de los recursos humanos varían en cada empresa (Cox y Beale, 1997; Barabino, 2001; Tinoco y Soler, 2011). Este autor, en particular, cree que en algunas empresas los especialistas de estaciencia de gestionar personas, consideran que los recursos humanos se constituyen en una concurrencia de funciones administrativas altamente desarrolladas, donde los especialistas según la rama, se dedican al reclutamiento, al pago, al desarrollo, a la gestión del rendimiento y a las relaciones laborales; y mientras que en otras organizaciones, serán únicamente consejeros de los directores de línea (Teijeiro et al., 2010).

Es curioso hacer notar que las corporaciones con resultados sumamente exitosos, son aquellas que han alcanzado la etapa del desarrollo de la gestión estratégica de los recursos humanos (Yáñez, 2001; Tinoco y Soler, 2011), a través de la consideración del personal como verdaderos socios empresariales estratégicos (Dickens, 1994; Earley, 2000; Werther y Davis, 2000; Cuomo y Mapelli, 2007; Chiavenato, 2011). He aquí una visión muy significativa y diferenciadora sobre el acervo de un pensamiento ganador, que a lo largo del tiempo redundará en la permanencia o no de una corporación en el mercado donde se desenvuelve, como conglomerado que toma aquellas decisiones estratégicas y que es proclive a mutar hacia nuevas maneras de gestión (Teijeiro et al., 2010; Cañibano, 2011). Así, verbigracia Microsoft mantiene una clara y agresiva política hacia el tema de valorar a su gente como el activo más importante. Esta compañía se enfoca en el software, como lo plantea su Director General Bill Gates, es “inteligencia empacada”, pues los programas, algoritmos y aplicaciones provienen de las mentes de las personas muy listas; por ello esta empresa efectúa un excelente trabajo al reclutar y contratar el mejor talento dentro de la industria. Ellos desean que las personas entiendan la tecnología actual, pero buscan que la gente aprenda, más que sepa, que cuenten con el potencial de crecer y cambiar de forma continua. Asimismo, que sean capaces de pensar con flexibilidad a fin de que creen cambios en la industria. Curiosamente, esta compañía mantiene un proceso sui géneris de reclutamiento a candidatos posibles, con una oferta de doce mil currículum por mes. En las entrevistas intensivas, el énfasis está en entender cómo piensan y

aprenden los empleados potenciales. Ante preguntas insólitas se mide el nivel de respuesta en la resolución de un problema planteado (con un tema cotidiano, fuera del tema de programación y aplicaciones informáticas). Por ello, esta organización mantiene un nivel de rotación de personal de sólo el 7% anual, tasa muy inferior al promedio de la industria (Lieber, 1996).

En este mismo sentido, Edward Gubman, Consultor de Hewitt Associates, cuestiona qué es un socio empresarial estratégico, y sostiene su argumento de la relevancia del papel que juega el hecho de poder alinear la estrategia empresarial con las personas en la organización, para conseguir resultados empresariales extraordinarios. Consecuentemente, se obtendrá una compleja e integral aglomeración de prácticas de gestión del talento en la organización, lo que llevará a crear prácticas de desarrollo congruentes, tanto interna como externamente, de personal, de recompensas y de desarrollos corporativos (Zamorano y Reza, 2002).

Así, entre otros, Gubman (1998) expresa que deberá existir congruencia organizativa. Por un lado se debe lograr la congruencia interna, relativa a que los directivos deberán centrarse en los comportamientos que desean promover. De este modo, las prácticas desarrolladas no deben entrar en conflicto entre sí, más bien deberán ser realizadas de manera concienzuda, coherente e integral con la gestión estratégica de los recursos humanos (Morck y Yeung, 1991; Tinoco y Soler, 2011). Analizando bien la geografía social del personal, y bajo un cuidadoso estudio de las características sui géneris del mismo, cada empresa es diferente. Por otra parte, se plantea la congruencia externa de la organización, la cual hace referencia a que se deben alinear las prácticas de gestión de los recursos humanos con las características clave del entorno empresarial (Davis, 1993; Johnston, 1995; Smith, 1997; Werther y Davis, 2000; Villalobos y Pedroza, 2009; entre otros). En su momento, por ejemplo, Sam Walton, fundador de Wall-Mart (1996), argumentaba que para aumentar el compromiso de los empleados con las metas estratégicas de la compañía y, resaltar su sentido de pertenencia, los llamó “asociados”, y les entregó acciones de la empresa. Desde entonces, esta compañía ha diseñado sistemas de incentivos sobre la reducción de costes y hacia la rentabilidad, verbigracia bajo una lógica de control de los costes, pero sin prescindir de sus asociados, en momentos de crisis, aventajándose así a sus competidores más cercanos, Sears y Kmart (Sellers, 1996).

Aparece bajo esta argumentación la perspectiva de la teoría de la contingencia -o la visión- de que las Prácticas de Recursos Humanos deberían ser coherentes con otros aspectos de la organización, principalmente con respecto a la estrategia empresarial (Dreher, 2003; Cañibano, 2011).

Por tanto, ante las explicaciones previas se plantea que los ejecutivos de Recursos Humanos, cuya función está en línea con la estrategia empresarial, se esfuerzan en demostrar que su inversión en los reclutamientos generará tasas razonables de retorno (Teijeiro et al., 2010). Además de que la relación entre los recursos humanos y la estrategia empresarial solo podrá realizarse si se consideran tanto los factores internos y externos de la organización (Porter, 1985; Sugalski, et al. 1995; Collis y Montgomery, 1998; Tinoco y Soler, 2011; entre otros).

Con relación al impacto de la gestión de los recursos humanos sobre los resultados obtenidos, cabría destacar, entre otros, el estudio realizado por Bilmes et al (2003), del Boston Consulting Group, centrado en valorar si las empresas gestionaban bien a su personal. En éste los autores desarrollaron un Marcador del Personal que consistía en un conjunto de criterios específicos, posibles de cuantificar, con la finalidad de valorar la gestión de las personas en dichas empresas. Básicamente, los criterios se agrupaban en dos grandes tipos: 1) Criterios de Recursos Humanos (Formación y educación del personal, lealtad de los empleados, reconocimiento corporativo de los empleados, calidad de las políticas de recursos humanos, indicadores de satisfacción en el trabajo) y 2) Criterios Emprendedores (Flexibilidad de la estructura laboral, estructura organizativa, versatilidad del empleado, oportunidades emprendedoras...).

En concreto, en el mencionado estudio, se realizó una encuesta a 2000 trabajadores de los Estados Unidos y Alemania, recogiendo información de un total 200 empresas de dichos países. Se clasificaron cada una de las empresas estudiadas y se compararon con las de su sector.

Entre los hallazgos encontrados podemos destacar, entre otros, que las empresas que obtenían las calificaciones más altas en su gestión de personal, lograban mayores beneficios para sus accionistas que sus competidoras. También, los resultados se enfocaron a analizar que dichas empresas gozaban de una mejor satisfacción de los empleados, de mayor lealtad y tenían mayor capacidad de sortear los momentos difíciles en su quehacer. Igualmente se extrajo que las empresas que obtuvieron puntuaciones más altas en los criterios anteriormente indicados, disfrutaban de retornos totales para sus accionistas mayores que las que puntuaron menos en los mismos.

Así, en Estados Unidos, las empresas de mayor puntuación lograron un retorno promedio anual del 27%, mientras que las que puntuaron menos obtuvieron el 8%. Las empresas

con puntuación media lograron un retorno promedio de 21% (cercano al 19,2% de crecimiento del porcentaje anual en el índice Standard & Poor's 500). En el continente europeo, las empresas alemanas con puntuaciones más elevadas tuvieron un retorno para el accionista casi tres veces superior al de las empresas con las puntuaciones más bajas, y un 35% superior sobre las de puntuación media. Bilmes *et al* (2003) afirman que ello contravenía la visión de que las empresas alemanas perseguían altos retornos a costa de los empleados.

Entre las empresas sobresalieron las siguientes: Hewlett-Packard (H.P.) que durante cuatro décadas evitó llevar a cabo despidos de su personal, utilizando medidas de recorte de salarios, períodos sabáticos, menores jornadas laborales y cancelación de *bonus*. HP fue pionera en nuevas formas de trabajo: por horas, compartición de puestos laborales, teletrabajo, nuevas acciones empresariales y vincular el salario de los directivos a sus tasas de diseño de nuevos productos. Dicha empresa fue más allá, puesto que su evaluación rindió resultados sobre el espíritu emprendedor, porque invirtió incluso en nuevas empresas propiedad de antiguos colaboradores suyos, y les concedió contratos de "suministro preferente".

Otro ejemplo magnífico lo constituye la cadena de FourSeasonHotels, que con sus innovadoras ideas, muchas provenientes de sus empleados, ha logrado introducir acciones significativas como por ejemplo el mini bar, la introducción de teléfonos y secadores de pelo en los cuartos de baño, el servicio de 24 horas o la limpieza de calzado gratuito por la noche.

También se puede citar que las empresas con altas puntuaciones en recursos humanos pero con puntuaciones bajas en aspectos de emprendedor, no lograron rendimientos superiores referidos a las acciones.

Más aún, Bilmes *et al* (2003) deduce, en definitiva, que las empresas prestan poca atención al capital humano, porque es difícil de medir y los beneficios de la estrategia del personal tardan tiempo en hacerse evidentes. Sin embargo, queda de manifiesto que cada vez se vincula más el rendimiento organizativo a la gestión del personal (Tinoco y Soler, 2011). Además, esta autor cuestiona si son las buenas políticas de personal las que crean las buenas empresas, o viceversa. Por lo cual, ella afirma que las empresas mejor gestionadas son las mejores en la gestión del personal. Y reafirma que la evidencia indica que las empresas que tienen mejores políticas de personal, consiguen ventajas competitivas en el mercado (Carvajal, 2008; Alfredsson, 2009; Linares, 2013). Asimismo, dicho estudio afirma que la empresa que puntúa bien en todos los aspectos del Marcador del personal, obtiene un mejor rendimiento a través de una fuerza laboral más satisfecha y leal. Por tanto, se apunta al axioma simple de que

la inversión en creatividad humana proporciona altos retornos en términos de satisfacción en el trabajo y de beneficios para los accionistas.

En este mismo sentido, se debe hacer notar que hoy la ventaja competitiva a través de la diversidad es una estrategia que muchas corporaciones están comprendiendo (Kochan et al., 2003; Tinoco y Soler, 2011). Están enfocando la diversidad desde una perspectiva más práctica orientada a los negocios, puesto que la diversidad se constituye así en una herramienta poderosa para construir ventajas (Teijeiro et al., 2010), tales como asumir un compromiso y responsabilidad social; ayudar a atraer, conservar y motivar a los empleados; lograr mayor conocimiento del mercado diversificado; promover la creatividad, innovación y solución de problemas; y elevar la flexibilidad de la organización (Valdés, 2002; Hofmeister, 2006; Villalobos y Pedroza, 2009). De esta manera, las corporaciones que poseen la reputación de ofrecer oportunidades a sus empleados diversos tendrán ventaja competitiva en el mercado laboral y, serán objetivos deseables de otros empleados posibles. Asimismo, sus colaboradores internos percibirán que son personas valoradas y estimadas, convirtiéndose en empleados más leales, productivos y comprometidos (Bateman y Snell, 2001; Yáñez, 2001; Castillo et al., 2012).

Esto es especialmente cierto para las mujeres (Heller, 2003). Así por ejemplo, compañías como Avon, Prudential, Eastman Kodak y Toys“Я” US, están comprometidas con la diversidad y entienden así la diversidad de los mercados y la base de sus clientes variados. También, las mujeres y los clientes diversos preferirán a esas corporaciones que respetan y valoran la diversidad, y el respeto a la pluralidad (Cordeiro y Stites-Doe, 1997; Catalyst, 2004; Allen et al., 2008; Rendón, 2008). Muchas compañías refuerzan la importancia de la administración efectiva de la diversidad (Tinoco y Soler, 2011), a través de la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas, y ligan la compensación con el desempeño de los gerentes en esfuerzos por este tema; por ejemplo Baxter HealthCare, Coca-Cola y Merck (Cox y Blake, 1991; Seymen, 2006; Gassman, 2001, entre otros).

Así pues, a modo de síntesis, a continuación se presentan en la tabla 5 los principales efectos de las políticas de Recursos Humanos sobre la performance de la organización.

Tabla 5. Principales efectos de las Políticas de RRHH sobre la performance

Ámbitos	Efectos
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización del personal • Compromiso del personal • Motivación óptima • Mejora del clima laboral • Cultura armoniosa • Nuevos valores: igualdad y equidad de género, justicia • Mejora en la eficiencia • Mejora en la productividad • Atracción del mejor Personal • Retención del mejor Personal • Desarrollo y potenciación del talento humano • Nuevas formas de administrar y gestar el personal • Gestión de la diversidad
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del diseño organizativo • Optimización de la organización • Desarrollo organizacional • Estructura más ágil • Cambios en la representación, mecanismos de coordinación
Innovación y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciación de la creatividad • Nuevos productos/servicios • Nuevas formas de gestar el trabajo • Nuevo conocimiento y aprendizajes • Mejora continua • Optimización en búsqueda de soluciones
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los clientes • Fidelización de los proveedores, socios estratégicos y clusters • Posicionamiento estratégico en el mercado • Competitividad y diferenciación • Legitimidad corporativa • Sostenibilidad corporativa

Fuente: elaboración propia

3.1.1. La dirección estratégica de Recursos Humanos y los resultados

Como se ha indicado previamente, la gestión del talento es un factor clave de éxito en la administración estratégica de los recursos humanos y, por extensión, influye en la consecución de una mejor performance en las empresas (Cañibano, 2011; Castillo et al., 2012).

En estos momentos de tiempos difíciles para las empresas, se debe pensar en activos intangibles que les permitan generar valor (Stoner et al., 1996; Pucheu, 2012; Linares, 2013). Bajo esta premisa, las organizaciones dependen cada vez más de los activos intangibles para conseguir ventajas competitivas, así la investigación, las marcas, las relaciones con el cliente o la flexibilidad organizativa y cultura se reconocen como fuentes de creación de valor (Rothwell, 1996; Stewart, 1997; Gómez-Mejía et al., 2011, Villalobos y Pedroza, 2009; entre otros). En este sentido, su debida gestión significará la existencia y perpetuidad de la organización en un mercado actual que se presenta cada vez más agresivo, inestable y contingente.

Los recursos humanos se deberían gestionar como un activo estratégico y el rendimiento de los recursos humanos tendría que medirse en términos de su efecto estratégico (Teijeiro et al., 2010), adoptando una perspectiva diferente sobre su significado y obtener una nueva comprensión de la forma en que crean valor (Clifford, 1994; Schultz y Jones-Yan, 1997; Becker et al., 2003; Cañibano, 2011).

Becker et al. (2002), en su estudio llevado a cabo en 400 empresas de los Estados Unidos, concluyeron que los recursos humanos se pueden convertir en un activo estratégico, ya que la capacidad de implementar correctamente la estrategia constituye una fuente de ventaja competitiva, siendo las personas el centro de dicha ejecución. Así, del análisis realizado, se evidencia que la capacidad para implantar bien la estrategia producía un impacto sobre el rendimiento financiero diez veces mayor que la elección en sí de la estrategia misma. Las empresas pueden elegir razonablemente bien su estrategia, pero su capacidad para ejecutarla es la base del logro de una diferenciación significativa (Teijeiro et al., 2010).

Dichos autores, argumentan en su estudio que existe una *arquitectura*, que debe estructurarse y gestionarse en la organización, con la finalidad de crear valor. No son acciones aisladas y desarticuladas. La implementación de la estrategia está conducida por el denominado foco estratégico del empleado (el grado en el que el personal entiende cómo su puesto de trabajo contribuye al éxito empresarial). Esta arquitectura deberá ser integral y estar centrada estratégicamente en la organización como un todo, que involucre a todos sus integrantes. Se apunta a que lo que se gestiona es lo que se mide; así en dicha investigación se recoge que las organizaciones que cuentan con sistemas de medición del rendimiento más equilibrados, clasificaron el foco de atención estratégico de sus empleados de manera más significativamente alta, que aquellas que confiaban simplemente en los datos financieros como medida. Dicho centro de atención está dirigido también por el posicionamiento estratégico del sistema de recursos humanos (Castillo et al., 2012). Así, cuando los sistemas organizacionales, recompensa, desarrollo y evaluación incentivaban la ejecución de la estrategia, mejoraba el foco de atención estratégico de los trabajadores. Consecuentemente, se evidenció que los activos organizativos adquieren un rol estratégico cuando crean ventaja competitiva, pero son los activos estratégicos (conjunto de recursos y capacidades especializados) los que consiguen la ventaja competitiva (Teijeiro et al., 2010). En concreto, se obtuvo que la capacidad para hacer converger los sistemas de gestión y el comportamiento del empleado con el fin de lograr su apoyo hacia la estrategia,

se convierte en “activo invisible” que, formando parte de la idiosincrasia empresarial, es muy difícil de imitar por los competidores (Cañibano, 2011).

Asimismo, Becker et al (2002) afirman categóricamente que la gran mayoría de los directivos entienden de forma intuitiva que el capital humano tiene el potencial de ser estratégicamente importante, por eso sostienen que los recursos humanos se podrían convertir en un activo estratégico, y que sí existe evidencia contundente de que produce un impacto en las empresas (Gómez-Mejía et al., 2011; Cañibano, 2011). Es más, ellos afirman que un sistema de recursos humanos de alto rendimiento que pone el acento en el rendimiento del empleado en todos los aspectos del sistema, es internamente consistente y es congruente con la estrategia de la organización (Flores y Flores, 2011). De hecho, se obtiene que teniendo en cuenta un índice de mejora implicaría de un 10 al 15% de incremento en el valor de mercado contable. Esto demuestra que existe una relación entre un sistema de recursos humanos de alto rendimiento y varias mediciones del rendimiento financiero, valor del mercado, valor contable y beneficios contabilizados (Becker, 2009).

Dichos investigadores plantean que la arquitectura de recursos humanos tiene varias características que la diferencian de su gestión tradicional, a saber:

- La motivación, las competencias y la estructura de la función de recursos humanos están guiados por un análisis de “arriba abajo” de su contribución estratégica.
- La medición del valor estratégico de los recursos humanos reside en su contribución a los objetivos identificados por los directivos de línea utilizando un mapa de estrategia.
- Los directivos de recursos humanos y los de línea tendrán que ser capaces de medir la contribución de los recursos humanos al rendimiento financiero, más allá de sus efectos sobre el control de costes (Becker et al, 2003).

De esta forma, las empresas que logren comprender que las personas son el activo más importante que poseen, podrán, a nivel práctico, dejar de lado los sistemas de organización que tratan al personal como un coste que debe reducirse a toda costa (Ritzky, 1995; Taninecz, 1995; Bateman y Snell, 2001; Villalobos y Pedroza, 2009; Castillo et al., 2012).

En este sentido, verbigracia la empresa Becton Dickinson (con un valor de 2.5 mil millones de dólares) ha puesto en ejecución un proceso dinámico e innovador de planificación diseñado para forjar una sociedad con todos los empleados, y luego poder beneficiarse de la

misma (Eisenstat, 1993; Teijeiro et al., 2010), bajo una dinámica de sinergia que ambas partes resultan beneficiadas.

Por tanto, es pertinente decidir e implantar todos aquellos cambios relevantes en la organización para lograr que las medidas de recursos humanos estén ligadas directamente al desarrollo de un mapa estratégico, que resalta la lógica casual del impacto de los recursos humanos sobre el rendimiento de la compañía (Gilmartin, 1991; Wessel, 1994 y 1996; Mayo, 2002; Becker, 2009; Flores y Flores, 2011).

Por eso, los directivos deberán darle la justa importancia a los objetivos de las personas, haciendo que éstos también se sincronicen con los de la organización (Teijeiro et al., 2010), puesto que el rendimiento del personal estará en relación directa con el cumplimiento de las metas estratégicas que se pretenden (Sellers, 1996; Castillo et al., 2012). El *quit* aquí consiste en armonizar, de manera que las personas directivas deberán tener la sabiduría y conocer a su personal, interesarse genuinamente en ellos, indagar en sus proyectos personales de vida, para lograr “venderles” a la organización, por decirlo así, crear las sinergias pertinentes (supliendo sus necesidades particulares, a saber, en prestaciones: becas para estudios universitarios –fuera del perfil general de sus puestos--, para sus hijos/hijas, guarderías, licencias especiales para situaciones familiares, y demás), con el fin de que observen que sí son valorados, mujeres y hombres, en las corporaciones y que no son percibidos simplemente como un empleado/a más (Burgers, 1996; Cory, 1996; Barret, 1997; Castillo et al., 2012).

El reto es abordar una nueva perspectiva de recursos humanos, efectuando cambios en las relaciones entre los directivos y el personal (Teijeiro et al., 2010). Éstos son los conductores del rendimiento estratégico, y consecuentemente los beneficios potenciales de la empresa serán enormes (Valdés, 2002; Becker et al, 2003; Cañibano, 2011). Baste los ejemplos de las empresas de Sears y VerizonCommunications, quienes han medido el rendimiento de los recursos humanos de acuerdo con su contribución a los objetivos estratégicos y empresariales, con beneficios más que obvios para todos.

3.1.2. Diversidad e igualdad de oportunidades: adopción de una perspectiva de género en la gestión

Con el transcurso del tiempo hemos sido testigos de la evolución experimentada pasando del paradigma industrial al del conocimiento (Drucker, 1970). Tal escenario ha obligado

a que las organizaciones también tengan que transformar su administración y, por ende, su manera de hacer negocios. De ello se desprende que, en estos tiempos de la Era del conocimiento, caracterizada por las variaciones vertiginosas, lo único certero es el cambio constante.

El conocimiento puede ser definido como una mezcla de experiencia estructurada, valores, información contextualizada y reflexión (Davenport y Prusak, 2001) que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias de información (García-Pintos et al., 2009), y que, tal y como afirma Bohn (1994), permite realizar predicciones, asociaciones casuales o prescriptivas, así como tomar decisiones. El conocimiento es un activo importante para las empresas (O'Dell y Grayson, 1998; Claver, 2007). Por lo cual, la gestión del conocimiento tiene un gran componente humano (Scarbrough y Carter, 2000). En esta misma línea, autores como Storey y Quintas (2001) o Hislop (2003) afirman que es una paradoja que, mientras muchos investigadores han llegado a la conclusión de que la gestión del conocimiento depende finalmente de las personas, sea este aspecto el menos analizado en los estudios de este campo (García-Pintos et al., 2009).

El conocimiento es hoy para las empresas un activo estratégico que les permite, a través de su gestión, obtener ventajas competitivas sostenibles (O'Dell y Grayson, 1998; Claver, 2007). Para poder transformar el conocimiento en un recurso valioso para la organización, esta debe crearlo, adquirirlo, almacenarlo en bases de datos, transferirlo de forma explícita y tácita y usarlo (Filius, 2000; CEN, 2004; Hung, 2005). Con esto se pueden lograr mejoras en la organización como el desarrollo de nuevos productos, una mayor fidelización de los clientes, un aumento de la productividad de los trabajadores y una mejora de la eficiencia, entre otros (Darroch, 2003; Gloet y Terziovski, 2004; Anantatmula y Kanungo, 2006). Pero para que se lleven a cabo estos procesos las organizaciones cuentan con diversos factores que pueden ayudar a la gestión de este recurso estratégico: la tecnología, la política de recursos humanos, el ambiente o clima laboral, el liderazgo, la estructura o diseño organizativo y la cultura (Domínguez y Pelayo, 2007). Entre estos factores, diversos autores como Chourides (2003), Vargas (2003) y Syed-Ikshan y Rowland (2004), han considerado de vital importancia para las organizaciones que desean gestionar su conocimiento un adecuado diseño de las políticas de recursos humanos, ya que el conocimiento se origina y se aplica en la mente de estas y son ellas las que, en última instancia, lo crean, lo transmiten y lo usan (Dougherty, 1999; García-Pintos et al., 2009).

Por consiguiente, esos cambios de paradigma descritos también afectan tanto al sector económico (las empresas) como a la sociedad en su conjunto (las personas). En este sentido, cabe destacar que:

- Las empresas adecuan su funcionamiento a las exigencias de un mercado global muy competitivo, con rápidos cambios tecnológicos; por lo que se vuelven organizaciones más flexibles cuyo principal valor son los recursos humanos que poseen, y
- La sociedad, a su vez, está experimentando una transformación debido a una creciente diversidad cultural y social; a una diversificación de valores y a una ruptura y un cambio de roles entre hombres y mujeres (Saldaña y Llàtser, 2007).

Consecuentemente, se ha alcanzado una economía de servicios, impulsada por las demandas de la globalización y la alta competitividad del mercado. Por tanto, las empresas requieren un alto nivel de entrega por parte de sus plantillas para garantizar su sostenibilidad (Thompson y Strickland III, 1995).

Hoy, las empresas pugnan por la diferenciación, y en opinión de Saldaña y Llàtser (2007) las organizaciones compiten por: la calidad —de servicio, de producción, etc.—; por una atención personalizada; y por su capacidad de innovar y generar conocimiento.

Así pues, existe una tendencia preeminente de considerar la calidad, la atención personalizada, la innovación y el conocimiento, como elementos diferenciadores que caen en la categoría de activos intangibles, los cuales dependen exclusivamente del potencial humano de la empresa (Melero y Núñez-Cortés, 2011; Pucheu, 2012; Sello IGUALA Cociación, 2012).

En este nuevo entorno económico, las personas se convierten en el valor diferencial de las empresas y, por consiguiente, en su fuente de crecimiento y diferenciación (Thurow, 1970; Nonaka, 1991; Sakaiya, 1991; Zeleny, 1988, 1995; Becker, 2009). También, se puede afirmar que las sociedades han evolucionado, tienen acceso a más conocimiento y, por lo tanto, hacen demandas más específicas y reivindicaciones más justas. El factor humano en la actualidad, al contrario que hace unos años, es diverso; tanto en procedencias y culturas, como en intereses, necesidades y valores (Cañibano, 2011).

Por esas razones, y de manera particular con nuestro tema de interés, cada vez más empresas invierten sus recursos en el tema de la igualdad de oportunidades (Cordeiro y Stites-

Doe, 1997; Myaskovsky et al., 2005; Hofmeister, 2006). La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que se refiere a la participación activa y equilibrada de ambos sexos en todas las áreas de la vida pública y privada, va más allá, porque la igualdad de oportunidades no es sólo un principio de justicia social sino también un elemento que facilita la calidad y sostenibilidad empresarial (Negocios que promueven la igualdad, 2009; Modelo de Equidad de Género para Argentina, 2009; Melero y Núñez-Cortés, 2011).

Además, considerando el planteamiento de Saldaña y Llàtser (2007), se requiere la eliminación de barreras e impedimentos por razones de género en la participación económica, política y social plena de todas las personas. Según la teoría de sistemas, una empresa —que es una organización y, por lo tanto, un sistema— funciona con éxito si la complejidad del entorno se refleja en la complejidad interna de la misma.

Partiendo de dicha lógica, la incorporación de políticas activas de igualdad de oportunidades es un elemento que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su competitividad, siempre y cuando la empresa sea capaz de medirla y gestionarla de una forma transversal (Guía para la incorporación de la Perspectiva de Género, 2005). Ahora bien, el tipo de gestión que haga una empresa de la igualdad de oportunidades dependerá de su visión sobre la misma, por lo tanto, tendrá que convertirla en una estrategia de la organización orientada a crear un entorno que mejore la eficacia, propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales; de manera que sea totalmente proactiva (Norma NCH 3262; 2012). No obstante, con tal finalidad, es indispensable, bajo la categoría de análisis de la perspectiva de género, considerar sistemáticamente las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a sus condiciones, situaciones y necesidades (Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades, 2005; Carcedo, 2006; Carvajal, 2008; Flórez-Estrada, 2010; Melero y Núñez-Cortés, 2011; Compromiso para la Excelencia, 2012; SERNAM, 2013). No se trata de centrar el análisis solo en la situación de las mujeres, sino en las diferencias existentes.

Saldaña y Llàtser (2007), consideran que la perspectiva de género aporta información real y ajustada de los elementos que inciden en cada práctica de recursos humanos. Analizan la participación de trabajadoras y trabajadores en la organización y los efectos de las relaciones de género dentro de la empresa, tanto a nivel cuantitativo (presencia y distribución jerárquica y funcional); como cualitativo (participación en los procesos de selección y contratación, formación continua, promoción, desarrollo de carrera y retribución). Esta observación facilita las claves para tomar decisiones y desarrollarlas. Además, la perspectiva de género facilita la igualdad de acceso y participación en la empresa, rentabiliza el potencial de los recursos

humanos, mejora la motivación y la implicación del personal, mujeres y hombres por igual y, mejora el clima laboral (Proyecto AllTogether, 2007; Beltrán, 2008; PNUD, 2009).

Como puede verse hasta este momento, la incorporación de las medidas de igualdad en las organizaciones no es sólo un asunto de justicia social, sino que va mucho más allá. En este sentido, implica también aspectos de índole de obtención de resultados duros para las empresas, los cuales pasarán a ser parte de su haber y, activos corporativos, a través de la sostenibilidad de los mismos, significarán la permanencia o no de la organización en el mercado (Carcedo, 2006; PIEG, 2007; Carvajal, 2008; Flores-Estrada, 2010; Melero y Núñez-Cortés, 2011; Linares, 2013).

En este mismo sentido, es relevante mencionar la iniciativa de Alianza de los 7 Principios de Empoderamiento de las Mujeres (*7 Women's Empowerment Principles*) promovido por ONU Mujeres y la Oficina del Pacto Mundial de la ONU, en marzo del 2010. Como entidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres, ONU Mujeres lanzó el reto a las corporaciones bajo el lema de "La Igualdad es un Buen Negocio", donde este programa ha involucrado a los gobiernos, la sociedad civil, el medio empresarial y las organizaciones internacionales para que se comprometan a propiciar y llevar a cabo una gestión de igualdad a favor de las mujeres. De forma resumida los principios son los siguientes (UN Global Compact-ONU Mujeres, 2011, p. 2):

- Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo – respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres.
- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
- Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Al día de hoy se han involucrado más de 8.000 empresas de todo el mundo, en 135 países, y la adhesión continua creciendo. Ello la constituye en la mayor iniciativa de responsabilidad cívica empresarial global. Particularmente, para el caso de España, se pueden mencionar algunas empresas sólo para ilustrar: Consultores S. Coop, Aceitunas Ochoa Doblado

S.L., Advocare S.C.A., Agbar, Andaluza de Montajes Eléctricos y Telefónicos S.A. (Ametel S.A.), Banco BBVA, Bodegas Emilio Moro S.L., CaixaBank S.A., Caja Navarra, CAJAMAR Caja Rural, Cesurca CSA, entre muchas otras.

De esta manera, queda evidenciado que el empoderar a las mujeres para que puedan participar activamente en todos los sectores y en todos los niveles de la actividad económica es una lógica imprescindible para(UN Global Compact-ONU Mujeres, 2011):

- Construir economías fuertes;
- Establecer sociedades más estables y justas;
- Alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos acordados internacionalmente;
- Mejorar la calidad de vida de las mujeres, de los hombres, de las familias y de las comunidades; y
- Promover las prácticas y objetivos empresariales.

Bajo una racionalidad, el orbe es cada vez más globalizado e interconectado, por lo que esta premisa demanda que la clave del éxito está en la utilización de todos los recursos sociales y económicos. Sin embargo, la evidencia apunta a que todavía las mujeres tienen que padecer el flagelo de la discriminación, la marginalización y la exclusión sólo en razón de su sexo femenino. En virtud de ello, garantizar la incorporación de los talentos, aptitudes, experiencias y energías de las mujeres requiere la implementación de acciones internacionales y de políticas decididas. Por lo cual, los 7 Principios para el Empoderamiento de las Mujeres brindan un conjunto de reflexiones destinadas a ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad. Puesto que les direccionan a mejorar y ampliar la apertura e incorporación de las mujeres mediante políticas y prácticas empresariales, este programa está sujeto a técnicas y herramientas y habilidades generadoras de resultados positivos. Además, esta iniciativa es el producto de un largo proceso consultivo multilateral y bajo la égida de ONU Mujeres y del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), ofrecen una óptica de género, que permite a la actividad empresarial medir y analizar las iniciativas en curso, los valores de referencia y las prácticas de evaluación, basándose en prácticas empresariales de la vida real. Finalmente, la intencionalidad de dicho modelo es ayudar a las empresas a modificar sus actuales políticas y programas, o bien crear nuevos, para alcanzar el empoderamiento de las

mujeres, y desagrarar así la deuda histórica de las ciudadanas del mundo (UN Global Compact-ONU Mujeres, 2011).

3.2. Impacto de las políticas de igualdad y equidad de género sobre las prácticas de RRHH y la performance

Como ya se ha evidenciado, las políticas de Recursos Humanos bajo el paradigma de la igualdad y equidad de oportunidades permiten mejorar la performance de las organizaciones.

De esta manera, se manifiesta que al incorporarlas políticas de igualdad de oportunidades en la selección, contratación y retribución, contribuye a que la empresa potencie las posibilidades de su capital humano (Mayo, 2002; TabiHaller-Jorden, 2008; Compromiso con la Excelencia, 2012). Las medidas implantadas en este sentido evitan, por un lado, que lasituación familiar o personal sean un impedimento o condicionante. Por otro lado, permiten el acceso de personal diverso, el cual aporta flexibilidad y capacidadde adaptación (Simons y Hope-Pelled, 1999; Saji, 2004; Vásquez, 2006; Sello de Certificación Igualdad Conciliación, 2012; Cabral y García, 2013).

Como puede verse la discusiónva mucho más allá, de sólo el simple cumplimiento de la legislación vigente en materia laboral.

Asimismo, la incorporación de las medidas de igualdad en la formación, promoción y desarrollo, tendrá como consecuencia que la empresa retenga y desarrolle el talento (Alfredsson, 2009). En definitiva, favorece a una valoración y optimización de las posibilidades de todo el capital humano, lo que llevará indudablemente a incrementar las capacidades y competencias de la empresa(Handler, 1974; Gómez-Acebo, 1997; Mayo, 2002; Compromiso con la excelencia, 2012; SERNAM, 2013). Tanto es así que autores como Chourides (2003), Vargas (2003) y Syed-Ikshan y Rowland (2004), entre otros, han considerado de vital importancia para las organizaciones que desean gestionar su conocimiento un adecuado diseño de las políticas de recursos humanos, ya que el conocimiento se origina y se aplica en la mente de las personas y son ellas las que, en última instancia, lo crean, lo transmiten y lo usan (Dougherty, 1999; García-Pintos et al 2009).

Igualmente, en el tema de las medidas de conciliación sobre trabajo-familia, al ejecutar las acciones pertinentes las trabajadoras se ven favorecidas, en su gran mayoría, porque tales políticas les resuelven sus necesidades prácticas con sus responsabilidades familiares (INAMU, 2007).

La política de prevención de riesgos laborales debe incorporar también la perspectiva de género, porque es entonces, por ejemplo, cuando problemas como el hostigamiento y acoso laboral y sexual se pueden evitar. De esta manera se ahorrará la empresa mucho esfuerzo y recursos al momento de tener que afrontar tales situaciones, con el agravante de la pérdida de buen nombre y prestigio corporativo (Programa de Certificación de Empresas en Equidad de Género, 2009; AED, 2013).

Es relevante mencionar que cuando las organizaciones apuestan por trabajar activamente en la igualdad de oportunidades, direccionan sus acciones a fomentar la sensibilización sobre este tema de toda la plantilla, además de formalizarla efectivamente en toda la cultura organizacional (Gómez-Acebo, 1997; Linares, 2013).

A partir de implementar los planes de igualdad, la comunicación interna es un instrumento indispensable para generar confianza, dar homogeneidad a la actuación de todas las personas de la empresa y potenciar sus resultados (Compromiso con la excelencia, 2012). Y ni qué decir del proceso de compromiso e identificación demandados para toda la plantilla de la empresa. En todo este proceso encaminado a romper las brechas de inequidad, la organización tendrá que aprender a cambiar sus formas y contenidos de los mensajes, tanto interna como externamente, ya que se deberá ofrecer un servicio o producto que refleje también positivamente su filosofía de valores hacia la igualdad de oportunidades en la empresa (EDGE Certified Foundation, 2013; AED, 2013).

Igualmente, Saldaña y Llàtser (2007), determinan que medir el impacto que tiene la incorporación de acciones de igualdad de oportunidades en los objetivos de negocio hace posible una gestión sostenible y perdurable en el tiempo. Por lo que se deberá evaluar de forma periódica una serie de indicadores que permitan visualizar los resultados que se vayan obteniendo y poder realizar una mejora continua de los mismos. El hecho de indicar el porcentaje de mujeres en la organización no basta, se tiene que incorporar criterios de análisis y actuación consistente con el Plan de igualdad que se llevará a cabo en la empresa.

Con fundamento en todo lo planteado hasta aquí, se evidencia que efectivamente existe una relación entre la incorporación del paradigma de la Igualdad y Equidad de género en las organizaciones, a través de sus manifestaciones por ejemplo de los incentivos para las empresas y las certificaciones de igualdad, y consecuentemente los buenos resultados corporativos.

3.2.1. Medidas de igualdad de género, influencia sobre los RRHH y la performance

Siguiendo a Saldaña y Llàtser (2007), la incorporación de medidas de igualdad de género en la empresa puede tener importantes beneficios clasificables en cuatro grupos: 1) mejora de ratios de personal tales como el absentismo, la rotación de personal, etc.; 2) mejora de los indicadores de negocio, tales como la productividad, la calidad de servicio, la satisfacción y fidelización de clientes, promoción y formación, sobre todo en el caso de las mujeres, etc.; 3) mejora de indicadores internos tales como el clima laboral, compromiso con la empresa, orgullo corporativo, satisfacción de la plantilla, etc.; y 4) mejora de indicadores de mercado tales como la reputación corporativa y la diferenciación de la competencia.

A continuación se presentan una serie de indicadores que facilitarán observar la relación de éstos con los temas de igualdad y equidad en la organización (Saldaña y Llàtser, 2007):

Mejora de ratios de personal. Así, el ratio de absentismo mide la ausencia de las personas en su lugar de trabajo no ocasionada por ninguna licencia legal. Entre los motivos del absentismo de personal puede derivarse de la dificultad de compaginar la vida personal con la laboral y la falta de igualdad de oportunidades en las empresas; a saber:

- Las dificultades para atender imprevistos familiares o personales ante la rigidez en el ámbito laboral; horarios, permisos, etc., hacen que muchas veces la única manera de solventarlos sea ausentándose del lugar de trabajo. En el caso de las mujeres esta situación se da en mayor medida debido a la distribución desigual de las responsabilidades familiares.
- Tales inconvenientes con la vida personal y la laboral causan, a menudo, un aumento del estrés que a medio o largo plazo pueden derivar en una sobrecarga para la persona y, en algunos casos, en una enfermedad psicosocial y, por tanto, en baja laboral.

Otro de los ratios por mencionar es el de rotación, el cual mide la relación entre las incorporaciones y las desvinculaciones del personal en una empresa. Dichos autores

mencionados, además plantean que las empresas que facilitan la conciliación de las personas y fomentan la igualdad de oportunidades, retienen más fácilmente a su personal y, asimismo, atraen a personal cualificado.

En este sentido, aparece aquí un nuevo y relevante concepto que se ha denominado *salario mental*. Esta noción incluye otras variables de remuneración intangibles que van más allá de la remuneración real, incorporando aspectos relacionados sobre todo con la calidad de vida en el trabajo. Por ende, las facilidades que la empresa pone a disposición de las personas para poder compaginar la vida personal y laboral, y el fomento de la igualdad de oportunidades, son factores importantes que forman parte de este salario mental (Soto, 2002; Saldaña y Llàtser, 2007; Sello Iguala Conciliación, 2012).

Mejora de los indicadores de negocio. Entre éstos encontramos los indicadores de la productividad, la calidad de servicio, la satisfacción y fidelización de clientes, entre otros. Así, la relación de la incorporación de medidas de igualdad y de conciliación, se considera que conlleva a la mejora de estos ratios, puesto que existe una racionalidad en que si una persona que trabaja a gusto en un ambiente de igualdad, pudiendo compaginar su vida laboral y personal, y que, por tanto, no hay factores adicionales de estrés por estos motivos, trabajará más y mejor (Chiavenato, 2011; CEPAL, 2012; OIT, 2012). Con relación a esta asociación está el denominado concepto de *evasión mental*, el cual hace referencia a cuando una persona se encuentra físicamente en su lugar de trabajo, pero mentalmente está en otro lugar (Wagner III y Hollenbeck, 2000).

La razón de esta evasión se debe en gran parte a dos motivos. En primer lugar, se ubican las demandas familiares y personales las cuales impiden que una persona pueda rendir al 100%; puesto que tiene aspectos de su vida personal cotidiana por resolver a los cuales no ha podido dedicar la atención necesaria (Carcedo, 2006). En segundo lugar, están los obstáculos que puede encontrarse ante la promoción y formación, sobre todo en el caso de las mujeres; lo cual representa una gran carga de estrés, de desmotivación y de frustración, que sin lugar a dudas trascenderá del ámbito privado y pasará a la esfera laboral, con las consecuencias negativas en última instancia para la empresa. (Steiner, 1997; Luthans, 1979; Soto, 2002; Carcedo, 2006; Flórez-Estrada, 2010).

Mejora de indicadores internos. En este grupo se incluyen la mejora de indicadores internos tales como el clima laboral, compromiso con la empresa, orgullo corporativo,

satisfacción de la plantilla, etc. Saldaña y Llàtser (2007) afirman que estudios realizados a nivel nacional determinan que la incorporación de medidas de igualdad y conciliación mejoran en gran medida: el clima laboral, el compromiso con la empresa, la satisfacción y el orgullo corporativo. Así, se argumenta que las personas que trabajan en una empresa que aplica políticas de igualdad y conciliación se sienten orgullosas de trabajar en la empresa y lo proyectan externamente. Asimismo, se asevera que la mejora de estos indicadores favorece que la conflictividad laboral y el nivel de estrés disminuyan con las consecuencias positivas que estos elementos tienen para la organización, la salud y el trabajo (Ivancevich y Matteson, 1980; Zammuto y Krakower, 1991; Roosevelt, 1999; Chiavenato, 2005).

Mejora de indicadores de mercado. Los cuales incluyen a la reputación corporativa y a la diferenciación de la competencia. Ambos aspectos en la actualidad se consideran clave teniendo un valor de mercado. Son muchas las empresas que cuidan su buen nombre y, por ende su posición en el nicho donde operan, puesto que en el transcurso del tiempo, ello redundará en su haber corporativo y se constituirá también en fuente de ventaja competitiva. La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diferentes grupos de interés con los cuales se relaciona. Estos grupos pueden ser internos o externos, cuyas percepciones son el resultado del comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo con los grupos y de su capacidad de generar valor (Handler, 1974; Gómez-Acebo, 1997; INAMU, 2003; SERMAN, 2012).

En este sentido, y en opinión de Saldaña y Llàtser (2007), el entorno laboral y la calidad de vida en el trabajo marcan de una forma importante la reputación corporativa de una empresa. Para ser reconocida externamente, primero debe serlo internamente y, en este caso, una gestión de igualdad de oportunidades ayuda a trabajar en pro de la reputación corporativa (INAMU, 2003; Compromiso con la excelencia, 2012; Linares, 2013).

Con todo, y partiendo de la máxima de que son los recursos humanos el componente que diferencia a una empresa del resto (el trato, la manera de actuar, la proactividad, la empatía, etc.), todas las acciones dirigidas a incrementar la calidad de las condiciones de las personas ayudarán a la empresa a diferenciarse de la competencia, y más cuando en la actualidad los productos y servicios mantienen menos diferencias, en calidad, precios, contextos, etc. (Collins, 1998; Proyecto AllTogether, 2007; Chiavenato, 2011).

Por tanto, una vez más, se confirma que los sistemas de igualdad y equidad, en su máxima expresión, las certificaciones de igualdad, a las que las empresas están accediendo en estos momentos en todo el mundo, logran impactar de manera positiva y obtener excelentes resultados corporativos, ya que sus consecuencias, a largo plazo, mejoran los entornos laborales, impactan rubros de productividad y potencian un nuevo *knowhow*, al permitir que las interacciones entre las personas en sus ámbitos laborales sean en condiciones favorables, lo cual derivará en una identificación y compromiso para con la corporación. Y por otra parte, toda esa dinámica le colocará en un nivel superior de competitividad en el mercado (Proyecto AllTogether, 2007; Gómez-Zermeño, 2011). Todos los activos intangibles, si se sostienen en el tiempo, lograrán la permanencia de las empresas a lo largo de mucho tiempo, pues la correcta administración está encaminada a ayudar a las organizaciones a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. Si una empresa tiene una buena administración, ésta le potenciará a tener mayores probabilidades de lograr el éxito, y de convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios (Bateman y Snell, 2001; Soto, 2002; Chiavenato, 2011; Certificación Igualada, 2013).

En la misma línea de argumentación, cabría destacar la influencia que se está constatando con respecto a la norma NCH 3262-2012 en América Latina. Ésta constituye la primera Norma aprobada por el Instituto Nacional de Normalización (INN) en febrero del 2012, en Chile. Lo que en palabras de la señora Ximena Carrasco Hauenstein, Directora del Servicio Nacional de la Mujer, se expresa en: “Lo que no se mide, no se gestiona”, lo cual es una de las premisas que sustenta dicho Servicio Nacional, en materia de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género.

Así, en el año 2011, el SERNAM mandató al Instituto Nacional de Normalización (INN) en el desarrollo e implementación de una Norma Chilena de Igualdad de Género, creándose la Norma denominada “**Sistema de Gestión Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal**”, NCh3262-2012.

Dicha norma sale a la luz pública después de un largo proceso de investigación donde se pudo constatar que existen valoraciones sobre el rol de las mujeres trabajadoras, las cuales legitiman socialmente el acceso desigual a las oportunidades de desarrollo entre mujeres y hombres, por lo cual habría que cambiar dichas valoraciones, y aprender, a través de los procesos dinámicos, nuevas valoraciones más participativas y de equidad. Esa premisa se hace mucho más veraz cuando una organización es competitiva, o sea cuando ésta es capaz de utilizar todo el talento humano. Para poder atraer y retener todo el talento humano, es relevante

promover una transformación de aquellas valoraciones que legitiman la desigualdad entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones en dimensiones tales como los salarios percibidos, el tipo de puestos a los cuales se accede, las posibilidades de conciliar la vida laboral con la vida familiar/personal y en base a la posibilidad de ascenso. Para ello, es importante impulsar una estrategia organizacional, donde mujeres y hombres se beneficien de manera equitativa. Tal proposición también constituye un factor de innovación y optimización de la gestión basada en las personas (Norma NCH 3262-2012 -Sistema de Gestión Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal, 2013).

De esta manera, la Norma NCH 3262-2012, a través de su modelo de gestión, deriva para la organización los siguientes resultados:

- **Mayor Motivación y Compromiso.** Puesto que mujeres y hombres, al percibir que tienen oportunidades de crecimiento profesional, aumentan su compromiso con el trabajo. Además, mejoran su desempeño y incrementan la productividad.
- **Mejor Clima.** Ya que el clima se verá impactado al construirse acuerdos dentro de la organización, mejoran sustantivamente las relaciones, por cuanto, se reducen tensiones entre las diferentes ocupaciones, posiciones y actores/as.
- **Aumento Prestigio y Competitividad.** Porque las organizaciones que implementen el modelo, adquieren una imagen social positiva frente a la sociedad, fomentando un consumo responsable.
- **Atracción de Recursos Humanos cualificados.** Puesto que la implementación de este Sistema comprometido en mejorar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, es un elemento altamente valorado y atractivo para mujeres y hombres cualificados/as y dinámicos/as, interesados/as en perspectivas laborales desafiantes. Además, se mejora la capacidad de la organización, de cualquier tamaño, para atraer, desarrollar y retener a la mejor plantilla laboral.
- **Mejoramiento Continuo.** Puesto que al tener un enfoque basado en procesos, permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a las personas clientas y usuarias (Aproximándonos hacia un nuevo Sistema de Gestión, 2012; NCH 3262-2012).
- **Posición de vanguardia.** Un sistema de este tipo permite crear y mantener una posición de vanguardia e innovación en su sector de operación (Sello Igualdad Conciliación, SERNAM, 2013).

- **Compromiso con la igualdad.** Este sistema permite demostrar a la organización su compromiso con los principios internacionales de igualdad de derechos y de oportunidades para mujeres y hombres (Sello Iguala Conciliación, SERNAM, 2013).
- **Valor de equipos mixtos.** Este sistema también permite promover el valor de los equipos mixtos y su impacto en la cultura organizacional (Sello Iguala Conciliación, SERNAM, 2013).
- **Conciliación laboral y familiar.** La empresa puede demostrar su conformidad con esta norma mediante la certificación y registro de su sistema de gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, por parte de un organismo de certificación de sistemas (Sello Iguala Conciliación, SERNAM, 2013).

Asimismo, se hace relevante aquí indicar que los sistemas de igualdad también logran para las organizaciones:

- **Un Sistema de información.** Por la metodología de los sistemas de gestión de igualdad, las organizaciones tienen que investigar y analizar su propia realidad, dando como resultado un acervo real y fidedigno de la corporación, tanto para las que apenas hayan iniciado el proceso de instalación del sistema de igualdad, como para aquellas que trabajan en busca de lograr la certificación. Todo con los siguientes fines: a) mostrar el impacto del programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo en el cierre de brechas de género, b) demostrar la efectividad del sistema de gestión como herramienta, c) cuantificar los aportes del sistema de gestión a la productividad de las organizaciones y a su posicionamiento nacional e internacional (Decreto Ejecutivo N° 37905-MP-MCM, Presidencia de la República de Costa Rica, en Gaceta No. 184, del 25 de septiembre, 2013).

Consecuentemente, al ser un sistema de gestión de igualdad dinámico que exige la participación de todos los niveles y de todas las personas colaboradoras de la organización, también se constituye un factor de cambio, innovación y optimización para la organización, puesto que conlleva un proceso de desarrollo organizacional. Lo cual es consistente con la argumentación de Pucheu (2012), en el sentido de:

- 1) La emergencia e integración de nuevos ámbitos de pensamiento estratégico.

2) Nuevas Estructuras, incluyendo cambios en la representación, mecanismos de coordinación y roles.

3) Además en muchos casos, también se observarán cambios en los valores, supuestos básicos y hábitos que sustentaban el funcionamiento anterior, estando entonces en presencia de un proceso de desarrollo organizacional.

Por lo demás, con fundamento en todo lo expuesto durante todo este apartado se deriva que, en estos momentos de los mercados globales las empresas ya no compiten, por medio de sus productos/servicios estandarizados, que requerían de trabajadores adiestrados en tareas fijas y sin mayores expectativas de desarrollo profesional. Ahora una empresa necesita de las competencias, los saberes y el conocimiento tácito de empleados y empleadas para producir y comercializar bienes y servicios altamente diferenciados por su calidad y singularidad. Por lo cual, en la época de las “marcas”, las “generaciones de productos” y las “series” diversificadas, los productos y servicios deben diferenciarse de la competencia y de sus propios antecesores. Por todo lo anterior, la igualdad de género es “un buen negocio” (PNUD, 2009; Lagarde, 2014; Mlambo-Ngcuka, 2015).

De manera que bajo la lógica empresarial de hacer buenos negocios, no invertir en un sistema de igualdad sería una perniciosa decisión corporativa. Puesto que, como se ha demostrado, las empresas que han invertido en los sistemas de igualdad se han posicionado en el mercado y su calificación ha sido positiva en diversos rankings que incide en su prestigio, buen nombre y su participación en el mercado de sus industrias.

Por consiguiente, a modo de síntesis, la tabla 6 presenta las principales ventajas de adoptar un sistema de igualdad, bajo la premisa de la calidad con equidad de género.

Tabla 6. Ventajas de adoptar un Sistema de Gestión que incluya la Equidad de Género

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

Fuente: PNUD (2009, p. 18)

Como corolario, tras el análisis realizado podemos afirmar que los sistemas de igualdad impactan positivamente en la gestión de los recursos humanos. Es decir, al incorporar las prácticas propias de los sistemas de gestión de igualdad, las empresas se ven obligadas a transformar y refrescar sus políticas de recursos humanos, a modernizarlas.

Al adscribirse en un programa de certificación de igualdad, deberán de evolucionar e innovar hacia nuevas formas de gestar sus recursos humanos, transformándose hacia políticas integrales, que incluyen el reclutamiento, la selección del personal, la promoción y la gestión del rendimiento, la consideración del ambiente físico y la infraestructura, y los mecanismos disponibles de resolución de conflictos en la organización. Ello, bien implementado, tendrá un efecto impulsor de las corporaciones, ya que los sistemas de igualdad, y sobre todo, los esfuerzos hacia la consecución de una certificación conllevan la adopción de una metodología de trabajo organizacional que combina dos perspectivas: a) la introducción de condiciones de igualdad de género en la economía y el trabajo con el fin de hacer de la empresa un lugar más igualitario y, b) la mejora de los procesos de gestión, acaban influyendo positivamente en la capacidad de competir de la empresa (PNUD, 2009).

3.3. A modo de Síntesis: modelo global propuesto

Hasta este momento se ha desarrollado una visión que se concreta en la siguiente propuesta de un modelo global (ver Figura 1), que fue contrastada empíricamente en el análisis de las organizaciones seleccionadas para los propósitos de esta investigación, y cuyos resultados se pueden apreciar en el Capítulo V de este trabajo.

En primer lugar (Figura 1) se puede entender que un Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (S.G.I.E.G) es un proceso mediante el cual la organización busca erradicar paulatinamente las brechas de género, contra las mujeres, que existan en su interior. Con fundamento en la perspectiva de género, la organización podrá realizar una mirada crítica que le permitirá comprender las asimetrías de género, sus orígenes, sus causas y sus consecuencias nocivas para el logro de buenos resultados corporativos. De esta forma, con el acervo de este nuevo conocimiento podrá adoptar las políticas de recursos humanos pertinentes para ir suprimiendo los *gaps* en materia de igualdad.

El Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género es un proceso, con un inicio y un final. Es una continuidad dinámica, una evolución que deberá cumplir así con una serie de requisitos y parámetros que impactarán a las Políticas de Recursos Humanos, las cuales se tendrán que modificar de cara al logro del paradigma de la igualdad.

En esta transformación, la dinámica dialéctica incluye –en primera instancia– a las personas en la organización y al entorno interno, dentro de una nueva cultura empresarial. Si bien en un principio iniciará con los niveles ejecutivos, luego tendrá que trascender hacia los niveles medios y bajos, y se adoptarán una serie de valores nuevos, entre los cuales está el Principio de Igualdad y Equidad de género, que atraviesa a toda la organización, en modo de transversalización. Y en segunda instancia, también se impactará al entorno externo. Bajo el paradigma de la igualdad y, su inherente transformación para la empresa, el ámbito externo (proveedores, clientes, aliados estratégicos, y demás), se verá involucrado bajo esta nueva forma de gestar y de operar la corporación.

Se crea un nuevo conocimiento y un nuevo *knowhow* de cómo generar una nueva administración y cómo gestar los recursos humanos bajo esta óptica renovada e innovadora; todo bajo el arquetipo de la Igualdad y Equidad de género.

En esta evolución corporativa, se exhibirá ese nuevo valor de la igualdad de género como una fortaleza de la organización (hacia afuera), hacia clientes, proveedores, clusters, porque se divulgarán los resultados positivos logrados en materia de recursos humanos, a saber: menor absentismo, menos incapacidades, fidelidad de la plantilla, menos escape de talento humano, disminución de los costes, mayor motivación, mayor compromiso, un mejor lugar para trabajar, mayor productividad, una imagen corporativa mejorada/positiva y comprometida verdaderamente con la igualdad y equidad de las mujeres trabajadoras, entre otros²⁰. Todo ello resulta en un ambiente propicio para la innovación y creatividad en la organización. Asimismo, ello lleva a una mayor ventaja comparativa para el performance de la empresa y, finalmente, un mayor nivel de competitividad en su sector de mercado.

Por tanto, todos esos excelentes resultados brindarán el soporte correspondiente para obtener la certificación, en primera instancia, por la obtención de los resultados positivos alcanzados; pero luego, en segunda instancia, a su vez también darán sostenibilidad en el tiempo para continuar manteniendo la acreditación de la Norma²¹ lograda.

Con esa trascendencia de la certificación, la discriminación contra las mujeres trabajadoras ya no será un obstáculo para que puedan potenciar sus habilidades, talentos y competencias. Bajo un principio de universalidad se incluyen a todas las mujeres trabajadoras, en sus diferentes condiciones y situaciones. Mediante el reconocimiento de la diversidad de éstas, se visibilizan las características particulares de los distintos grupos de mujeres trabajadoras y, se puede detectar así los bemoles discriminatorios que juegan en contra de ellas, para buscar los mecanismos y acciones positivas para suprimirlos. Ya que, la certificación también trasciende a las situaciones familiares que las trabajadoras puedan tener, y que éstas les demandan una serie de responsabilidades, que como ha quedado comprobado son ellas, en su mayoría, las que deben de resolver tales compromisos. Al conocer dichas situaciones, la organización podrá gestar las acciones positivas y coadyuvarlas para resolverlas, en un modo conjunto (organización y trabajadora), y así, las trabajadoras sentirse acompañadas, no como en el pasado que ellas solas debían buscar soluciones a sus situaciones críticas. Ello ha conllevado la creación de programas de: guarderías para infantes, para adultos mayores, licencias especiales, y demás. Además, esas situaciones constituían un lastre muy pesado para que ellas

²⁰ Ya que se ha comprobado que la plantilla, en especial la femenina está más anuente y comprometida a hacer algunos sacrificios laborales para la empresa en los momentos de crisis económica, con el fin de mantener a la organización operando.

²¹ Debe recordarse que Chile en el 2012 fue el primer país en América Latina en obtener la Norma Certificada de Igualdad (sobre gestión y calidad) y le siguió Costa Rica en diciembre del 2013.

se pudieran desarrollar, promover y realizar carrera profesional en las empresas. Ahora esos problemas son asumidos en forma social, con una consciencia colectiva de la importancia de la conciliación familiar, bajo un enfoque holístico e integral de parte de las políticas del Estado.

De esta manera se crea un nuevo espacio de trabajo, con resultados muy significativos para la organización. El Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género pasa a ser uno de los objetivos estratégicos de la empresa, donde sus resultados se medirán con datos duros para conocer el nivel de avances y el cumplimiento de las metas propuestas, además de las medidas por tomar, para ir haciendo los cambios pertinentes y oportunos para alcanzar los estándares de calidad que la misma certificación exige. En ese proceso, los Recursos Humanos son impactados porque tendrán que reorientarse bajo nuevos cánones y direccionarse hacia el paradigma de la igualdad y equidad de género. Debe recordarse que el factor humano juega un papel fundamental en todas las determinaciones de la organización.

Así, las nuevas políticas de Recursos Humanos se tendrán que articular bajo la premisa (dada por la perspectiva de género) de que en la organización trabajan mujeres y hombres, y cada uno con necesidades, características y demandas diferentes. Ello apuntará a la creación de condiciones materiales, financieras, culturales y organizativas que permitan la exigibilidad de los derechos de las mujeres trabajadoras y eviten la discriminación por resultados.

Ha quedado plenamente demostrado que la subutilización de los recursos humanos femeninos atenta contra la propia productividad de la empresa; ello tiene implicaciones directas en la autonomía económica y la calidad de vida de las mujeres (y de sus familias), además de los impactos negativos macroeconómicos en materia de desempleo y subempleo para los países.

Por ello, no se podría pensar que -- en esta época de cambios vertiginosos, de innovaciones impactantes, de altos niveles de competitividad empresarial-- una organización no tomara en cuenta a una buena parte de sus personas colaboradoras, a las mujeres, lo cual sería un absurdo. En la actualidad cobran fuerza los activos intangibles (el conocimiento, el servicio, el *knowhow* de cada persona trabajadora), y por eso de qué manera se aseguraría una organización el compromiso de sus colaboradores, y en especial de las mujeres, sino es a través de su lealtad, ya que son éstos quienes día a día construyen los resultados de la organización, dando su vida útil, aportando sus ideas y acciones, solucionando problemas, dirigiendo a la empresa en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos y, por supuesto, la generación de riqueza. Alcanzar y sostener niveles de calidad solo se podrá lograr ofreciendo suficientes

oportunidades para que las personas tengan acceso a más empleos de calidad, dignificantes y que promuevan la igualdad y equidad de género.

Además, las políticas de Recursos Humanos deberán mutar a ser más participativas y diversas, desde su diseño hasta la evaluación, porque tendrán que rendir informes de resultados en cuanto al alcance de las metas, o no, justificando fehacientemente los efectos negativos logrados. El valor de la Igualdad y Equidad ha pasado ya a ser parte de los valores y de los objetivos estratégicos de la corporación, por lo cual se tendrá información de resultados. De esta manera, las políticas de Recursos Humanos se integran también a todos los otros sistemas organizativos, y mucho más si esa empresa posee también otras certificaciones tipo ISO (en productos y servicios). Los sistemas de Recursos Humanos pasan a ser integrados, holísticos y estar conectados con los otros sistemas organizativos; todo está atravesado por los estándares del Sistema S.G.I.E.G. Al estar todo conectado, se completan las políticas de Recursos Humanos hacia una totalidad para lograr los objetivos estructurales de la corporación, y dentro de esto está presente eficazmente la igualdad y equidad de género. De esta manera, ya no basta el asumir sólo de forma nominativa la “igualdad” de género, sino que el mismo ritmo de los tiempos actuales exige la implementación de los sistemas de igualdad en las organizaciones, como *conditio sine quanon* para retener el talento femenino en las trabajadoras, y ahorrarse costes de renovación de la plantilla, búsqueda y captación de nuevo personal. Rubros que en el balance general incidirán en los gastos corporativos.

Todo ese proceso da muchos aprendizajes para la corporación, que como norma certificada se tienen que documentar, sistematizar y formalizar, de modo que se va acumulando un bagaje de la dinámica y procesos llevados a cabo. Así, primero, aporta una innovación de la forma de gestionar los recursos humanos; segundo, se crea un valor agregado adicional con la aplicación de la certificación y, tercero, constituye un activo intangible propiedad de la organización, que puede replicarse en otra, reconociendo, por supuesto, sus derechos intelectuales de sus sistemas de certificación de igualdad ejecutados. En realidad no son pocas las empresas en el mundo, que se han atrevido, como pioneras, a apostar por la inversión de los sistemas de certificación de igualdad, situación que las coloca en una posición de líder innovador y de ser modelos a seguir (por los excelentes resultados alcanzados y mantenidos) en sus nichos de mercado.

A través de la apertura de las oportunidades para las mujeres, brindada por las políticas de recursos humanos en la organización se fomenta y se aumenta la movilidad y promoción de

las trabajadoras hacia puestos y cargos inimaginables antes en la jerarquía corporativa. Ello implicará indudablemente la explotación y utilización de ese nuevo conocimiento generado por ellas en la solución de problemas y del incremento en la innovación y creatividad. Y dentro de esa derivación surgirán los ambientes laborales más relajados, amigables y proclives para las mujeres, con el consecuente nivel de compromiso, lealtad y motivación de las trabajadoras hacia sus empleadores.

Y finalmente, el Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género también inferirá en el diseño de la organización porque éste atraviesa a toda la compañía, puesto que, al tener que efectuarse un cambio de cultura mediante la puesta en la agenda corporativa el tema de igualdad de género, permite una mayor concienciación en todos los niveles, desde la alta dirección hasta los puestos más simples y básicos. Todas las Políticas de Recursos Humanos (procesos de reclutamiento y selección, capacitación, formación, remuneración, promoción, evaluación, entre otros) están obligadas a operar bajo una lógica equitativa, con perspectiva de género, considerando las diferencias entre mujeres y hombres, bajo la oferta de la igualdad de oportunidades y la obligación de tomar la mejor decisión para todas las personas que trabajan en la empresa.

En este sentido, los fundamentos teóricos discutidos previamente han dado base y establecido nuestra tesis; también han aportado su visión y juicio hacia la significativa relación entre un sistema de gestión de igualdad y equidad de género y su impacto positivo en la adopción de las Políticas de Recursos Humanos bajo la perspectiva de la igualdad.

Ahora bien, con fundamento en lo ya discutido, se establecen las siguientes cuestiones de investigación:

- a. ¿Cómo se produce la interacción entre las Prácticas de Recursos Humanos y el Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género? ¿Por qué esta interacción afecta positivamente a la performance de los Recursos Humanos?
- b. ¿Cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, se convierte en ventaja competitiva al promover su buena imagen externa?

En virtud de lo cual, se determinan las siguientes proposiciones:

P1.- A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.

P2.- Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.

P.3.- La interacción de las prácticas de RRHH con las acciones propias de la implantación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.

P.3.1.- La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.

P.3.2.- La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.

P.3.3.- La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.

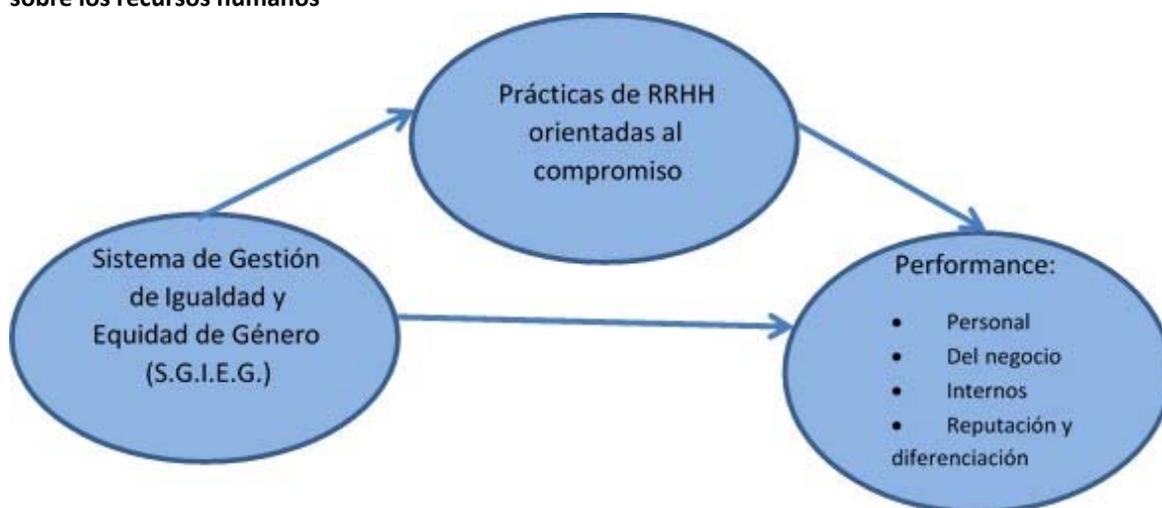
P.3.4.- La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.

Llegado este punto, presentamos el modelo de análisis propuesto centrado en el impacto que ejerce un Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (S.G.I.E.G) en la organización entendiendo a ésta como un sistema en sí misma, a través de varios componentes. Así, el Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género produce un impacto en las Políticas de Recursos Humanos orientadas en la igualdad e integración de género (primer componente). Los Recursos Humanos se ven impelidos a direccionar y gestar nuevas prácticas orientadas al compromiso (segundo componente). Todo ello, nos refiere a la performance organizativa (tercer componente), que será impactada por la nueva gestión de los RRHH y, a su vez por los sistemas de gestión de igualdad y equidad de género, que incidirán positivamente la performance en los resultados de: personal, del negocio, internos, de reputación y diferenciación corporativas.

A su vez, estas nuevas Políticas de Recursos Humanos generan un nuevo conocimiento y un *knowhow* y una nueva cultura organizativa. Conjuntamente con los resultados exitosos que se alcanzarán; los cuales a su vez, brindarán el soporte a lo largo del tiempo para la sostenibilidad de la organización. Todo ello en una dinámica dialéctica, que se constituye en un sistema basado en la mejora continua para la organización. Se potencia que la misma vaya renovando y regenerando sus procesos y dinámicas hacia niveles mayores de productividad, que junto con la innovación y creatividad la elevarán hacia resultados óptimos de competitividad dentro del

sector de mercado donde se desempeña. Además, debe recordarse que existe una interrelación muy significativa, ya que una empresa sostenible es aquella que genera en lo económico, pero también tiene que tener rendimientos en materia de valor social, puesto que son las personas las que la constituyen diariamente y la dinamizan.

Figura 2.- Propuesta teórica sobre el impacto del sistema de gestión de igualdad y equidad de género sobre los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV.- Metodología de la investigación

La presente investigación se centra en la necesidad de la búsqueda de herramientas de administración que contribuyan a la mejora en la gestión de la igualdad y equidad de género en las organizaciones. Por lo cual, a través de la elaboración de un marco teórico, se ha dado fundamento al análisis del fenómeno de estudio, en virtud de que a partir de la implementación de un sistema de Igualdad y equidad de género, las políticas de Recursos Humanos se ven impactadas positivamente, y esto deriva en la obtención de buenos resultados empresariales.

Con fundamento en la lógica del pensamiento inductivo, del Enfoque Cualitativo, se hace pertinente abordar así el problema de análisis, bajo el alcance de un estudio Exploratorio y Explicativo, con el método de estudio de caso. Al constituirse en una herramienta idónea para el desarrollo y cumplimiento de nuestros objetivos.

A continuación se presentan los aspectos de orden metodológico que guiaron el presente trabajo.

4.1. Justificación de la metodología. El estudio de casos

A medida que la ciencia avanza, se hace pertinente la integración de enfoques que sirvan para complementarse, teniendo como fin alcanzar altos niveles de erudición. Por ello, es primordial aquí mencionar el criterio del autor Rodrigo Barrantes (1999), quien cree en una posición ecléctica en el sentido de que ambos enfoques, el cualitativo y cuantitativo, aportan en el estudio de un problema en particular, puesto que aquella integración está presente en los casos en los que se tiende a dar una explicación de los hechos, así como una comprensión de éstos; lo que contribuye a anular los sesgos presentes y a fortalecer el proceso de investigación.

De esta manera, el enfoque cualitativo puede aportar al cuantitativo, respecto al diseño, con el uso de entrevistas en profundidad y la observación. Por una parte, esta técnica puede contribuir en el diseño del marco muestral, pues facilita la identificación de la unidad de análisis más fiel y cercana al fenómeno. También, en el momento de la recolección de la información, las entrevistas y la observación abierta evidencian la receptividad de los individuos hacia los temas de interés, los marcos de referencia o el vocabulario utilizado. Por otra parte, pueden facilitar la identificación de preguntas rutinarias en los cuestionarios e identificar aquellas áreas de especial influencia en el contexto de estudio (Barrantes, 2006).

La investigación cualitativa se enfoca en un problema, donde los informantes generalmente conforman un grupo, que conoce mucho mejor el problema, y con la aplicación de cuestionarios o entrevistas semi-estructuradas a esas personas, determinará el grado de congruencia de ciertas opiniones y actitudes entre la élite informante y los otros miembros del grupo (Rojas-Soriano, 1989; Ander-Egg, 1993).

La investigación tiene múltiples propósitos, éstos deberán ser atendidos bajo condiciones que exigen variedad de técnicas. En consecuencia, la investigación cualitativa constituye un transcurso donde la reflexión, la conceptualización y la acción, lo caracterizan y hacen de él un proceso sistemático y riguroso. Por tanto, ambos enfoques –cualitativo y cuantitativo-- se vigorizan uno al otro para brindar la percepción que ninguno por separado podría conseguir (Barrantes, 1999).

Babbie (2000) argumenta que uno de los principales objetivos de los estudios sociales es describir situaciones y acontecimientos, puesto que así el investigador observa y, luego describe lo que observó, pero el asunto no se queda allí, sino que al ser la investigación cuidadosa y deliberada, estas descripciones suelen ser más fieles y precisas que las causales. Lo

que va mucho más allá, puesto que muchos estudios cualitativos se destinan principalmente a la descripción, al mismo tiempo, estos rara vez se limitan a un mero objetivo descriptivo, los investigadores suelen profundizar para examinar por qué existen las pautas observables y cuáles son sus implicaciones.

Tal y como destaca Cepeda (2006), existe un reconocimiento de la investigación cualitativa, como enfoque válido y valioso en la academia (Eisenhardt, 1989; Morgan y Smircich, 1980; Carroll y Swatman, 2000; Weber, 2004). De esta manera, plantea que la investigación cualitativa es aplicable a una variedad de paradigmas, dentro de los cuales se pueden mencionar: estudios de casos, estudios de campo, etnografía y la investigación acción. A pesar de que este se indica que no hay acuerdo sobre la doctrina que subyace en toda la investigación social cualitativa (Silverman, 1998).

Con relación a las características más significativas de la Metodología Cualitativa, podemos mencionar (CIS, 2009) así: 1) la comprensión del fenómeno desde el interior del mismo, 2) cada caso se estudia en profundidad antes de compararlo con los otros, 3) la realidad está construida por diferentes actores, no es única y, 4) el texto es la base para la reconstrucción y la interpretación. Por tanto, esta metodología incluye técnicas interpretativas que tratan de describir y decodificar un fenómeno de ocurrencia natural, más orientadas a determinar el significado del fenómeno que su cuantificación y que defienden la existencia de relaciones abiertas permitiendo conocer la percepción que los sujetos tienen de su realidad.

En este sentido, la metodología cualitativa puede aplicarse en estudios exclusivamente de dicha naturaleza, en combinación con métodos cuantitativos, en las fases más exploratorias de una investigación o como procedimiento confirmatorio (ejemplo, entrevistas en profundidad para confirmar la interpretación realizada).

Avanzando en esta discusión, respecto a las herramientas idóneas bajo la investigación cualitativa, muchos son los autores que han dirigido sus esfuerzos hacia la metodología del estudio de casos. Entre los cuales se puede mencionar a Yin (1994, 2014), para quien los interrogantes de investigación (*study's questions*) o preguntas de estudio, son el primer elemento del diseño de cualquier investigación. Estos interrogantes identifican el problema central de la investigación e indican qué metodología de investigación será la más adecuada. Según este autor los interrogantes "cómo" y "por qué" son los más indicados para una metodología del estudio del caso.

Por otra parte, Stake (1975 y 2013) y Stake y Savolainen (1995) proponen identificar aquello que constituye un caso analizando si el fenómeno susceptible de estudio es un sistema integrado y relativamente independiente de su entorno. Asimismo, Merriam (1988) analiza los factores a tener en cuenta para aplicar una metodología del estudio del caso, resalta la importancia de que el foco de la investigación sea un sistema integrado, como una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Por su parte, además, Yin (1994) propone sofisticar el diseño de investigación aplicando diferentes unidades de análisis sobre el mismo caso. Según este autor, las unidades de análisis permiten definir qué es el caso. Cuando el estudio del caso se realiza sobre un objeto concreto, por ejemplo una persona (pacientes, líderes, estudiantes, y demás), la unidad de análisis está muy clara porque es el propio objeto investigado.

En cambio, en estudios del caso sobre fenómenos o acontecimientos más complejos de definir, es necesario considerar una o varias unidades de análisis que permitan dar un paso más en la concreción de la investigación. Las unidades de análisis permiten definir los límites del caso para diferenciarlos de su contexto y orientar la elaboración de los resultados estableciendo los límites de la argumentación. Así, los interrogantes "cómo" y "por qué" permiten concretar el problema inicial de una investigación del estudio del caso, donde será necesario identificar un sistema integrado que constituirá el fenómeno objeto de estudio (Yin, 2013).

Siguiendo a Yin (1994), la investigación del estudio del caso, contiene una fase donde enunciar proposiciones o hipótesis de investigación (*study'spropositions*). Se trata de afirmaciones sobre el problema identificado a partir de las bases teóricas de la investigación. Su función es encaminar la investigación en la dirección correcta mostrando aquello que es necesario observar para obtener evidencias y evitar "recogerlo todo". Dicho autor, además indica que el análisis de los datos no se produce nunca a partir del vacío, es necesario un marco teórico donde situar las hipótesis provisionales de solución del problema detectado o, como mínimo, algunas presuposiciones sobre cómo tratarlo. La teoría juega un papel esencial en el desarrollo de las investigaciones del estudio del caso para contrastar una teoría o para desarrollar una nueva (Reigeluth y Frick, 1999; Merriam, 1988), ya sea en un dominio con una sólida base teórica o en relación a un tema con pocos conocimientos establecidos.

Según Stake (1995), en cambio, se propone aplicar un diseño de investigación menos estructurado y mucho más inductivo, utilizando una estructura conceptual por temas que estará presente en las cuatro fases de un diseño clásico ayudando a concretar los problemas, guiando la recogida de datos y proponiendo soluciones. Aún así, la fase de establecimiento de soluciones provisionales es el elemento central sea cual sea la orientación del diseño de la

investigación. Esta fase facilita la posterior evolución de la investigación orientando la recogida de datos y marcando las pautas en su análisis. No obstante, el establecimiento de soluciones provisionales está condicionado por el grado de desarrollo teórico del área de conocimiento implicada y por los objetivos finales de la investigación.

Stake (1995) utiliza un diseño alternativo de la investigación del estudio del caso en el cual la fase de establecimiento de hipótesis o soluciones provisionales está fuertemente integrada con la fase anterior (concreción del problema) y las posteriores (recogida y análisis de datos) por medio de una estructura conceptual por temas que van evolucionando y cambiando en su formulación y función.

Conforme la investigación avanza, los temas que inicialmente fueron propuestos de forma provisional, cumpliendo la misma función que las hipótesis, van cogiendo forma y poco a poco se van convirtiendo en proposiciones de una teoría que, en función de cada investigación, tendrá un determinado alcance.

Las hipótesis, proposiciones teóricas o soluciones provisionales podrán apoyarse más o menos en la base teórica de la investigación en función de su grado de desarrollo. Así, en áreas de conocimiento con teorías sólidas podrán realizarse estudios del caso para contrastar, clarificar, redefinir o ampliar esta teoría. En cambio, en dominios donde el desarrollo sea todavía incipiente será necesario crear la teoría. Por otro lado, hay diferentes objetivos que se pueden lograr con una investigación del estudio del caso: ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, simplemente hacer una descripción, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Merriam, 1988; Yin 1994). La formulación de las soluciones provisionales y su papel cambiará en función de estos objetivos.

Yin (1994, 2014) propone que es necesario especificar previamente al desarrollo de la investigación cómo se relacionarán los datos obtenidos con las proposiciones o hipótesis definidas ("*thelogiclinkingthe data to thepropositions*") y qué criterios serán utilizados para interpretar los resultados ("*thecriteriaforinterpretingthefindings*"). Asimismo, englobando estos componentes, propone definir un marco teórico preliminar sobre el problema estudiado a partir de los conocimientos previos disponibles en la bibliografía científica. Es necesario hacer esta definición teórica antes de iniciar la recogida de datos porque ayudará en el diseño de la investigación y, en la interpretación de los resultados. También será necesario definir este marco teórico en los estudios del caso sobre dominios o temas donde los conocimientos científicos sean poco sólidos o inexistentes, y se opte por realizar un estudio del caso exploratorio.

Si bien existen muchas definiciones del estudio del caso (Mc Donald y Walker, 1977; Denny, 1978; Merriam, 1988; Stake, 1995, 2013; Yin, 1994, 2014) todos coinciden en que es una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto.

Algunos consideran el estudio del caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa. Como dice Yin (1994, 2014), el estudio del caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

El estudio del caso puede ser de distintos tipos: factual, interpretativo y evaluativo, según el objetivo de la investigación y los niveles del estudio del caso. También destaca la clasificación de Stake (1994, 2013) distinguiendo entre estudios intrínsecos (para comprender mejor el caso), instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría) y colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno, población, y demás, se estudian varios casos). Son muchas las clasificaciones del estudio del caso. Por su parte, también destaca la de Yin (1994, 2014) que apunta hacia el estudio del caso único (se centra en un solo caso), justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. O bien, se puede mencionar el estudio del caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad. En este sentido, ya sea el estudio del caso único o múltiple, además puede tener una o más unidades de análisis, considerando la realidad que se estudia de forma global o en subunidades de estudio, independientemente de si se trata de uno o más casos.

Por tanto, es pertinente indicar que los objetivos principales del estudio del caso (Yin, 1994, 2014; Patton y Appelbaum, 2003) son:

- Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recogida de datos establece hipótesis o teorías
- Pueden producir nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían
- Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio
- Describir situaciones o hechos concretos

- Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado
- Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos
- Pretende elaborar hipótesis

Entonces, se puede decir que el estudio del caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

Con relación a la selección del caso objeto de estudio, puede atenderse al carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención no sea precisamente la de generalizar datos (puede ser que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos).

Así pues, cabe destacar la técnica del estudio de casos en la investigación cualitativa, puesto que es particularmente apropiado para ciertos tipos de problemas: aquellos en los que la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares (Roethlisberger, 1977; Babbie, 2000). Asimismo, se puede afirmar que dicho método es muy útil para los problemas prácticos delicados, donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación resulta fundamental (Bonoma, 1983; Barrantes, 2006).

Particularmente para el Management, se exponen tres razones respecto a la utilidad del estudio de casos; a saber: a) el investigador puede estudiar la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir del análisis; b) el método del caso permite responder al “cómo” y al “por qué”, o sea poder comprender la naturaleza y la complejidad de los procesos que toman lugar y, c) el estudio de casos es el método apropiado para examinar un tema en el cual se han desarrollado pocos estudios anteriormente (Cepeda, 2006).

Finalmente, el quid de la metodología cualitativa está en reconocer la importancia de los criterios de calidad de la investigación, a partir de los principios procedentes de la tradición de la investigación cualitativa. Una vez llevada a cabo las fases de este tipo de estudio (planificar, recolección de los datos, análisis de los datos y análisis crítico), en forma particular el análisis de los datos conlleva la búsqueda de respuestas a las proposiciones planteadas, mediante el procesamiento de la información. Este es un proceso interactivo de análisis de las transcripciones, en busca de interpretaciones, lo que da como resultado el “input” del análisis crítico, que incluye la revisión de todo el proceso y del marco conceptual previo, la valoración de los resultados y la identificación de oportunidades para generar teoría (Cepeda, 2006). De

este modo, se presenta una dinámica entre la continua interacción del proceso investigativo y el marco conceptual.

Además, la riqueza de la aplicación del estudio del caso reside también en la posibilidad de utilizar distintos métodos de análisis (Sosa, 2006) como pueden ser estudios longitudinales a tiempo real con retrospectivos (Leonard-Barton, 1990), o estudios con la metodología cubista (Carter, 1998).

También, Yin (1994, 2014), como hito y referencia obligada en la investigación basada en casos, define al estudio de casos como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. De esta manera, el estudio de casos es una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas científicas (Hartley, 1994), incluso aunque muchos académicos consideran que los casos nos alejan de la manera “normal” en que se debe hacer ciencia, ya que ésta se tiende a identificar con los análisis estadísticos y las grandes muestras (Bonache, 1999). Por el progreso logrado de la influencia del estudio de casos, en la literatura de la organización es que se refleja en algunos de los trabajos empíricos más citados en los textos y manuales, entre los que destacan los de Mayo (1946), Lawrence y Lorsch (1967), Mintzberg (1979) y Hamel y Prahalad (1995). Asimismo, a continuación se presenta la Tabla 7, aportada por Yin (2014), donde se ilustra la relevancia y la pertinencia del método de estudio de casos, a través de diversos trabajos realizados en varias disciplinas.

Tabla 7.-Trabajos dedicados al Método de Estudio de casos en diversas disciplinas

Disciplinas	Trabajo dedicado
Antropología y Etnografía	Burawoy (1991)
Ciencia Política	George y Bennett (2004); Gerring(2004)
Psicología	Bromley(1986); Campbell (1975)
Sociología	Feagin et al(1991); Hamel (1992); Mitchell (1983); Platt (1992)
Profesiones	
Contaduría	Bruns(1989)
Negocios y NegociosInternacionales	DulyHak(2008); Gibbert et al(2008); Johnston et al.(2000); Meyer (2001); Piekkari et al.(2009); Vissak(2010)
Educación	Yin (2006a)
Evaluación	Oficina de Contabilidaddel Gobierno de Estados Unidos (1990)
Mercadeo	BeverlandyLindgreen(2010)
Salud Pública y Enfermería	Baxter y Jack (2008)
Administración Pública	AgranoffyRadin(1991)
Trabajo Social	Gilgun(1994); Lee et al.(2010)

Fuente: Yin (2014, p. 6)

Entonces, queda demostrado así que el estudio de casos es un método actual, con vigencia y relevancia, muy utilizado en varias disciplinas del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de las críticas que se le han hecho a la metodología cualitativa, el objetivo de la utilización de esta estrategia del estudio de casos en la investigación es precisamente presentar una relación completa y exacta de la realidad, no pudiendo bajo ningún concepto alterar los datos, por lo que el investigador debe realizar un esfuerzo adicional para presentar fielmente toda la evidencia disponible (Cabrera, 1998; Bonache, 1999; Yin, 1994, 2014).

Convenientemente, debido a la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo, más que de búsqueda de explicaciones causales, ha hecho idónea la elección de la metodología de los estudios de casos como procedimiento de investigación más apropiado. En este sentido, Mintzberg (1990) ha sostenido que no importa cuál sea el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora; puesto que cuanto más profundamente se investiga, en este campo de las organizaciones, más complejas se descubre que son, y más se

necesita recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias, en oposición a las consideradas rigurosas.

Asimismo, la mayor frecuencia de publicaciones de trabajos que utilizan esta metodología, principalmente en las revistas de mayor difusión y calidad en el área de la Organización de Empresas, es un buen indicador de un mayor nivel de apoyo, legitimidad y credibilidad sobre los estudios de casos (Bonache, 1999; Patton y Appelbaum, 2003).

Finalmente, otra razón más, pero no menos importante, está la aplicación del estudio de casos como herramienta de investigación, que también se ha intensificado por los esfuerzos realizados para disipar las consideraciones erróneas respecto a la misma, lo cual ha llevado a que sea considerada como una forma de investigación menos deseable que otras (Sosa, 2006; Stake, 2013).

En este sentido, el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de manera que este análisis pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un único caso, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto. Sin embargo, en esta situación, no se puede generalizar acerca de hasta qué punto son comunes - cuánto, con qué frecuencia y cuántos- estos tipos de sistemas y patrones de interacción, ya que para ello es necesario acometer estudios rigurosos basados en un gran número de observaciones (Gummesson, 2000).

De este modo, se debe evitar caer en la consideración tradicional de que los estudios de casos son una forma de investigación que no puede utilizarse para describir o contrastar proposiciones (Sosa, 2006). Es más, se puede defender, por un lado, que los estudios de casos, al igual que otras metodologías, pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos (Yin, 1994, 2014). Y, por otro lado, que pueden contribuir muy positivamente a la construcción, mejora o desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones (Bonache, 1999). También, Leonard y McAdam (2001) defienden que las metodologías de investigación que desean desarrollar marcos teóricos más ricos deben estar avaladas por la combinación de los investigadores y de los participantes en los procesos, de tal manera que dicha teoría se derive de modelos inductivos fundamentados en distintas fuentes de datos, la experiencia existente y la realidad práctica de los procesos.

Finalmente, y a modo ilustrativo, se puede mencionar que la taxonomía de estudios de casos, entre múltiples autores, basada en función de los objetivos del estudio, fundamentada en la tipología de Yin (1994, 2014), se explica por los siguientes criterios:

- Descriptivos, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Por todo lo planteado anteriormente, en la presente investigación se seleccionó el enfoque cualitativo y, se utiliza la metodología de estudio de caso, como herramienta de examen completo e intenso del fenómeno de interés. Lo que es un proceso de indagación, sistemático, comprensivo, riguroso y en profundidad del caso objeto de estudio abordado.

En relación con la discusión de la taxonomía de los estudios de casos mencionada, se debe indicar que la índole de la presente investigación es de tipo de estudio exploratorio y explicativo. Es una investigación exploratoria porque nuestro tema ha sido poco estudiado, además indaga desde una perspectiva innovadora; y es explicativa puesto que analiza por qué existen las pautas observadas y cómo se desarrollan los procesos analizados y, al mismo tiempo profundiza en la relación entre dos fenómenos que no han sido ampliamente estudiados ni relacionados desde una perspectiva científica: las políticas de recursos humanos y los sistemas de gestión de igualdad y equidad de género. Nuestro análisis intentará descubrir nuevas relaciones e identificar nuevas variables que aún no hayan sido analizadas en la literatura, el mismo va mucho más allá que la mera descripción del fenómeno, o del establecimiento de relaciones entre los conceptos.

Para ilustrar mejor este desarrollo, se presenta la Tabla 8 sobre los alcances, propósitos y valor del tipo de investigación cualitativa. Como puede notarse, el estudio exploratorio se lleva a cabo cuando el objetivo es examinar un tema poco analizado; la revisión de la literatura condujo a reafirmar esta naturaleza de la investigación, puesto que existe evidencia que nuestro objeto de estudio se ha abordado relativamente poco. Además, se debe considerar que el tema

es novedoso y, conlleva una característica intrínseca de innovación. Por lo cual, potenciará investigaciones más complejas y extensas en un futuro. Asimismo, el estudio explicativo va mucho más allá de la simple descripción de un fenómeno. Posee la intencionalidad de buscar las relaciones de las variables y aportar una explicación debidamente respaldada sobre el fenómeno indagado, bajo una lógica de comprensión y aprehensión de objeto de estudio (Sautu et al., 2005).

Tabla8.-Alcances, propósitos y valor del tipo de la investigación cualitativa

Alcance	Propósito	Valor
Exploratorio	Examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, el cual no ha sido abordado antes.	Permite relacionarse con fenómenos desconocidos, obtener información para estudios más completos en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, propone postulados. Indaga desde una óptica innovadora.
Explicativo	Responde por las causas de los eventos o fenómenos físicos o sociales. Explica por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Este tipo es sumamente estructurado, además proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno de la investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández et al. (2010, p. 85)

Además, siguiendo la lógica del pensamiento, nos basamos en un razonamiento inductivo, entendiéndose éste como el análisis de un conjunto de observaciones concretas al descubrimiento de esquemas que representan algún grado de orden en todos los acontecimientos dados (Babbie, 2000).

4.2. Diseño de Investigación

Con fundamento en los requerimientos científicos se ha diseñado el plan de investigación basándonos en Yin (1994, 2014), el cual lo define como un plan de acción que relaciona un conjunto de cuestiones de investigación iniciales con las conclusiones obtenidas mediante una serie de pasos, como pueden ser la recogida y análisis posterior de información o datos. Así, son cinco los componentes básicos de dicho diseño, a saber: las cuestiones a estudiar, las

proposiciones establecidas, la unidad de análisis, la lógica que une los datos con las proposiciones y el criterio para interpretar los resultados.

4.2.1. Las cuestiones por estudiar

Con fundamento en el análisis de las discusiones teóricas llevadas a cabo en el marco teórico, y tras haber reconocido el problema de estudio: la identificación de la necesidad de buscar herramientas de gestión que contribuyan a la mejora en la gestión de la igualdad y equidad de género, y mediante las posteriores contribuciones teóricas, se presentan a continuación los objetivos de la investigación, a saber:

- ☞ Determinar cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las empresas influye en las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos (selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional y evaluación del desempeño).
- ☞ Analizar si la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, conlleva la obtención de una oportunidad de innovación al apropiarse de los buenos resultados obtenidos por la certificación, y se potenciará como ventaja competitiva al promover su buena imagen externa como empresa con un compromiso por la igualdad y equidad de las mujeres trabajadoras.

De esta manera, las cuestiones de investigación que se pretenden responder son:

1. ¿Cómo la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de recursos humanos en la empresa?
2. ¿Cómo las prácticas de recursos humanos afectan positivamente a los resultados de la empresa, a partir de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género?
3. ¿Cómo la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género posee un efecto positivo sobre la performance de la empresa?
 - 3.1. ¿Cómo la interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar?
 - 3.2. ¿Cómo la interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes?
 - 3.3. ¿Cómo la interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo?

3.4. ¿Cómo la interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación?

4.2.2. Las proposiciones establecidas

Habiéndose elaborado y sustentado un marco teórico, y a partir de las cuestiones de investigación anteriormente indicadas, se llevó a cabo una revisión de la literatura que se concretó en un modelo inicial teórico y en el planteamiento de una serie de proposiciones. Recordar que en un estudio del caso, las proposiciones planteadas están basadas en la fundamentación teórica discutida (previamente), y permiten contrastar, clarificar, redefinir y enriquecer esas teorías (Merriam, 1988; Yin 2014), así como ampliarlas con nuevas variables o relaciones.

A continuación se presentan en la Tabla 9 las proposiciones planteadas, así como el resto de componentes del diseño de la investigación que nos ocupa.

Tabla 9. -Diseño de la investigación

COMPONENTES DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	CONCRECIÓN EN EL PRESENTE TRABAJO
Cuestiones de investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de recursos humanos en la empresa? 2. ¿Cómo las prácticas de recursos humanos afectan positivamente a los resultados de la empresa, a partir de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género? 3. ¿Cómo la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género posee un efecto positivo sobre la performance de la empresa? 4. ¿Cómo se produce la interacción entre PRH y SGI? ¿Por qué esta interacción afecta positivamente a la performance de los RRHH? 5. ¿Cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, se convierte en ventaja competitiva al promover su buena imagen externa?
Proposiciones establecidas	<p>P1: A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.</p> <p>P2: Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.</p> <p>P3: A partir de la interacción de las prácticas de RRHH con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.</p> <p>P3a.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.</p> <p>P3b.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.</p> <p>P3c.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.</p> <p>P3d.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.</p>

Tabla 9. -Diseño de la investigación (cont.)

Unidad de Análisis	La organización donde se implementa un sistema de igualdad y equidad de género.
Lógica que une los datos con las proposiciones	Ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por la proposición.
Criterio para la interpretar los resultados	Comparaciones entre los diversos patrones posibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Coller (2005) y Yin (2014)

4.2.3. La Unidad de análisis

Esta investigación se ha centrado en el estudio de la organización donde se implementa un sistema de igualdad y equidad de género, entendida ésta como la unidad de análisis.

4.2.4. La lógica que une los datos con las proposiciones

Partiendo de las respectivas valoraciones de las variables analizadas en esta investigación, se ha estudiado el grado de ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por las proposiciones, basado en la revisión de la literatura.

4.2.5. El criterio para interpretar los datos

En este estudio, la interpretación de los datos se ha llevado a cabo a través de las comparaciones de las valoraciones entre los distintos patrones posibles entre los casos seleccionados. El proceso conllevó la transcripción *in verbatim* de las entrevistas realizadas en las cuales se utilizó un cuestionario semi-estructurado para recoger la información requerida en nuestra investigación.

4.3. Criterios de validez utilizados en la investigación

Como se planteó previamente, este estudio ha utilizado la metodología del estudio del caso, considerando los criterios de validez de los constructos, validez interna, validez externa y fiabilidad, para fundamentar así la rigurosidad de la calidad de la investigación (Yin, 1994, 2014). En este sentido, se entiende que la validez del constructo conlleva establecer medidas idóneas para el conjunto de conceptos objeto de estudio. Por su parte, la validez interna consiste en establecer relaciones causales coherentes, mientras que la validez externa implica establecer el dominio con el que los resultados puedan generalizarse. Y en último lugar, la fiabilidad implica demostrar que en caso de repetir otros investigadores los pasos realizados en nuestro estudio,

conllevaría la obtención de los mismos resultados. A continuación se presentan en la Tabla 10 los criterios de validez utilizados en el presente estudio, indicando las fases de su aplicación.

Tabla 10. -Criterios de validez utilizados en la investigación

TEST	TÁCTICA EMPLEADA EN EL ESTUDIO DE CASOS	FASE DE LA INVESTIGACIÓN (APLICACIÓN)
Validez de los constructos (credibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> -Definición en el marco teórico de las dimensiones observables sobre los sistemas de gestión de igualdad y equidad de género. -Utilización y acceso a múltiples fuentes de evidencia: <ul style="list-style-type: none"> -Documentación sobre los sistemas de gestión de igualdad y equidad de género. -Entrevistas con personas informantes claves de los casos seleccionados. -Observación Directa (observación en tiempo real, contextualización de los casos). -Documentos, registros, informes de las organizaciones estudiadas, e información en sitios web de las mismas. - Triangulación de la información. - Valoración de la información por expertos externos. 	Fase previa al inicio de la investigación. Asimismo, en una fase posterior, en el momento del análisis de los casos. Recolección de datos.
Validez interna (coherencia de las relaciones establecidas)	<ul style="list-style-type: none"> -Ajuste de las variables analizadas a los patrones teóricos. -Análisis de la coherencia entre los resultados de las diversas variables de estudio. -Construcción de explicaciones. 	Análisis de la información.
Validez externa (transferibilidad)	<ul style="list-style-type: none"> -Réplica de la investigación en distintos casos. 	Diseño de la investigación. Conexión de las conclusiones del caso con debates teóricos del área, y contribuciones teóricas del caso.
Fiabilidad (confirmabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño y seguimiento del protocolo de la investigación. 	Diseño de la investigación y obtención de la información.

Fuente: Elaboración propia a partir de Coller (2005), Mora (2010) y Yin (2014)

4.4. Selección de los casos

Por la complejidad del fenómeno a analizar, y con base en los objetivos propuestos, se seleccionaron distintos casos de estudio, que pudieran brindar la información pertinente, oportuna y fidedigna para llevar a cabo este trabajo. De este modo, se cumplía con los criterios de validez interna y externa previamente mencionados.

4.4.1. Proceso de selección de los casos: fases y criterios

La literatura analizada y estudiada da cuenta de que la selección de los casos por estudiar debe estar en relación directa con los objetivos por lograrse en la investigación. De esta manera, Rodríguez et al (1996) determina las características principales de los casos de interés que permitirán el estudio de un fenómeno en particular, las cuales son:

- ☞ Fácil acceso a la información
- ☞ Con una alta probabilidad de contar con una mezcla de procesos, estructuras e interacciones relacionadas con las cuestiones de investigación
- ☞ Factibilidad de poder establecer una buena relación con los informantes
- ☞ El rol del investigador puede ser desarrollado plenamente durante todo el proceso
- ☞ La confianza estará presente en la calidad y credibilidad de la información obtenida

Basados en dichas características, y tratando de analizar y comparar casos en España y Costa Rica, para nuestra investigación se seleccionaron finalmente cuatro casos: Universitat de València; Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana; Banco Popular y de Desarrollo Comunal y la Asociación Empresarial para el Desarrollo. Las dos primeras organizaciones son españolas, mientras que las dos restantes son de Costa Rica.

4.4.1.1. Casos de estudio

El estudio del caso permite producir conocimiento relevante, recurriendo así al paradigma interpretativo; convirtiéndose así en una herramienta de comprobación y construcción de teorías. Es más, en la mayor parte de las ocasiones, el estudio de casos permite aproximarse a los actores de modo que faciliten la realización de la comprensión e interpretación de sus acciones con éxito (Coller, 2005).

La selección de la Universitat de València (España) respondió al interés que surgió ante la investigación del diagnóstico del I Plan de Igualdad de 2010-2012, realizada por las profesoras María Eugenia González Sanjuán y Rosario Fernández-Coronado González, del Departament de Sociologia i Antropologia Social, quienes fueron unas de las personas informantes claves en este caso.

Asimismo, se decidió recabar más información acudiendo a la Unitat d'Igualtat (Unidad de Igualdad), de la Universitat de València, entrevistando a su directora (Dña. Carmen Tomás Juan) quien por su trayectoria y experiencia se consideró una fuente de información adicional relevante para el análisis del caso.

En segundo lugar, se seleccionó a la empresa CONSUM, SOCIEDAD COOPERATIVA VALENCIANA, que por su trayectoria ha demostrado a lo largo de su existencia una especial sensibilidad hacia el compromiso social y los derechos humanos. En especial, merece destacar su experiencia de éxito con relación a su política empresarial de la igualdad de Género, cuyo avance la ha convertido en una empresa líder en su sector a nivel nacional. Además, ha sido reconocida y galardonada con varias distinciones por sus iniciativas y labores, convirtiéndola en un hito.

A nivel de Costa Rica, los dos casos seleccionados y analizados fueron el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (UnitedWay, Capítulo en Costa Rica). Así, cabe destacar que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica fue el primer Banco en otorgársele la Certificación de Igualdad y Equidad de Género (bajo el sistema de Igualdad y Equidad de Género, SIGEG) por parte del INAMU, por lo cual esta distinción convirtió al banco en un caso líder innovador en el sector financiero, y el primero a nivel Centroamericano.

Por su parte, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) se caracteriza por tener como objetivo el asesorar e impulsar en su quehacer a las empresas sobre la relevancia de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género, y consecuentemente, lograr excelentes resultados, a través del impacto de dicho sistema en las políticas de recursos humanos.

Así pues, dado que todas las organizaciones indicadas poseen una trayectoria histórica sobre el tema de la igualdad de género, con una eficaz y evidente práctica empresarial en este sentido, las convirtió, y así lo entendimos, como casos de éxito y de interés para nuestro estudio.

A continuación, en la Tabla 11, se resumen las principales fases, fechas, actividades y resultados del desarrollo del estudio.

Tabla 11.-Principales fases y fechas del desarrollo del estudio de los casos

FECHAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Noviembre, 2012	Se discutieron y se concretaron los casos de estudio por analizar, a saber: Universitat de València (a partir del Diagnóstico del I Plan de Igualdad 2010-2012 de la Universitatde València), se entrevistarían a las profesoras González y Fernández Coronado; y a la Directora de la Unidad de Igualdad. Y la corporación CONSUM como empresa líder en políticas de igualdad (España). En Costa Rica, se eligió al Banco Popular y de Desarrollo Comunal y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).	Elaboración del Plan de trabajo para los casos de estudio para la investigación.
Mayo, 2013	Habiéndose elaborado y concretado las guías para las entrevistas, se elaboró un cuestionario, como guía en las entrevistas. Se contactó con las personas de interés (vía telefónica) y se concertaron las citas correspondientes para las entrevistas. Luego, se procedió a realizar las mismas con las personas informantes claves de las organizaciones designadas. Primeramente, en Valencia (España).	Recopilación y captación de la información resultante de las entrevistas.
Junio, 2013	Se realizaron las entrevistas a las personas informantes claves en las organizaciones seleccionadas, en San José, Costa Rica (igual procedimiento que en Valencia).	Recopilación y captación de la información resultante de las entrevistas.
Julio-octubre, 2013	Se procedió a transcribir las entrevistas realizadas (de grabaciones de voz) a formato de Word, luego a analizar y discutir la información recopilada, con base en las variables de interés del estudio. Mediante las transcripciones obtenidas, se elaboró un escrito con la sistematización de esta fase.	Obtención de un documento preliminar delafase de las entrevistas. Análisis individual de los casos. Análisis del ajuste al patrón.
Marzo a diciembre, 2014	Análisis del ajuste al patrón al comparar los distintos casos objeto de estudio.	Análisis del ajuste al patrón en la comparación entre casos analizados.
Enero a junio, 2015	Análisis de las dimensiones y variables de estudio, contrastación con la información recopilada de los casos. Revisión y discusión, búsqueda de relaciones de los sistemas de gestión de igualdad, políticas de RRHH e indicadores.	Obtención de un documento para el análisis de los resultados logrados por la investigación.
Julio-agosto, 2015	Proceso de desarrollo del documento final de la Tesis doctoral.	Elaboración del trabajo final de la Tesis doctoral.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Protocolo de investigación

El protocolo de investigación constituye una herramienta idónea, imprescindible e ineludible para cualquier estudio científico por diversas razones. En primer lugar, señalar que el protocolo contiene los procedimientos y las reglas generales que se seguirán en la investigación; es mucho más que sólo un cuestionario o un instrumento. Segundo, el protocolo deberá estar claramente diferenciado del cuestionario de la encuesta. Y en tercer lugar, tener un protocolo de estudio de casos es deseable en todas las circunstancias, pero todavía es más esencial en la realización de un estudio de casos múltiples (Yin, 2014).

Con la finalidad de evitar confusiones posteriores, y de acuerdo con Yin (1994, 2014), se debe afirmar que el protocolo del estudio del caso sólo tiene un aspecto en común con un cuestionario para el estudio. Ambos se dirigen a un único punto de datos --ya sea un solo caso (incluso si el caso es parte de un amplio estudio de casos múltiples), o un caso determinado. De esta forma, el protocolo permite incrementar la confiabilidad (*reliability*) de un caso de estudio de investigación y está destinado a guiar al investigador en la realización de la recogida de la información, incluso si se trata de un solo caso. Además, el protocolo permite formalizar y conlleva la estandarización de la prueba en la indagación del investigador, lo cual facilita el poder replicarse la misma secuencia de procedimientos por otras personas para el mismo estudio de casos, obteniendo los mismos resultados y hallazgos. De este modo, se da certeza, veracidad e integridad al estudio.

Por todo lo anterior, el protocolo de esta investigación se ha elaborado según el planteamiento de Yin (2014).

4.5.1. Propósito de la investigación

Como ya se planteado, los objetivos de esta investigación son:

- ☞ Determinar cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las empresas influye en las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos (selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional y evaluación del desempeño).
- ☞ Analizar si la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, conlleva la obtención de una oportunidad de innovación al apropiarse de los buenos resultados obtenidos por la certificación, y se potenciará como ventaja competitiva al promover su buena imagen externa como empresa con un compromiso por la igualdad y equidad de las mujeres trabajadoras.

Como se ha descrito previamente, en el apartado del diseño de la investigación, se analizan una serie de proposiciones teóricas relativas al impacto que la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género puede tener sobre las políticas de recursos humanos en la empresa. Se propone la existencia de una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género, las prácticas de recursos humanos y el logro de los buenos resultados en la empresa, considerando la mejora en ratios de absentismo, reducción

de estrés, conciliación de la vida personal y familiar; la influencia positiva en los ratios de productividad, calidad del servicio-satisfacción y fidelización de clientes; la mejora del clima laboral, la satisfacción de colaboradores y el compromiso laboral y, además, el efecto positivo sobre la diferenciación competitiva y la reputación empresarial.

4.5.2. Características de los casos analizados

Los cuatro casos analizados poseen las características comunes de ser pioneros y ser organizaciones de referencia en la aplicación de sistemas de gestión de la igualdad en el sector en el cual operan.

4.5.3. Procedimiento

A continuación, indicamos cómo se llevó a cabo tanto la programación inicial de las visitas a las organizaciones (entrevistas), así como la forma utilizada para recoger la información básica requerida en nuestra investigación.

4.5.3.1. Programación inicial de visitas a las organizaciones

Habiéndose llevado a cabo una revisión bibliográfica, en publicaciones de carácter científico, indagación en sitios webs, publicaciones de carácter gubernamental oficial (leyes, decretos, gacetas, boletines, y demás) que hicieran algún tratamiento sobre nuestro tema de interés en cuanto a la implementación de los sistemas de igualdad y equidad de género en las empresas, se profundizó y se dimensionaron aún más los aspectos temáticos por estudiar. Consecuentemente, se establecieron los constructos de variables relevantes para esta investigación. Los cuales dieron fundamento a las proposiciones por estudiar.

De este modo, se pudieron tener claro los criterios para la selección de las empresas claves por analizar en la investigación. En este sentido, tal y como se indicó previamente, se discutieron y se concretaron los cuatro casos de estudio seleccionados, a saber: Universitat de València (a partir del Diagnóstico del I Plan de Igualdad 2010-2012 de la Universitat de València), por lo cual fue necesario entrevistar a las profesoras González y Fernández Coronado; y a la Directora de la Unidad de Igualdad. Y también, a la corporación CONSUM como empresa líder en políticas de igualdad (España). En Costa Rica, se eligió al Banco Popular y de Desarrollo Comunal y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Se hicieron los contactos vía telefónica con los responsables máximos de los sistemas de igualdad en cada caso, y se acordaron las citas para las entrevistas. En breve tiempo, se visitaron las organizaciones y se

realizaron las entrevistas correspondientes, primero en la Comunidad Valenciana y, posteriormente en San José, Costa Rica.

Posteriormente, se consultaron otros documentos suministrados por las personas informantes claves de las organizaciones, tales como: planes de igualdad y documentos desarrollados sobre la igualdad en las organizaciones con la finalidad de contrastar aún más las relaciones a analizar.

Indicar que previamente a las visitas y con base en los fundamentos teóricos discutidos, se elaboró un cuestionario guía de la entrevista (véase el anexo 1).

Asimismo, en aras a conocer aún más si cabe los casos a analizar, se realizó una búsqueda de información adicional de las empresas accediendo a sus páginas web obteniendo datos relevantes respecto a los organigramas actualizados, nueva información de su quehacer reciente y se revisaron, igualmente, otros documentos complementarios sobre reseñas y referencias empresariales relativas a las mismas.

4.5.3.2. Información a recabar en los casos

La información necesaria por obtener de los casos se determinó a partir de la literatura revisada. En ese sentido, se obtuvo información de carácter general sobre a) características de las organizaciones y b) información sobre las variables clave de la investigación.

a) Características generales de las organizaciones

- antecedentes de las organizaciones,
- los objetivos esenciales,
- tipo de negocios,
- Inicio de operaciones,
- cantidad de personas empleadas
- país de origen
- fecha de inicio de la temática de igualdad y equidad de género
- si posee certificación de igualdad y su fecha de adjudicación (si la tuviera)

b) Información sobre las variables clave de la investigación

- Políticas de RRHH
 - Gestión y retención del talento

- Selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional y evaluación del desempeño.
- Estructura organizativa y diseño de puestos flexibles.
- Políticas que impulsen la creatividad
- Gestión de la diversidad
- Políticas/Sistemas de igualdad de género
 - Existencia de una certificación de igualdad en vigor
 - Presencia y distribución de hombres y mujeres en la jerarquía
 - Grado en que la perspectiva de género impregna las decisiones estratégicas y de RRHH en la empresa

4.5.3.3. Planificación del análisis de la información

Con fundamento en el desarrollo del marco teórico de este estudio, donde se han discutido sobre los principales postulados en torno a la temática de interés, se procedió a desarrollar el protocolo de investigación, o sea los procedimientos pertinentes para la ejecución de la indagación, a saber:

4.5.3.3.1. Realización de las entrevistas

Las entrevistas en profundidad tuvieron lugar durante el mes de mayo del 2013, para las organizaciones seleccionadas de Valencia, España, y en junio del 2013 para las organizaciones de San José, Costa Rica.

Se entrevistaron a las personas informantes clave de cada organización seleccionada, con una duración promedio de 90 minutos cada entrevista. Se solicitó autorización para grabar la entrevista, con el fin de facilitar y asegurar el registro electrónico de la misma, situación que fue posible en todos los casos, tanto en la Comunidad Valenciana como en San José.

4.5.3.3.2. Información por recabar

La información necesaria a obtener de los casos se determinó a partir del análisis y discusiones teóricas expuestas en los capítulos I, II, III, y a partir de los cuales se elaboró, como ya se indicó previamente, un cuestionario guía para las entrevistas, con ejes temáticos de interés, que guiarán las audiencias (anexo 1). La estructura del mismo estaba compuesta por las siguientes partes:

- Información general de la organización.
- Antecedentes de los Sistemas de Igualdad y Equidad de Género en la Organización.
- Implementación de los Sistemas de Igualdad y Equidad de Género y su impacto en las políticas de recursos humanos en la organización: selección, motivación, incentivos, formación, gestión de carrera profesional, evaluación del desempeño.
- Aspectos de conciliación familiar y carrera profesional.
- Sistemas de Igualdad y Equidad de Género y la Performance en la Organización.
- Aspectos de productividad y buenos resultados.
- Aspectos de Liderazgo e innovación de la organización.
- Aspectos de posicionamiento de la organización en su nicho de operación y ventaja competitiva.
- Aspectos de buen nombre corporativo.

4.5.3.3.3. Instrumento de investigación

Al término de cada una de las entrevistas, teniendo el soporte de las cintas de audio de las grabaciones, en un breve tiempo después se llevó a cabo la transcripción correspondiente de cada una de éstas, para lo cual se utilizó el software de Office en su formato de Word. En virtud de lo cual se elaboró un resumen de las transcripciones, a modo de una base de datos simple, que facilitara el posterior análisis de la información, conjuntando los contenidos en base a la importancia del mismo y de su significatividad para el estudio.

En primera instancia, se trabajó con las entrevistas realizadas en Valencia (España). Y luego, las correspondientes a las organizaciones en Costa Rica.

Con respecto al estudio de casos, Yin (1994, 2014) plantea que la consulta y el estudio de los documentos constituyen un medio para corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes. De este modo, la evidencia documental es de suma utilidad porque permite la verificación de información valiosa (nombres, registros, fechas, y demás), que se hayan acotado en las entrevistas; además potenciará la deducción de asuntos no evaluados con anterioridad. En razón de eso, se consultaron también documentos con información relevante de las organizaciones seleccionadas, a saber: páginas web, documentos de interés relativos a la aplicación de los sistemas de igualdad suministrados posteriormente a las entrevistas, publicaciones de notas de prensa nacional y revistas especializadas del sector.

Así pues, cabe señalar que con la finalidad de triangular la información obtenida, se acudió a distintas fuentes de información, para contrastar la información obtenida (observación,

documentos, entrevistas y revisión teórica). Consecuentemente, favoreció alcanzar la fiabilidad y la validez del estudio, y potenciar así la obtención de resultados más sólidos (Coller, 2005).

Además, por la naturaleza de este estudio, se seleccionaron personas fuente clave para ser entrevistadas en los distintos casos, con la finalidad de poder proporcionar la información fiel y fidedigna sobre la temática de interés (Babbie, 2000), pudiendo, de este modo, contrastar las opiniones de los diferentes participantes en cada uno de los mismos.

4.5.3.3.4. Modalidad de análisis y procesamiento de datos

La modalidad de análisis que se utilizó fue la de guía-entrevista compuesta de un cuestionario, subdividido por contenidos. Esta fue diseñada por medio de grandes ejes temáticos, que contenían los factores a analizar, en base al fundamento que brindó el marco teórico del estudio. De este modo, al momento de llevar a cabo la entrevista, se hizo una introducción breve del propósito de la investigación y sus alcances, y se inició con el apoyo de la guía elaborada.

Como el cuestionario de guía para la entrevista, fue diseñado en función de los ejes de las variables de interés, el mismo facilitó que las personas entrevistadas se sintieran en libertad para que se refirieran también a algunos aspectos relevantes, concernientes a contenidos diversos, siempre sobre nuestro foco de interés. De este modo, tuvieron libertad en la comunicación y fluidez en la discusión de ideas, situación que potenció la obtención de mayor información de algunos aspectos importantes. Eso dando como resultado que la información obtenida se pudiera resumir, mediante tablas encategorías homogéneas y comparables, con el fin de analizar la información de una forma más ordenada. Para ello, se utilizó una hoja Excel con la cual se construyeron las tablas de análisis comparativos de patrones entre las empresas, en virtud de que este proceso de síntesis de información implica “reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros, gráficos o relaciones de datos, con el fin de facilitar su análisis e interpretación” (Elizondo, 2000, p. 364).

4.5.3.3.5. Indicadores y valoración de las variables utilizadas en la investigación

La valoración de las variables de esta investigación se llevó a cabo partiendo de la información obtenida en las entrevistas realizadas y la documentación relacionada con los procesos de implementación de la certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones.

En este sentido, partiendo de la literatura especializada revisada, se han valorado las diferentes variables como se muestra a continuación en la siguiente Tabla 12.

Tabla 12. –Dimensiones y variables por analizar en función de la revisión de la literatura

Dimensión	Variable/Categoría	Autores
Política de RRHH	Gestión y retención del talento	Dreher (2003)
	Selección (gestión y retención del talento), motivación, formación, gestión de carrera profesional y evaluación del desempeño, estructura organizativa y diseño de puestos flexibles.	Bilmes et al (2003) Valdés (2002); Hofmeister(2006); Kochan et al.(2003)
	Políticas que impulsan la creatividad.	Valdés (2002); Hofmeister(2006)
	Gestión de la diversidad, Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas.	Cordeiro y Stites-Doe (1997); Catalyst (2004); Allen et al. (2008); Rendón(2008); Seymen(2006)
Políticas / Sistemas de igualdad de genero	Efectos de las relaciones de género sobre los resultados de las prácticas de RRHH.	Saldaña y Llätser (2007), Proyecto AllTogether(2007); Beltrán (2008); PNUD (2009); Melero y Núñez-Cortés (2011); Pucheu(2012); Sello IGUALA Conciliación (2012)
Indicadores de Performance relacionados con los RRHH	Indicadores de personal (ej. Absentismo) Indicadores del negocio (ej. Calidad del servicio) Indicadores Internos (satisfacción del empleado) Indicadores sobre la reputación y diferenciación de la organización	Saldaña y Llätser (2007)

Fuente: Elaboración propia

4.5.3.3.6. Validación de las valoraciones y el análisis de las proposiciones

Tras la valoración de las variables objeto de estudio, se procedió a su validación a través del procedimiento de Larsson y Finkelstein (1999). En este sentido, una vez proporcionadas todas las transcripciones de las entrevistas, así como los indicadores y criterios para la valoración de las variables a dos expertos del área de Dirección de Empresas, estos últimos contrastaron las valoraciones. En caso de no acuerdo en alguna valoración, se discutieron las distintas opiniones hasta llegar a un consenso.

Y con relación al análisis de las proposiciones, indicar que se llevó a cabo la réplica del patrón de acuerdo a Yin (1994, 2014) ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas. Igualmente se aplicó el procedimiento de Miles y Huberman (1994) con el fin de analizar el grado del cumplimiento de las proposiciones planteadas en nuestra investigación (*matchingpattern technique*).

Capítulo V.-Análisis y discusión de los resultados del estudio de casos

En este capítulo V se presenta el análisis y discusión de los resultados del estudio de los casos seleccionados. En virtud de esto, se analizaron dos organizaciones en Costa Rica: el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y la Asociación Empresarial para el Desarrollo. Y dos organizaciones en España: La Universidad de Valencia y la Sociedad Cooperativa CONSUM. Las cuatro organizaciones tienen un común denominador, presentan una especial sensibilidad por los derechos humanos de su personal, y en particular, de las mujeres trabajadoras. De esta manera, han implementado en sus modelos de gestión de recursos humanos los sistemas de igualdad, mediante los cuales, a través del logro de resultados sobresalientes, han incidido en su performance organizacional, y derivando esto en un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva y su reputación corporativa.

Así pues, a través del análisis realizado, se contrastan las evidencias halladas con las proposiciones establecidas en esta Tesis. Y finalmente, se verifica el cumplimiento/explicación de las proposiciones de investigación con los resultados obtenidos.

El capítulo está dividido en cuatro apartados centrados respectivamente en cada uno de los casos objeto de estudio, describiendo sus características y, posteriormente,

presentando comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas. La lógica seguida en torno a la contrastación de las dimensiones y variables de este objeto de estudio ha sido a partir de la elaboración de los constructos de dimensiones y variables. Así, se han elaborado dos grandes dimensiones, a saber: Políticas de RRHH y Políticas sobre sistemas de igualdad de género. En la primera dimensión, se han agrupado las variables de gestión y retención del talento; selección, motivación, formación, gestión de carrera profesional y evaluación del desempeño, estructura organizativa, diseño de puestos flexibles, cambio cultural y RSC. Y dentro de la segunda dimensión sobre Políticas de sistemas de Igualdad de género, se han agrupado las variables de existencia de una certificación de igualdad en vigor, presencia y distribución de mujeres y hombres en la jerarquía y, el grado en que la perspectiva de género impregna las decisiones estratégicas y de RRHH en la organización.

En virtud de lo anterior, a continuación nos centramos en la presentación del primer caso de estudio.

5.1.- Caso 1: Banco popular y de desarrollo comunal

5.1.1. Características generales de la organización



- Tipo de Negocio: Servicios Bancarios
- Cantidad de personas empleadas: 3.200
- Inicio de operaciones: 1901 cuando surgió de El Monte de la Piedad, una organización de Pignorar alhajas y prendas. Luego, el 11 de julio, 1969 fue creado el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (Ley 4351 de Costa Rica) como una entidad pública. Su objetivo era promover el desarrollo y brindar protección económica a los trabajadores del país.
- Localización: Costa Rica (con cobertura de todo el territorio nacional)
- Fecha de inicio del SIGEG: 2003
- Fecha del logro de Certificación: 7 de marzo del 2011

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La misión, visión y valores del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BP) se concretan en²²:

Misión

Son un Conglomerado Financiero cuyo fin último es el bienestar social sostenible de los y las habitantes del país.

Visión

Deseamos ser unacorporaciónlíder en brindar productos y servicios financieros integrados para el desarrollo económico y social de personas, de grandes empresas, instituciones, Mipymes y organizaciones sociales del país.

Valores

1. Liderazgo

Atraemos, motivamos y convencemos a los grupos de interés con el propósito de realizar metas comunes orientadas al bienestar de la sociedad.

²²<http://www.bancopopular/image/logosigeg.jpg> y <https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Nosotros/Vision-y-Mision.aspx> (consultado el 8/8/2015)

2. Excelencia

Trabajamos en la mejora continua de los procesos, servicios y productos, teniendo presente los riesgos y controles inherentes a ellos, así como las necesidades de los clientes.

3. Servicio al cliente

Trabajamos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros compañeros y clientes, brindando un servicio de excelencia.

4. Integridad

Actuamos con rectitud, equidad y respeto ante el personal y compañeros, proveedores, organizaciones sociales, sector empresarial y gobierno, acatando las disposiciones que nos rigen.

5. Innovación

Hacemos que nuestros productos y servicios superen las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el marco del ámbito social, económico y ambiental.

6. Actitudes corporativas

- Ser el agente financiero que promueve el crecimiento económico y social de forma sostenible en el ámbito nacional.
- Satisfacer las necesidades financieras de los trabajadores del país relacionadas con el ahorro, la inversión familiar y productiva.
- Ser el conglomerado financiero que brinda apoyo y promueve el desarrollo de todos los sectores de la economía social costarricense.
- Satisfacer las necesidades financieras del sector productivo empresarial del país.
- Ser el conglomerado financiero que brinda mayores niveles de seguridad en las transacciones de sus clientes.
- Desarrollar internamente las capacidades técnicas profesionales que permiten la generación y adecuación de soluciones de financiación para los proyectos del Plan Nacional de Desarrollo.
- Mantener indicadores de desempeño y de gestión de alta calidad y competitividad.

ANTECEDENTES

Así, durante estos cuarenta y seis años, la labor de esta Institución ha permitido satisfacer las necesidades de miles de personas, desde familias que soñaron con tener un techo digno hasta emprendedores, que hoy ven crecer sus negocios a pasos agigantados en un mercado competitivo. Y todo este tiempo, ha mantenido incólume su compromiso de dar protección económica y bienestar a las trabajadoras y a los trabajadores, por medio del ahorro,

el otorgamiento de créditos y el financiamiento de proyectos de las organizaciones de desarrollo comunal. He aquí brevemente su trayectoria²³:

- En 1986 se crea la Asamblea de Trabajadores, órgano de máxima jerarquía, con el fin de democratizar las estructuras del Banco.
- En la Asamblea de Trabajadoras y Trabajadores confluyen representantes del sector cooperativo, cooperativas de autogestión, sindicatos confederados y no confederados, asociaciones del Magisterio Nacional, Movimiento Solidarista, y de los sectores profesionales, artesanal, comunal y de trabajadores independientes.
- En 1993 se abren las puertas de la primera sociedad anónima del Grupo Banco Popular: Popular Valores S.A.
- En 1996 se autorizó la creación de la Sociedad Anónima Popular Pensiones S.A.
- En 1997 se integró la Comisión de la Mujer, en la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, con el objetivo de velar por la participación real y efectiva en las instancias político-económicas del Banco.
- El 6 de julio del 2000 se creó la Sociedad Anónima Popular Fondos de Inversión S.A.
- El 19 de febrero del 2000, con la aprobación de la Ley de Protección al Trabajador, el ahorro obligatorio administrado por el Banco Popular pasa a las operadoras de pensiones escogidas por los trabajadores(as).
- En el año 2002, mediante la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, se creó el Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fodemipymes) del Banco Popular, que promueve el impulso productivo de este sector.
- El 20 de octubre del 2005, la Junta Directiva Nacional aprobó que el 15% de las utilidades anuales se destinara a la creación de tres fondos especiales para brindar nuevas opciones de financiamiento.
- El 5 de marzo del 2009, el Banco Popular logró ser la primera entidad pública reconocida por el INAMU en sugerencia de igualdad y equidad de género.

²³. <http://www.bancopopular/> (consultado el 8/8/2015)

- Hoy el Banco Popular es una entidad financiera sólida, con resultados positivos en los ámbitos financiero, comercial y social, esto le permite seguir esforzándose para convertirse en el conglomerado financiero número uno en la preferencia de los trabajadores (as).
- El Banco Popular, al igual que el resto de las entidades del sector bancario nacional, ofrece productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes. Sin embargo, su objetivo va más allá de la rentabilidad del negocio: su verdadera misión es la proyección social.
- En cuarenta años, la atención prioritaria a las trabajadoras y a los trabajadores, además de la rápida respuesta a sus requerimientos financieros y sociales, le ha permitido a la Institución ir ganando en aras de convertirse en el conglomerado financiero número uno del país.

Asimismo, en cuanto a su capital, el BP posee uno de los más grandes patrimonios del mercado financiero costarricense y de la región. Bajo el principio de generación de desarrollo, como piedra angular, esta entidad nació de la Banca Social, con la finalidad de atender a las poblaciones vulnerables y ofrecerles las mejores soluciones. Por lo cual cada año el BP otorga más del 34% del crédito total para financiamiento de proyectos de desarrollo. Entre sus servicios están: Créditos personales, Créditos hipotecarios, Crédito Popular, Crédito para Gastos Médicos, Crédito de Vivienda Total, Ahorro a la Vista, Ahorro a Plazo, Cuentas Corrientes, Ahorro Salario Escolar Sector Privado, Ahorros Programados: Navideño y Multi-ahorro, Tarjeta Débito Popular Kids, Tarjeta de Débito Popular y Electrón, Tarjetas de Crédito Personales, Tarjetas de Crédito Empresariales, Tarjeta Juvenil O2, Crédito Sector MIPYMES Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Conglomerado Financiero, apoyando al desarrollo social y económico de las familias que habitan en nuestro país. Y con las siguientes facilidades: se cuenta con 213 cajeros del Banco y 468 Cajeros ATH, más de 100 oficinas en todo el país, 400 cajas en los supermercados Jumbo, Perimercados, Súper compro y Diboyco para sus trámites de tarjetas de crédito y 150 cajas de farmacias Fishel, Catedral y Farmatica.

En este recorrido somero del Banco Popular, es relevante destacar que inicia el proceso de implementación del SIGEG en el año 2003 (comienzan las primeras labores con el modelo), pero no fue hasta el 7 de marzo del 2011 que logró la obtención de la Certificación por parte del INAMU²⁴, como la primera organización financiera de carácter público de Costa Rica, por lo cual

²⁴ Fecha significativa para conmemorar el Día Internacional de la mujer, que se celebra el 8 de marzo.

se ha colocado en un estatus de líder en materia de igualdad. Fueron 8 años de arduo trabajo, esfuerzo y mucho compromiso, y va más allá de la denominada responsabilidad social corporativa, ya que específicamente la obtención de la Certificación de SIGEG le ha posicionado como una institución punta de lanza y que rompe paradigmas en el tema de la igualdad entre los géneros.

Asimismo, hay que destacar que en la declaración de las Orientaciones Políticas de la LXIII Asamblea Plenaria se expresa que:

“El CFBPDC (Conglomerado financiero del BP) favorece la búsqueda de la **equidad**, ofreciendo productos y servicios que promuevan la equidad social, laboral, étnica, etaria, de **género** así como el enfoque inclusivo de la diversidad humana, a fin de contribuir a disminuir brechas sociales.” (Pautas y Orientaciones Generales, 2010, p. 21)²⁵:

También se consigna en el Capítulo de Valores y Principios que sustentan las Pautas y Orientaciones Generales de BP, el Valor 4:

“4. EQUIDAD DE GÉNERO

El CFBPDC juega un papel relevante en la promoción de la **equidad de género**; por tanto institucionaliza dicho enfoque en su gestión. Con ello contribuye a su empoderamiento personal y social, así como a su autonomía económica y política.” (Pautas y Orientaciones Generales, 2010, p. 22)²⁶:

Y aparece también el logo del Sistema de Gestión Laboral en Igualdad y Equidad de Género en la web del Banco Popular, para enlazarse y conocer al respecto:



5.1.2.- Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas

En este apartado intentaremos inicialmente dar respuesta conjunta a las dos primeras cuestiones de investigación, que recordamos a continuación:

1. ¿Cómo la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de recursos humanos en la empresa?

²⁵<https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Nosotros/Asamblea-de-Trabajadores/Nuevas-Orientaciones-Policas.aspx> (consultado el 8/8/2015)

²⁶<https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Nosotros/Asamblea-de-Trabajadores/Nuevas-Orientaciones-Policas.aspx> (consultado el 8/8/2015)

2. ¿Cómo las prácticas de recursos humanos afectan positivamente a los resultados de la empresa, a partir de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género?

A la luz de los comentarios recogidos, podemos decir que a partir de la implementación del SIGEG y la obtención de la Certificación se ha dado un antes y un después en el Banco Popular en materia de igualdad, mediante el proceso de la transversalización de género. Por ser un banco popular y de corte muy social, la equidad de género ha sido uno de los ejes sobre los que se ha venido trabajando fuerte desde el 2003.

Política de gestión y retención del talento, formación y desarrollo

En este sentido, la primera política que se ve afectada es la capacitación y desarrollo de competencias gerenciales femeninas, que ha sido crucial en las nuevas políticas de recursos humanos. Así, se han desarrollado el empoderamiento y sensibilización de las trabajadoras con un perfil adecuado para ocupar puestos de jefaturas y de gerencias, mediante un Programa de Habilidades Gerenciales para mujeres, con el propósito de incrementar sus posibilidades de ascenso y cerrar así la brecha en los puestos de gerencia.

Según lo han evidenciado los informantes claves, ahora el Banco se preocupa por **realizar las capacitaciones dentro del horario regular** de la jornada laboral, de manera que a través de la implementación del SIGEG se han detectado los gaps en las trabajadoras, fortaleciéndose entonces esas debilidades mediante diferentes cursos de formación: inglés, liderazgo, programas de promoción de competencias gerenciales, y demás. Así, las trabajadoras pueden desarrollar estas capacitaciones y fortalecer sus currículos, lo que les potencia para ocupar eventualmente cargos de jefaturas, encargados de sucursales y de gerencias. Desde una adecuada y pertinente dirección de los Recursos Humanos ha sido clave para el desarrollo de este proceso de cambio, puesto que se nos decía:

“Yo creo que también es importante mencionar que el SIGEG tiene como 7 ejes de Trabajo, que son: el Compromiso Gerencial, y en ese orden creo que están, la Gestión de Recursos Humanos, lo que es Capacitación, Sensibilización, Salud Integral, y lo que es Comunicación e Información; la Institución ha dado un giro muy fuerte, digamos, en todos esos ámbitos, de forma articulada desde cada una de las áreas; Recursos Humanos ha sido clave en todo este proceso, pero también la Comunicación ha estado alineada a esto, digamos el Lenguaje ha sido inclusivo, el uso de los anuncios y la promoción, todo esto tiene el cuidado de todas las recomendaciones que incluye la Norma, hay una Política donde la Gerencia General escribe el compromiso, deja por escrito el compromiso con el Tema, y nosotros desde el 2008 hasta la fecha hemos sido constantes en todos esos ámbitos que le corresponden a la gestión de Recursos Humanos” (Alvarado, 2013).

Asimismo, el BP registra y mantiene indicadores de logro sobre las capacitaciones y sus resultados:

“Sí, en el Personal, podemos demostrar ese porcentaje de crecimiento de mujeres, incluso de jefaturas, también podemos demostrar en cosas más específicas como la Sala de Lactancia, podemos demostrar cuál ha sido la permanencia. Podemos demostrar la cantidad de talleres de capacitación y sensibilización que se han hecho cada año, con cuánta gente, o sea, cuánta gente ha participado en el proceso, incluso cómo nos han realimentado en el proceso, a nosotros como Dirección [de Recursos Humanos], gracias a los resultados que cada una de las Áreas genera con esos encuentros” (Alvarado, 2013).

Política de selección y contratación

También se han iniciado *acciones específicas en la contratación de más mujeres* en el Banco. Estas situaciones han dado resultados positivos para la organización. Como ya se ha discutido anteriormente, las investigaciones sobre Management han demostrado que las organizaciones que aprovechan bien su capital intelectual y además, saben gestar adecuadamente a sus recursos humanos, obtienen beneficios netos superiores a otras organizaciones que no gestionan estos activos relevantes.

En virtud de lo anterior, en el BP la realidad es que:

“En un 100%, tuvimos que ajustar las Políticas de Recursos Humanos conforme a la Normativa del SIGEG, en procura de formalizar prácticas, que ya de por sí operaban en la organización; nosotros nunca hemos tenido prácticas discriminatorias de participación, ni de inclusión de mujeres en los diferentes procesos de la organización, sea en una actividad extraordinaria o en los procesos específicos. Sin embargo, los procesos ya estaban definidos como en cualquier otra organización; entonces, se les incluyó desde aspectos formales como el lenguaje inclusivo para empezar a practicar esa necesidad de que realmente sea una sociedad laboral inclusiva, hasta cuestiones relacionadas con las pruebas sicométricas, los planes de capacitación, la participación de los proveedores de capacitación en el proceso, para que también asumieran un comportamiento de respeto al género” (Fuentes, 2013).

Formalización de los procesos y diseño de puestos

Las personas informantes claves registran que existe una fuerte interacción entre las políticas de Recursos Humanos aplicadas y la implementación del SIGEG, ya que a partir del proceso de ejecución del Sistema se tuvieron que ajustar en un 100% las Políticas de Recursos Humanos en el Banco, conforme a la norma del SIGEG, intentando formalizar la implementación de las prácticas de RRHH, según los criterios y demandas del Sistema; además se tuvieron que incluir en los diferentes procesos de la organización, procesos generales y específicos. Obviamente, como ya estaban los procesos organizacionales creados, se llevaron a cabo las modificaciones pertinentes y se incluyeron en los aspectos formales de la gestión de los recursos humanos del Banco.

Entre los muchos ejemplos, se puede destacar que existen licencias por permisos para atender situaciones familiares especiales, a través de las modificaciones de horarios, horarios flexibles y teletrabajo (para ambos géneros), aunque se confirma la tesis de que las responsabilidades del cuidado y dedicación familiar recaen en las mujeres en su gran mayoría, puesto que quienes más los solicitan son las trabajadoras. Esto implica un diseño de puestos más flexible, con más variedad de tareas (puesto que, al realizarlas desde su domicilio tienen que ocuparse de cuestiones que antes el banco suministraría) y con una mayor descentralización (puesto que el control ya no puede ser tan directo).

Esta mayor flexibilidad ha permitido generar y desarrollar en el banco **políticas que impulsen la creatividad**. En este sentido, se ha logrado iniciar en el Banco un Programa de Teletrabajo, por medio del cual se va a permitir a las trabajadoras que cumplan además con los requerimientos de distribuir su jornada laboral de una forma diferente, y de esta manera poder conciliar vida-trabajo-familia. Es opcional y es flexible. Así, se desahoga la carga de horarios rígidos para aquellas funcionarias (o funcionarios) con una situación familiar especial. Y también, pueden dedicar más tiempo a la búsqueda de soluciones de problemas, contrariedades y complicaciones laborales.

Asimismo, el análisis de la información valiosa da cuenta de que las funcionarias al estar en ambientes más armoniosos, equilibrados y agradables, estos se hacen proclives y tendentes a la creatividad y al desarrollo de la imaginación, porque impulsan en la búsqueda de soluciones a los inconvenientes, contrariedades y conflictos que se puedan presentar en el ámbito laboral y de negocios.

La estructura de la organización está en función de la estrategia del Negocio, no en función de las políticas de recursos humanos. Sin embargo, con la implementación del SIGEG, y a través de las nuevas políticas de recursos humanos, de modo transversal, sí se ha impactado la estructura al hacerse más democrática, más participativa, tendente a la paridad laboral (mujeres y hombres) en los cargos relevantes, más inclusiva y menos discriminatoria. Todo ello, como señalaremos más adelante, ha contribuido a reducir el absentismo e incrementar la productividad de los trabajadores.

Motivación

La motivación, en un contexto laboral, se interpreta como la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el **estímulo positivo de sus empleados** en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Se constituye en una máxima que el éxito de toda empresa es el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales,

capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Y, en torno a ello, se deben de considerar los **factores de motivación**, a saber: 1) La creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral. 2) Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos. Y, 3) Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos (Sodexo, 2015).

En este sentido, y como así lo han expresado las propias funcionarias, con la aplicación de las nuevas políticas de selección, formación y desarrollo de carreras y sensibilización cultural, las empleadas han incrementado su motivación principalmente intrínseca y también relacionada con las posibilidades de realizar carrera profesional en el Banco. Se sienten valoradas, tomadas en cuenta, perciben que se consideran sus opiniones y aportes. Todo lo cual se aprecia en las siguientes afirmaciones:

“Y por otra parte, yo creo que ha sido importante conocer que el SIGEG sí propició un enfoque específico a las mujeres líderes, principalmente dentro de la organización, porque antes de eso las mujeres eran parte del todo. No eran vistas como un grupo especial, ni los hombres tampoco, y el implementar esta filosofía, para llamarle de alguna manera, ha hecho que podamos reconocer las individualidades de cada grupo, no solo de las mujeres, sino también de los hombres, y que entonces nos hayamos abocado a impulsar procesos como de masculinidad, de corresponsabilidad familiar para los varones, y de los temas más duros, que normalmente se trataban solo con los varones, tanto que ahora los vemos junto con las mujeres, en temas como: liderazgos, trabajo en equipo, de habilidades gerenciales, desarrollo de talentos, etc. Finalmente yo creo que esa conciencia de que tenemos que trabajar en ambos lados, ha sido muy valiosa para la organización” (Fuentes, 2013).

Tal y como lo afirmaba la Directora de Recursos Humanos del Banco:

“Para mí es lo más valioso de eso, que incluso el programa que hemos hecho para mujeres. Y en nuestra propia fortaleza de poder darle sostenibilidad al proceso, no es un tema de que yo estoy más arriba y él más abajo, ¡es un tema de dos!” (Fuentes, 2013).

Como hemos señalado, todo ello ha incidido en su motivación, compromiso y fidelización para con el Banco. Se sienten a gusto con la institución y ello deriva en un fuerte vínculo y sentido de pertenencia a su lugar de trabajo. Como puede notarse en la siguiente cita:

“En cuanto a las Políticas de: sensibilización de género, de capacitación, de salud integral, sí creemos que salud integral es uno de los ejes más importantes para darle apoyo a la mujer y al hombre, en muchos temas de bienestar laboral y también personales, incluso familiares y, ahí es donde hemos hecho también grandes cambios, sí se ha notado desde el 2008, hasta el momento el cierre de brechas y, a través de acciones afirmativas. Yo me

imagino que si usted aplica una encuesta en este momento, la misma gente del BP lo ha notado, se ha visto beneficiada con uno de estos programas, que hemos aplicado” (Alvarado, 2013).

Este mayor compromiso, junto a la mayor motivación en todos los aspectos, ha provocado una mejora de los resultados de la empresa; esto también se advierte en la mejora de la imagen que ha tenido la organización, lo que desarrollaremos en un apartado posterior.

Evaluación del Desempeño

En este sentido, los informantes claves han evidenciado que el impacto del SIGEG también ha incidido favorablemente en la evaluación del desempeño, puesto que se considera a éste como un proceso instrumental para mejorar los recursos humanos, para aprovechar así su potencial, acervo cognitivo y optimizar sus talentos.

Con esta interpretación se puede mencionar al respecto lo siguiente:

“También, la evaluación del desempeño ha cambiado. Por ejemplo, se establece la evaluación de conocimientos de todo el personal en materia de género, y también todo lo que es sensibilización para cambiar cultura, actividades de sensibilización, talleres, más participación de los hombres en temas de género, para que sean flexibles con eso, con temas de responsabilidad familiar, masculinidad, temas de no violencia, contra hostigamiento y acoso sexual, todo eso” (Alvarado, 2013).

De igual manera, la evaluación es un tema central, como ya se ha mencionado, y a partir del proceso de esta Norma de estudio, ha sido medular en la gestión y mediciones de las personas trabajadoras, así tiene:

“De los resultados que cada una de las áreas genera con esos encuentros, hacemos actividades de efectos cascada, donde los jefes y las personas que participan comparten con los demás el conocimiento y, también tenemos los resultados de las evaluaciones, de todo el Personal, donde se puede demostrar que la gente está bien informada sobre el tema, porque el promedio de calificación siempre ha sido como 90% ó 100%. Las personas que no pasan la evaluación, se ha trabajado con éstas, para que repitan la prueba y estén bien informados, esto es anual, y no dejamos que se enfríe mucho el asunto. Hacemos un curso virtual y luego hacemos la evaluación” (Alvarado, 2013).

Cambio cultural

La cultura se comprende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano, pero aplicado al ámbito restringido de una organización (Bretones y Mañas, 2009).

En este caso, se ha incidido en el tema del uso adecuado del lenguaje no sexista. Se han revisado desde las cuestiones mínimas del uso apropiado del lenguaje inclusivo, hasta las pruebas sicométricas, los planes de capacitación, la salud ocupacional, y la participación de los proveedores de capacitación en el proceso, para que también asumieran un compromiso de respeto a la igualdad de género.

Conjuntamente con la capacitación y la posterior evaluación de todo el personal en materia de género, se realizaron una serie de actividades para ir cambiando la cultura organizacional, a través de: capacitaciones, talleres, foros, y otros. Se han orientado las actividades hacia la sensibilización en temas de corresponsabilidad familiar, nuevas masculinidades, mayor compromiso del varón hacia su familia, hacia la lucha contra la no violencia contra las mujeres, temas contra hostigamiento y acoso sexual, la no violencia doméstica, y similares.

Ahora, por ejemplo, la información analizada da cuenta de que se hace un uso adecuado del lenguaje inclusivo, no sexista ni androcéntrico en toda la organización, mediante la **estrategia de comunicación** y, que es una política generalizada. Ello incluye el uso de imágenes positivas de mujeres, con mensajes inclusivos para las mujeres, tanto a nivel interno como externo de la organización, esto es de acatamiento obligatorio en el Banco. Por ejemplo, en el tema de salud laboral, se han realizado actividades sobre la salud sexual y reproductiva tanto para mujeres como hombres (campañas de prevención de cáncer de próstata, de senos, enfermedades venéreas, y demás), temas antes considerados tabúes para esta población. Capacitaciones sobre el acoso sexual y acoso laboral; asimismo, se han implementado políticas específicas sobre el tema de la conciliación familiar y laboral, involucrando a los varones (se hacen eventos donde los padres varones deben de cambiarle pañales a los bebés, darles de comer, darles el biberón, y demás), y en días especiales como el Día del Padre se organizan paseos fuera de la institución (en un día laboral), de modo que vayan los padres con sus hijos (de toda edad) y, luego cuenten sus vivencias en ese día significativo. Las historias han sido muy enriquecedoras como testimonios de padres involucrados en la crianza de sus criaturas. De este modo, se rompen los esquemas mentales de que son sólo las mujeres las que tienen esta responsabilidad con sus familias.

Y también, se ha creado una Sala de Lactancia, Sala ALMA, para que las madres trabajadoras cuenten con un sitio adecuado y agradable para alimentar a los bebés. Esta innovación es la primera Sala de Lactancia creada en un Banco público en el país, y que ha impactado positivamente a las madres trabajadoras, ya que lo han percibido de modo que la

institución sí se preocupa por ellas y sus infantes, y es sensible hacia la situación de vida familiar que pasan por ese momento.

Responsabilidad Social Corporativa, relacionada con el cambio cultural hacia la sensibilización de género

Esta Certificación ha incidido en la necesidad de crear las políticas específicas, como ya se ha mencionado, hacia programas y proyectos para promover el desarrollo empresarial de las mujeres costarricenses, a través de programas de micro y medianas empresas. Así, el Banco tiene el Producto BP Empresarias, con un fondo de 6 mil millones de colones cuya tasa de interés y comisión se caracterizan por ser de las más bajas del mercado. El plazo se define según la garantía y la actividad del negocio. Las mujeres tendrán al alcance los servicios bancarios de esta entidad financiera para la operación del negocio y así, incrementar su autonomía económica, lo que promueve el crecimiento personal y empresarial. Los recursos de BP Empresarias provienen del 5% de las utilidades del Banco Popular y la alternativa les permitirá un crédito de hasta 65 millones de colones.

También, BP Empresarias financia empresas dirigidas por mujeres de los distintos sectores económicos: agropecuario, industria, comercio o servicios, cuyo plan de inversión sea para la cancelación de pasivos, compra de maquinaria y equipo, infraestructura o capital de trabajo. Como requisitos, la empresaria deberá ser persona física o jurídica en la cual una mujer o un grupo de mujeres sean propietarias de al menos el 51% de las acciones y poseer alguna garantía fiduciaria, hipotecaria, prendaria, o certificado de depósito a plazo. Además del crédito, este programa incluye la asesoría en gestión empresarial y planes de negocio, los cuales son ofrecidos por el Banco Popular en alianza con otras instituciones, con el fin de promover el crecimiento del negocio de mujeres. Situación antes ignorada por la entidad Bancaria, por lo que el SIGEG ha brindado una plataforma para un salto cualitativo en la manera de considerar a las mujeres clientas como sujetas de crédito, asesorías y servicios financieros.

A partir del SIGEG, tal y como lo han reportado las personas entrevistadas, también se ha trascendido hacia los clientes externos del Banco, porque se han acordado políticas de respeto hacia las mujeres, de valoración de éstas como ciudadanas valiosas que aportan también al desarrollo del país, respeto a sus derechos humanos. De manera que, no sólo se ha potenciado políticas financieras de créditos blandos para facilitar a las mujeres el **acceso a la práctica empresarial**, sino que también se ha marcado diferencia en que todos los proveedores, los aliados corporativos y socios comerciales del Banco deben de respetar esos principios, de manera que el Banco no transa con ningún colaborador cuyos comportamientos y prácticas

empresariales denigren a las mujeres, mantengan prácticas nocivas de hostigamiento sexual y laboral contra ellas, o violen sus derechos laborales y humanos de alguna manera. Así, sus historiales deberán estar limpios en esa materia. Lo cual deriva en el nacimiento e implementación de una ética corporativa de respeto a los derechos humanos de las trabajadoras, las clientas, las socias y aliadas comerciales.

Tras este análisis, y respecto a nuestras primeras proposiciones,

P1: A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.

P2: Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.

Podemos decir que, a la luz de la información analizada, existe una clara relación e impacto positivo, en términos de un mayor desarrollo, entre la implantación del SIGEG y las prácticas de RRHH de la empresa. Estas se desarrollan más, se formalizan y se comunican a toda la organización. Podemos decir que en el caso analizado, el SIGEG explica los cambios producidos en las políticas de RRHH de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en las proposiciones iniciales. De la misma manera, la implementación del SIGEG por sí misma ha contribuido a la formalización de muchos procesos y a la mejora de la imagen de la organización, lo cual se presume que influirá en la mejora de la eficiencia y ésta en los resultados.

Pero quizá es la interacción entre el SIGEG y las prácticas de RRHH que el sistema de igualdad recomienda o requiere que se utilicen lo que puede tener una mayor incidencia sobre los resultados. Analizaremos esta relación en la tercera proposición.

Analizamos ahora la tercera cuestión de investigación, que concreta los resultados en términos de performance:

3. ¿Cómo la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género posee un efecto positivo sobre la performance de la empresa?

El análisis de los resultados de la aplicación de las nuevas políticas de RRHH, consecuencia de la implantación del SIGEG, ofrece las siguientes evidencias que comentamos a continuación:

Respecto a **los INDICADORES DE PERSONAL**, se puede afirmar que desde el año 2003 que inició el SIGEG como proceso, y avanzando en todas las etapas y fases para obtener la Certificación, **se ha incrementado en un 5% el número de mujeres en puestos de autoridad, cifra que continúa en aumento**. Esto se ha conseguido con el inicio de programas específicos para desarrollar habilidades y promocionar a las mujeres en puestos de liderazgo en el Banco.

Con la implementación del SIGEG, la distribución gerencial se ha modificado (inclusión de mujeres en la alta dirección), ya que ahora existe un Gerente General varón y una Subgerente General mujer; la Junta Directiva es equitativa y en el Directorio de la Asamblea General de Trabajadores participan más mujeres y, también las principales representaciones del Banco están equilibradas en ese sentido; situación que antes del Sistema no se podría haber dado, el ambiente no era del todo proclive a la igualdad.

La flexibilidad en los horarios favorece la **mejora del clima laboral y la reducción del estrés**, como se ha señalado al hablar del teletrabajo. Ha **reducido los ratios de absentismo**, al mejorar la compatibilidad trabajo-familia.

Por todo lo previamente señalado, y **respecto a los indicadores de personal**, se puede afirmar que existe una fuerte interacción entre ambos ámbitos.

Sin embargo, la información estudiada da cuenta de que si bien la implementación del SIGEG ha incidido positivamente en la nueva gestión de los recursos humanos, el Banco por su naturaleza de negocio es una organización de población predominantemente masculina, y todavía no se ha logrado la paridad en los puestos de toma de decisiones, esto hace que las decisiones sobre el rumbo de la institución todavía no consideren plenamente la igualdad como un parámetro generalizado. Todavía se necesita trabajar en la concientización de algunas jefaturas y gerencias, que no han logrado dimensionar lo que significa trabajar en función de la diversidad de género, y la riqueza que ello implica para la organización. Es un reto todavía pendiente para el Banco.

INDICADORES DE NEGOCIO

Al lograr la Certificación SIGEG el Banco no sólo fue **reconocido públicamente por el INAMU**, sino que además rompió prejuicios e ideas maliciosas sobre la incorporación del tema de igualdad en las organizaciones. Ello derivó en que **internamente se elevará la productividad**, lo que incidió en forjarse también la percepción interna de ser un buen sitio para laborar en él, en especial para las mujeres, y su plantilla interna se nutrió con la permanencia y el **compromiso de las trabajadoras de permanecer en el Banco**.

La imagen de marca generada por la concesión de la acreditación del SIGEG se ha fortalecido por los excelentes resultados hacia la competitividad en su sector Financiero. Prueba de esto es que el Banco Scotia Bank (o The Bank of Nova Scotia, de capital privado, que es uno de los cinco grandes bancos de Canadá) ha seguido el ejemplo del Banco Popular en Costa Rica, hacia la implementación del Sistema SIGEG y se ha sometido a todo el proceso, en miras de

lograr la certificación del mismo. Se considera que, gracias a su mejor reputación de cara al cliente, el Banco Popular está obteniendo mejores resultados en términos financieros.

INDICADORES INTERNOS

Como se ha señalado, consecuencia de las políticas motivacionales ligadas a la posibilidad de desarrollo de carrera profesional, flexibilidad en el puesto, concienciación de género, etc., **el grado de satisfacción de las trabajadoras con su puesto de trabajo y el compromiso con el trabajo, principalmente de las trabajadoras, se ha incrementado claramente.**

Por tanto, podemos afirmar que existe una relación positiva entre las políticas aplicadas consecuencia del SIGEG y los indicadores internos de performance relacionados con la satisfacción e implicación del personal.

En este mismo sentido, es relevante destacar la mejora continua y los procesos de calidad. Como ya se ha planteado, el SIGEG conlleva una serie de fases y procedimientos, que también inciden en la evolución de la calidad y de la búsqueda de la excelencia, entendidas como un valor fundamental en la gestión eficaz, pertinente y oportuna, no sólo de los recursos humanos sino también de los otros sistemas organizativos, por ejemplo: de rentabilidad y productividad de la corporación, que a su vez determinarán la competitividad del Banco.

INDICADORES SOBRE REPUTACIÓN Y DIFERENCIACIÓN

Ahora se cuenta con un **bagaje muy importante en el conocimiento hacia el tema de la igualdad** y, que ha derivado en una mejor comprensión de la relevancia de la gestión de la igualdad como **paradigma diferenciador en los recursos humanos**. Ello ha tenido como consecuencia que se han ido modificando las viejas prácticas y, se ha iniciado nuevas maneras de gestar los recursos humanos. De cara al cliente, esto ha dado **mayor reputación** y prestigio a la empresa.

Específicamente, se puede afirmar que la obtención de la Certificación del SIGEG ha posicionado al Banco Popular como una institución **punta de lanza y que rompe paradigmas en el tema de la igualdad entre los géneros.**

En este mismo sentido, a través de toda la experiencia obtenida, por medio del proceso del SIGEG, se ha logrado obtener un corpus de nuevo conocimiento, un Knowhow, que ha

permitido al Banco sistematizar la experiencia y capitalizarla. Y la misma ha permitido posicionarse como un caso de éxito en el Sector financiero nacional, como una organización que invierte, que cree, que trabaja y reúne esfuerzos hacia el paradigma de la igualdad, con la obtención de excelentes resultados.

Al lograr la Certificación SIGEG el Banco fue **reconocido públicamente por el INAMU**. Ahora bien, los buenos resultados han incidido también en **crearse una Marca del Banco Popular y de Desarrollo Comunal**, primero, a través de las políticas de recursos humanos que han incorporado la transversalización de la igualdad de género, y segundo, dicha Marca ha fortalecido por los excelentes resultados hacia la competitividad en su sector Financiero.

Al Banco se le reconoce como una excelente alternativa de trabajo, donde los colaboradores pueden desarrollar su carrera profesional en un ambiente agradable, competitivo y de buen nombre, en una entidad bancaria de primer nivel en el país, innovadora y en crecimiento constante.

Cuestiones de investigación

A continuación, nos centramos en las cuestiones de investigación 4 y 5, las cuales plantean:

4. ¿Cómo se produce la interacción entre PRH y SIGEG? ¿Por qué esta interacción afecta positivamente a la performance de los RRHH?
5. ¿Cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, se convierte en ventaja competitiva al promover su buena imagen externa?

Respecto a la primera de ellas, con base en la realidad analizada se puede afirmar que al ser el SIGEG una norma, cuya implementación demanda el seguimiento de una serie de fases, procesos e interacciones, la dirección de los Recursos Humanos debe de ser atravesada por la lógica y la dinámica propia del Sistema SIGEG, de manera que las políticas de RRHH se modifican en función de esa nueva lógica. Considerando que esas políticas de RRHH son las guías orientadoras para llevar a cabo las acciones administrativas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización, y que las mismas, obviamente, deben de tomar en cuenta también a las personas trabajadoras, para lograr así el desarrollo corporativo óptimo.

En virtud de lo anterior, el SIGEG al poseer en su definición esencial como norma, una condición sine qua non de carácter del logro de calidad, necesariamente conlleva a afectar positivamente la performance de los RRHH. Puesto que dicha condición demanda la búsqueda de la excelencia, que a su vez, lleva un control y evaluación permanentes hacia el terreno de la mejora continua para la organización.

También, se debe recordar que el proceso del logro por la Certificación del SIGEG, mantiene un auditoraje antes, mediante y posterior a la obtención de dicha acreditación. Si no se continúa con ese proceso de protocolo, se puede perder la misma.

En relación con la cuestión de investigación 5, y como ya se ha discutido previamente, la implementación del SIGEG a través de los resultados obtenidos para las organizaciones, trae una serie de derivaciones importantes, las cuales dentro de sus logros, también está la ventaja competitiva al promover una buena imagen corporativa externa. Lo cual, en este mundo globalizado tiene un gran valor, puesto que le brinda confianza y seguridad hacia los clientes, además de darle credibilidad y solidez ante la sociedad. El BP se ha posicionado como una entidad financiera que brinda servicios de excelencia y, ello le proporciona un estatus de confianza en la calidad de sus productos y servicios, porque ha desarrollado una ética corporativa de respeto a los derechos humanos, en especial para las mujeres, en cualquiera de sus ámbitos de acción.

Por tanto, consideramos que existe una relación e influencia positiva entre las prácticas de RRHH promovidas por el SIGEG y los resultados de la empresa en términos de incremento de reputación y capacidad de diferenciación respecto a otras organizaciones del sector, lo cual le otorga una ventaja competitiva clara, y le da **un valor agregado como elemento diferenciador** en la industria.

A continuación, resumimos los resultados obtenidos en la tabla 13:

Tabla 13.-Resultados obtenidos por la implementación del SIGEG (Caso BP)

Políticas de RRHH promovidas por el SIGEC	Indicadores de performance relacionados con RRHH
Formación y desarrollo	<p>Indicadores de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés • Reducción del absentismo • Incremento de puestos de responsabilidad a mujeres • Incremento de empoderamiento de mujeres • Incremento de potenciación del talento de las mujeres • Incremento de potenciación de liderazgos femeninos • Mayor motivación y compromiso de las trabajadoras • Creación de equipos de trabajo mixtos (mujeres y hombres) • Encuentro de soluciones innovadoras hacia los conflictos, vicisitudes y desafíos organizacionales • Gestión y potenciación de nuevos talentos: mujeres en el nivel jerárquico de la toma de decisiones • Aumento de la productividad <p>Indicadores de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El SIGEG ha modificado la toma de decisiones estratégicas del BP • Apertura a nuevos productos financieros hacia las microempresarias
Selección y contratación	
Motivación	
Evaluación del desempeño	
Cambio cultural y RSC	

	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cartera de negocios hacia créditos blandos y específicos para las mujeres • Incentivos para la empresariedad de las mujeres • Capacitaciones y asesorías para incrementar y promover la empresariedad de las mujeres • Potenciación de ideas de negocios innovadores, liderados por mujeres • Innovación en los servicios y su impacto en: clientes, proveedores, aliados estratégicos, socios comerciales, etc. • Construcción y posicionamiento de la marca de Banco Popular y de Desarrollo Comunal con un compromiso hacia la igualdad y equidad de género. • Confianza y seguridad hacia los clientes • Confianza y credibilidad hacia el BPDC • Posicionamiento del Banco Popular y de Desarrollo Comunal como líder en la gestión de los RRHH bajo el paradigma de la igualdad • Aumento de los réditos y utilidades <p>Indicadores internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaje de conocimiento innovador, pertinente y oportuno, a través del SIGEG • Innovación sobre prácticas de RRHH bajo la norma SIGEG • Desarrollo de un Know how (acervo acumulativo y creciente) • Estrategia de comunicación: uso del lenguaje no sexista y promoción positiva de la imagen de la mujer • Calidad: valor de mejora continua y búsqueda de excelencia • Satisfacción de los clientes/Fidelización de los clientes. • Implementación de una ética corporativa: respeto hacia los derechos humanos de las mujeres, en cualquiera de sus ámbitos de acción. <p>Indicadores sobre reputación y diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen nombre corporativo del Banco • Consistencia entre las prácticas de negocios del Banco y sus relaciones con: socios comerciales, proveedores, aliados estratégicos, etc. • Visibilización y divulgación del compromiso (real y efectivo) del BP hacia la igualdad y equidad de género y su sostenibilidad a lo largo del tiempo. • Posicionamiento del BP en la industria nacional como organización que invierte recursos en la gestión de la igualdad y equidad de género. • Valor agregado corporativo diferenciador por la obtención de la certificación SIGEG • Incremento de la ventaja competitiva del BPDC
--	--

A manera de sinopsis, se presenta a continuación la Tabla 14 sobre las Relaciones entre el Sistema de gestión de igualdad, las políticas de Recursos Humanos y los indicadores de resultados, que recapitula el análisis previollevado a cabo sobre las dimensiones, las variables de estudio y los indicadores correspondientes:

Tabla 14.-Relaciones entre el Sistema de gestión de igualdad, las políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso BP)

Variable	Indicadores de performance relacionados con los RRHH			
	Indicadores de personal	Indicadores del negocio	Indicadores Internos	Indicadores sobre la reputación y diferenciación
Formación y desarrollo	++	+	++	+
Selección y contratación	++	+	++	+
Formalización de los procesos y diseño de puestos	++	++	++	+
Motivación	++	+	++	++
Evaluación del desempeño	++	++	++	+
Cambio cultural y RSC	++	+	++	++

Los signos positivos o negativos indican el sentido de la relación entre los conceptos analizados. Dos signos significa que la relación se observa con mayor intensidad.

A partir de los hechos analizados, se evidencia que la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de RRHH en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Desde la adopción del SIGEG se tienen que modificar todas las políticas de RRHH, y asimismo, de manera dinámica, se cambian los objetivos estratégicos de la organización, al tener que incorporarse como un eje transversal la perspectiva de género, y esto conlleva a posicionar la igualdad como un paradigma.

Desde el inicio, un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afectará positivamente la gestión y administración de los RRHH, puesto que el mismo está compuesto por una serie de procedimientos, fases y metas, que indudablemente van a organizar y a ordenar la gestión de los RRHH y, a su vez, ello trascenderá como un efecto onda hacia las demás estructuras de la empresa. Ello deriva en la obtención de mejores resultados. Ya que, como ha quedado demostrado a través de la información obtenida empíricamente, las prácticas de RRHH bajo el paradigma de la igualdad irradian mejoras, a saber: mejoras de ratios de absentismo, mayor motivación y compromiso, mayor productividad, mejores climas y ambientes laborales, erradicación de ambientes hostiles y poco amigables para las mujeres (desincentivación y

eliminación del acoso sexual y laboral), mejor conciliación de la vida personal y familiar, entre otros.

Tal y como afirma la directora de RRHH,

“Vamos a ver, creemos que el modelo de organización del Banco, el enfoque es más integral, es también cumplir con un rol social, responsable acorde con la tendencia mundial de responsabilidad social. Lo que el Banco sueña es cumplir con sus pilares de origen, que son las pautas de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, que hablan también sobre el desarrollo económico y social donde está implícito el tema de Ser una Empresa Responsable y eso incluye Ética y Género, Discapacidad y Ambiente laboral, es todo un proceso, digamos es muy difícil ser la organización perfecta, pero sí por lo menos es importante construir la base para ser parte importante de ese cambio a nivel social. (...) Así, está establecido en todo, en el Plan Estratégico, en las Políticas, en la misma misión y visión del Banco, ¡qué es lo que tenemos que hacer!” (Alvarado, 2013).

De esta manera, con lo ya discutido, la interacción de las prácticas de RRHH con las acciones propias de la implementación del Sistema deriva en un efecto positivo sobre la performance de la empresa; puesto que, por ejemplo al generarse la satisfacción del personal y el compromiso con el trabajo se mejora la productividad general. Y esos aspectos mejoran el desempeño, además se crean los ambientes propicios para la creatividad e innovación, que inciden en la búsqueda de soluciones a: dificultades, complicaciones, inconvenientes y conflictos del trabajo.

También, a través de toda esta experiencia de la implementación del SIGEG se crea un conocimiento y una experiencia acumulativa y creciente, un Knowhow valioso, que forma parte entonces de los activos intangibles de la organización. Se crea así un valor agregado, diferenciador, que hace sobresalir a la empresa; el cual va en crecimiento sostenible.

Entonces, al tener que modificarse y cambiar la forma de administrar la empresa (por exigencia del proceso del Sistema de gestión de igualdad y equidad de género), se tiene que dirigir hacia nuevas maneras de gestionar y administrar no sólo los RRHH sino también todos los departamentos de la estructura organizativa, puesto que no puede haber un divorcio entre el trabajo de RRHH y las demás divisiones (departamentos). Recuérdese que la exigencia inicial de un sistema de gestión de igualdad y equidad es que el nivel superior de mayor jerarquía debe estar comprometido plenamente y, desde allí derivarán todas las demás acciones y, la posterior toma de decisiones. El tema de la igualdad ya no es un asunto aislado, ni de una actividad por cumplir (Día de la Madre, Día de la Secretaría, y demás), sino que la igualdad pasa también a formar parte de los objetivos estratégicos de la organización, y se medirá también a través de

las metas e indicadores de logro cuantitativos y cualitativos; como un componente más de la empresa.

En virtud de lo cual, se puede mencionar que el Banco Popular al ser el primero en lograr la Certificación del SIGEG se ha convertido en un hito histórico en el mercado financiero costarricense, puesto que:

“Han venido a hacernos visitas, y nos han preguntado ¿cómo fue la implementación? Todo eso. Y en la mesa de trabajo de la AED (Asociación Empresarial para el Desarrollo) somos el Caso de Éxito, por todo lo que hemos hecho, allí han participado Scotia Bank [privado], el Banco Nacional [público] y el BAC San José, Banco de San José [privado], sí porque son parte también de la AED, y entonces cuando vamos allí, ellos aclaran sus dudas y participan, nosotros siempre hemos sido expositores, porque fuimos los primeros en obtener la Certificación, obtener la experiencia, pero básicamente nos han buscado para compartir la experiencia y la forma en que la implementamos, y nosotros tenemos una política de puertas abiertas en ese tema, porque es un tema de responsabilidad social y, la idea es que eso sea multiplicador, que la sociedad se sume, y que la competencia y todos sean parte también de este proceso, porque al final beneficia a todos” (Alvarado, 2013).

Ahora bien, respecto a las últimas proposiciones, a saber,

P3: A partir de la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.

P3a.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.

P3b.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influyen positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.

P3c.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.

P3d.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.

Con fundamento en las evidencias halladas y la posterior discusión llevada a cabo, se determina que efectivamente existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y el logro positivo de ratios de productividad, de calidad del servicio y satisfacción y de fidelización de los clientes.

Asimismo, se establece que existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y la incidencia positiva en el clima laboral, la satisfacción de las personas colaboradoras y el compromiso con el trabajo, con lo cual se deriva en la obtención de resultados positivos en cuanto a propiciarse ambientes laborales agradables, positivos y proclives a la creatividad e innovación, por ejemplo en la búsqueda de soluciones a los avatares organizacionales, todas condiciones indispensables que inciden en el aumento de la productividad.

Además, se precisa que existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y la incidencia positiva en el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación, porque todos esos buenos resultados internos, trascienden así hacia el mercado, de manera que potencian a la organización a colocarse en una posición de líder, con la diferenciación de poseer entre sus activos también el paradigma de la igualdad, como característica diferenciadora.

Podemos indicar también, en función de la información e indicadores que han sido pormenorizadamente estudiados, que existe una interacción entre el SIGEG, las políticas de RRHH y los resultados de la organización. En concreto, se ven positivamente afectados los cuatro indicadores de performance analizados.

Asimismo, podemos decir que, en el caso del Banco Popular, el SIGEG explica los cambios producidos en la performance de la empresa de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en las proposiciones iniciales.

5.2.-Caso 2: Asociación empresarial para el desarrollo



5.2.1. Características generales de la organización

- Tipo de Negocio: Servicios técnicos empresariales con orientación práctica, instalación de capacidades, intercambio de buenas prácticas y la conformación de alianzas en temas prioritarios para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.
- Cantidad de personas empleadas:100
- Inicio de operaciones: 1998
- Localización: San José, Costa Rica
- Fecha de inicio del Sistema de Igualdad y Equidad de Género para las empresas: 2011

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS²⁷

Misión

“Promover una nueva cultura de Responsabilidad Social Empresarial, que permita, por medio de participación directa, voluntariado, alianzas y fortalecimiento de instituciones sin fines de lucro, fomentar el desarrollo humano sostenible del país”

Visión

“Contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido”

Objetivos Estratégicos²⁸

- Implementar un sistema integrado de gestión de negocios basado en los principios de la responsabilidad social empresarial para asegurar la sostenibilidad de las empresas y su contribución al desarrollo.
- Canalizar la inversión social por medio de la alianza público-privada orientada al fortalecimiento de políticas públicas que contribuyan a la equidad y la cohesión social.

²⁷Fuente: <http://www.aedcr.com/subsection.php?id=27§ion=acerca>. Documentación interna y entrevista.

²⁸<http://www.aedcr.com/subsection.php?id=27§ion=acerca> (consultado el 21-10-2013).

- Fortalecer las capacidades organizativas y de estrategia de gestión por medio de la cual la alianza empresarial desarrolla sus acciones.
- Promover una cultura empresarial socialmente responsable.

ANTECEDENTES

“No pueden haber empresas exitosas en sociedades fracasadas”

Stephan Schmeitheny

La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) fue fundada en 1997 hace dieciocho años, por el Señor Walter Kissling Gam, que era un empresario norteamericano muy reconocido, fue establecida junto con un grupo de empresarios costarricenses. Además, la AED es el Capítulo de United Way en Costa Rica y a su vez asociada a otras organizaciones internacionales como Forum Empresa, el World Business Council for Sustainable Development y la Red Centroamericana de Promoción de la RSE. Curiosamente, la Sede del INCAE Business School²⁹ en Costa Rica, lleva el nombre de Walter Kissling Gam, como un reconocimiento a su memoria y su destacado trabajo, ya que fue uno de los Fundadores de este Centro de Estudios Superiores (Linares,2013).

Esta Asociación Empresarial es una organización sin fines de lucro que promueve la Responsabilidad Empresarial y la Inversión Social Estratégica del sector productivo mediante la orientación práctica, la instalación de capacidades y la conformación de alianzas en temas prioritarios para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del país.

Por tales razones, la AED es el capítulo costarricense de United Way pertenece a organizaciones internacionales como Forum Empresa, el World Business Council for Sustainable Development, el Pacto Global de las Naciones Unidas y la Integración Centroamericana por la RSE (INTEGRARSE).

De esta manera su propósito es “contribuir a una sociedad próspera, inclusiva, digna y en armonía con el ambiente, a través de un sector empresarial consciente, articulado y comprometido.”³⁰

²⁹Nace como una iniciativa del Presidente John F. Kennedy en Costa Rica, durante su visita en 1963 que conoció el potencial del sector privado que tenía en ese entonces. Luego de varias negociaciones se crea el contrato USAID (ROCAP) – Harvard Business School para establecer INCAE como una escuela de posgrado de negocios permanente, y propiciar así el progreso y desarrollo de la región.

³⁰http://www.aedcr.com/quienes_somos.php (consultado el 8/8/2015)

AED guía al sector productivo a considerar principios de **responsabilidad social** como parte de su gestión, **reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos** en la sociedad, el ambiente y la economía.

En este sentido, mantiene un fuerte trabajo en el Área social, siempre está buscando convenios y alianzas en diferentes temas sociales, entre los cuales están aquellos con el PANI, con el Ministerio de Salud, con el CEN-CINAI, con el Ministerio de Cultura, con DINADECO, asimismo trabaja con otras empresas más del corte del Ministerio de Economía y Comercio, con el tema de PIMES, en torno al Área de Herramientas internas, también con el MINAET, la parte ambiental de aquí, y para tales efectos se tienen los programas ambientales de la Bandera Azul Ecológica, con AyA, con el ICE.

Inicialmente, se comenzó a trabajar con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), ya que varias empresas habían expresado su interés de involucrarse en temas de la Igualdad de Género por la especial sensibilidad de algunas de las profesionales de la Asociación, por haber trabajado con el INAMU (y desarrollado investigación en esta temática), se iniciaron los contactos con este Instituto y se formaron las alianzas.

Desde el 2011, se emprendió el quehacer con el tema de Igualdad de género, porque AED antes trabajaba de forma diferente, con más proyectos concretos, ahora ya se trabaja alrededor de temas, y no con proyectos específicos. Por todo ello, la AED se ha consolidado como **la organización referente en Costa Rica en temas de responsabilidad social y sostenibilidad** como la ventana a una nueva forma de hacer negocios para las empresas que desean impactar de forma positiva a las partes interesadas con las que se relacionan. Finalmente, el perfil de esta empresa se completa con la mención de algunos de sus asociados: Deloitte, KPMG, P & G, Johnson, Avon, Coca Cola, INTEL, AMAZON, Unilever, Kimberly-Clark, Grupo Nación, Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología ULACIT, entre otros.

5.2.2. Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas

A continuación, se llevará a cabo el análisis de la información recabada de la Asociación Empresarial para el Desarrollo en función con las dos primeras cuestiones de investigación propuestas, a saber:

1. ¿Cómo la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de recursos humanos en la empresa?

2. ¿Cómo las prácticas de recursos humanos afectan positivamente a los resultados de la empresa, a partir de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género?

A partir del inicio del trabajo de la AED en el 2011, con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), se conjuntaron esfuerzos y así nace un proyecto para acompañar a las empresas técnicamente en la implementación del Sistema de Igualdad de Género (SIGEG). Desde ese comienzo, la AED ha venido asesorando a más de quince empresas, tanto públicas como privadas.

La lógica de esta iniciativa es seguir la metodología del SIGEG a través de una mesa de trabajo, en la cual están las organizaciones interesadas en incorporar la equidad de género en su gestión. Se llevan a cabo unas sesiones de análisis y discusión con los representantes de las empresas y, de esta manera se van siguiendo las etapas de la Norma, de lo más simple a los procesos más complejos que involucran toma de decisiones estratégicas de la corporación.

Políticas de Dirección y Gestión de los Recursos Humanos

En cuanto a las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos se comienza con lo que dicta el sistema SIGEG, con un Estudio previo de percepción sobre la equidad de género en la empresa, qué vacíos se hallan, y se analizan los hallazgos de la información recopilada.

De esta manera, la Directora de Inversión Social de la Asociación Empresarial para el Desarrollo nos comentó:

“Estuvimos acompañando a empresas que sabemos que han influido un poquito más, son Bank of América, INFOCOOP, Banco Nacional, digamos las que más han mostrado algún interés, porque hay empresas que entran a la Mesa de trabajo, comienzan a actuar pero van muy lentamente, por lo general no tienen gente dedicada a esto. Lo que hemos ido viendo es que lo que se vuelve un poquito más lento es el Diagnóstico de brechas, porque si lo hacemos con la Metodología del SIGEG, entonces es muchísimo más exhaustivo; claro, ya les queda la base para cuando se quieran incorporar al SIGEG, porque no todas las empresas lo hacen; la gente que está en la Mesa van a implementar el SIGEG, pero algunos comienzan con acciones muy enfocadas a ver brechas, a capacitar internamente, a hacer el Estudio de percepción que es una cosa que pide el SIGEG primero. Antes [la empresa] de comenzar a hacer el Diagnóstico para saber cómo lo va a enfocar, tengo que hacer un Diagnóstico de percepción sobre la equidad de género en la empresa, qué es lo que piensa la gente qué es género, saben, o no saben, qué prejuicios hay, qué mitos, para que la gente vaya orientando la capacitación a lo que la gente necesita; porque si de repente tienes un

personal muy sensibilizado, o que ha tenido muchos contactos con temas de género, quizá necesitan otras cosas, para que no se nos aburran, aunque siempre van a haber mitos, no es que todo el mundo está perfecto, pero la idea es hacer un sondeo de percepción primero. Ese tipo de cosas es lo que han ido avanzando más las empresas” (Linares, 2013).

Política de gestión y retención del talento, formación y desarrollo

La Directiva Linares también expresó que mediante el asesoramiento que brindan a las empresas asociadas, se les guía en la confección de los Planes de igualdad. A partir de la información recabada por el Diagnóstico de brechas, se elaboran específicamente para cada organización. Lamentablemente, nos informó esta Directiva que la AED todavía no posee información cuantitativa sobre las diferentes áreas de gestión corporativa de sus asociados.

“Bueno, nosotros todavía no tenemos datos sobre ningún plan, porque es muy reciente; lo que nosotros tenemos son hipótesis que les vendemos a las empresas, les vendemos entre comillas el cómo va redundar en mayor competitividad la igualdad de género. No tenemos ahora datos “duros” de empresas nuestras, porque son procesos por lo general mucho más lentos” (Linares, 2013).

Política de selección y contratación

En cuanto a las políticas de selección y contratación del personal, se demostró que mediante el análisis de la perspectiva de género en la identificación de las brechas, con base en la metodología del SIGEG, éstas obedecían al tratamiento sesgado que se le había dado a la realidad de las mujeres en las organizaciones, bajo una lógica de discriminación. Un ejemplo de ello lo explica la siguiente cita:

“Por ejemplo XXX Bank, con la Política de Género se dio cuenta que, al hacer el Diagnóstico de Brechas, obviamente una de las brechas más grandes entre varias que encontraron es la poca cantidad de mujeres en puestos de Gerencia, puestos de Jefaturas, que es típico de la Industria Bancaria, del Sistema Financiero. Entonces se ponen como meta aumentarlo y crean programas de aspirantes a gerentes; ellos tienen programas, entonces la gente que se le ve el perfil y que quiere ir a ahí, ahí se les va preparando para cuando queda un puesto vacante, así esa persona ya está preparada. Y se dieron cuenta que las mujeres no se metían dentro del Programa de Gerentes, y ellos decían, bueno entonces: ¡No, es que no hay mujeres, porque a las mujeres no les da la gana meterse!, no quieren aspirar. Pero cuando van a revisar por el mismo trabajo de Diagnóstico de Brechas, vieras que como siempre decimos en el argot, lo más básico, cuando se ponen los “anteojos de Género”, y ya ves con los dos ojos entonces ves detalles, y dijeron: ¿A qué hora son las capacitaciones? Ellos dijeron [Recursos humanos] a las 5:00 de la tarde, ¡claro,

por eso las compañeras gerentes, las compañeras de trabajo, no se meten!, tienen que salir corriendo a recoger chiquillos, algunas incluso están llevando alguna carrera, otra carrera, etc., en cambio los hombres sí se podían quedar o venir siempre los fines de semana, y a ellas se les dificultaba mucho. Entonces se cambió y las capacitaciones se cambiaron a horas hábiles; ese cambio les mejoró la vida a todos, porque no solamente las mujeres tenían problemas, también los hombres tenían problemas, pero lo que pasa es que ellos tenían más permiso o posibilidad de abandonar la familia; pero eso mejoró la vida de ambos” (Linares, 2013).

Con lo que se demuestra que existían gaps en la gestión de los recursos humanos. Por ello debemos destacar la relevancia de la utilización del Sistema SIGEG, fundamentado en la perspectiva de género, que potencia mirar la realidad de manera más holística e integradora, tomando conciencia las empresas de las verdaderas aristas que están presentes.

Formalización de los procesos y diseño de puestos

En este sentido, se constató que las empresas han ido modificando sus procesos tradicionales de recursos humanos, y en forma particular podemos mencionar al Instituto Costarricense de Electricidad, que también forma parte de la Mesa de trabajo de la AED:

“Entonces el ICE se ha metido para saber un poco más, para conocer, tener elementos. Pero digamos el ICE tiene un trabajo fuerte de aumento de mujeres en carreras no tradicionales del Instituto(mujeres ingenieras, mujeres que manejan maquinaria, mujeres en las plantas de producción...); ellos están con un proyecto, tienen alianzas con el INA, para producir, para que introduzcan más mujeres en carreras técnicas, porque cuando salieron a buscarlas en su Acción afirmativa ¡no había!. Entonces contrataron mujeres en las zonas donde hay proyectos;se obliga casi en los sistemas de contratación de personal, a contratar mujeres, en igualdad de condiciones, porque los jefes piensan en contratar ingenieros y para ellos son ingenieros hombres, no es un ingeniero mujer, una ingeniera; entonces ¡es un ingeniero realmente! el ICE ha trabajado muchísimo en eso, son incentivos para las mujeres porque se abren oportunidades de trabajo, y de ascensos” (Linares, 2013)

En este tema, se evidenció que también existe una relación de la implementación del SIGEG y la mejora de los ratios de reducción del estrés, además de la conciliación de la vida personal y familiar, a saber:

“Entonces la gente se siente bien de que hayan Licencias de Paternidad, que hayan Cuartos de Lactancia, que se preocupen porque la comunicación, los afiches, tengan siempre imágenes no tradicionales, de roles de hombres y mujeres, que se preocupen porque el lenguaje inclusivo sea el sello de la organización, de organizar cosas que cuestionen la tradicional masculinidad, que presenten nuevos roles de las mujeres, que hayan planes de

capacitación que reconozcan las limitaciones que las mujeres tienen muchas veces para capacitarse.” (Linares, 2013).

Motivación

Respecto al tema de las políticas de Recursos humanos y su relación con los aspectos de motivación, satisfacción y fidelización del personal, se nos informó que:

“Por ahora lo que está redundando es en temas de reputación y de imagen, y de lealtad del recurso humano, porque las personas, lo que sí han indicado es cómo se sienten; cada vez más contentas y satisfechas de estar en una organización que definitivamente cuando comienza con acciones y políticas a favor de la igualdad de género genera un mejor espacio de trabajo para hombres y mujeres, y no solamente para las mujeres”(Linares, 2013).

Por tanto, se puede decir que se incrementa el grado de la satisfacción de los trabajadores y su fidelización hacia la empresa, lo cual redundará en una mayor motivación intrínseca.

Evaluación del desempeño

En este análisis debe recordarse que el SIGEG se incorpora como uno más dentro de los sistemas de la organización, por lo cual también deben de seguirse los procesos de control y evaluación, a través de la verificación de las metas. En virtud de lo cual se registró que:

“Ya está certificado, el XXX Bank, ellos han sido el primer Banco privado que se certificó. Súper interesante, el proceso buenísimo, porque además ahí sí lo tienen obviamente pegado con sus metas, entonces el Gerente General reporta a Canadá el cumplimiento de todas las metas, incluyendo las metas de Equidad de Género, entonces cuando se nombra un Gerente si no es una mujer, tiene que justificarse por qué no fue una mujer, de hecho hace poco, nos decían que hubo que poner en una jefatura a un hombre y él [Gerente]mandó a llamar y dijo: vea necesito que me dé la justificación, por qué esa contratación no nos afecta al cumplimiento de metas al cierre de Brechas, porque yo tengo metas, y la ventaja de las metas en estas instituciones, es que la remuneración variable del Gerente General está pegada a cumplir las metas, incluidas las sociales y las ambientales”(Linares, 2013).

La necesidad de cumplir las metas en función de las cuales se va a ser evaluado mejora la productividad y la eficiencia de los trabajadores y directivos en este contexto.

Cambio cultural

En cuanto al cambio cultural, se ha registrado que las empresas han tomado conciencia de que al llevar a cabo cambios en sus políticas se ha incidido positivamente en el clima laboral, mejorando la satisfacción del personal y el compromiso con el trabajo, así:

“Es básico, es fundamental hacerlo, la presencia de mujeres trabajadoras ahora que decías eso de Familia y Conciliación también, es medular reconocer la diferencia de género, definitivamente reconocer esas diferencias pasa porque la empresa haga algo en temas de familia, de vida, de conciliación; por ejemplo, hay empresas que cambiaron sus políticas, YYY es una de ellas, un ejemplo: cambió sus políticas no a raíz de esta Mesa de trabajo, sino a través de sus propias decisiones internas que han ido considerando cuestiones de género, políticas de viajes, donde se viaja de lunes a viernes..., ya no es que a usted la van a mandar a un país un viernes por la tarde, entonces pasa allá el fin de semana, para que el lunes arranque la reunión, o un sábado, sino que arranca un viaje un lunes a primera hora y, ojalá esté en el país el viernes en la noche, para qué, para que la gente pueda estar el fin de semana con su familia. Entonces el sistema de igualdad va cambiando políticas de las empresas, para ir conciliando esa parte de la vida, a partir de una conciencia de género. De hecho YYY es uno de los patrocinadores de esta Mesa de igualdad de género” (Linares, 2013).

Responsabilidad Social Corporativa, relacionada con el cambio cultural hacia la sensibilización de género

En cuanto a este tema, la AED ha sido enfática en que desde su quehacer con las empresas la responsabilidad social corporativa es uno de sus principios ineludibles. Por lo cual, tienen la convicción de que no se pueden hacer negocios, sin asumir una actitud responsable, bajo una ética corporativa de respeto hacia el valor social y, a partir de allí, se deriva en un respeto por los derechos humanos, el respeto por el ambiente y la responsabilidad de ser sostenibles con la vida humana; lo que implica el desarrollo económico, bajo una razón de sustentabilidad, entendida ésta como la capacidad que tiene una sociedad para hacer uso consciente y responsable de sus recursos, sin agotarlos o exceder su capacidad de renovación y, sin comprometer el acceso a éstos por parte de las generaciones futuras³¹. Por lo cual:

“En la AED trabajamos con el tema de la responsabilidad social, y con herramientas para la sostenibilidad, entendida la sostenibilidad tanto económica, social como la ambiental; nos regimos actualmente por el enfoque de la ISO 26000, que establece que responsabilidad es hacerse cargo de los impactos negativos que produce una organización, potenciales o reales, y potenciar los positivos. En ese marco de potenciar los impactos positivos, es importante potenciar a las empresas que dan el impacto positivo del empleo, para que se pueda atender a aquellas

³¹[Http://www.significados.com/sustentabilidad](http://www.significados.com/sustentabilidad) (consultado el 23/8/2015).

poblaciones que tienen mayor dificultad interna del empleo, de acceso o de inequidad en el caso de las mujeres y en el caso de las personas con discapacidad. Pero además de eso, un principio básico tanto del tema de derechos humanos (que es una área de la responsabilidad social) como de las prácticas laborales, alude a promover y conseguir la igualdad de género en los centros de Trabajo. Por ahí es donde AED tiene como un mandato, de tratar de promover estos principios de buenas prácticas en las empresas nuestras, porque nosotros lo que somos es una Plataforma técnica que acompaña a las empresas en su proceso de implementación de la responsabilidad social; las empresas nos pagan una membresía en la AED para que nosotros las acompañemos. La Junta Directiva está formada por empresas y en ese sentido, nuestro principal accionar es mantenernos a la vanguardia de los temas, de hacia dónde va el tema de la sostenibilidad, el de responsabilidad social; y, definitivamente, la Igualdad de género es uno de los temas principales en todas esas áreas que comentaba" (Linares, 2013).

Ahora bien, tras este análisis, y respecto a nuestras primeras proposiciones, debemos analizar el grado en que están sustentadas.

P1: A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.

P2: Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.

Con lo ya deliberado, mediante la evidencia encontrada, se puede establecer que existe una clara relación e impacto positivo, en cuanto a la implantación del SIGEG y las prácticas de RRHH de la empresa y su incidencia en el desarrollo organizacional. Puesto que a partir del progreso y mejora de las prácticas, las mismas se formalizan y se comunican a toda la organización. Podemos decir que en el caso analizado, y a través de la experiencia en la ayuda a la implantación de sistemas de gestión, el SIGEG explica los cambios producidos en las políticas de RRHH de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en las proposiciones iniciales, contribuyendo al avance de las organizaciones donde estos sistemas se aplican, mejorando la generación de empleo y desarrollo profesional para las mujeres, su motivación, reduciendo el estrés y mejorando sus posibilidades de capacitación.

Analizamos ahora la tercera cuestión de investigación, que concreta los resultados en términos de performance:

3. ¿Cómo la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género posee un efecto positivo sobre la performance de la empresa?

El análisis de los resultados de la aplicación de las nuevas políticas de RRHH, consecuencia de la implantación del SIGEG, ofrece las siguientes evidencias que comentamos a continuación:

Respecto a **los INDICADORES DE PERSONAL**, se puede afirmar que desde el año 2011 que la AED inició el trabajo con el SIGEG en las empresas asociadas, se encontró que a partir del mismo se puede observar un antes y un después en la forma de gestión de los recursos humanos en las organizaciones, ahora al visibilizar a las mujeres, a través del logro de la información precisa, veraz y oportuna, se les puede ubicar en qué **puestos ocupan**, el **nivel de jerarquías** y su incidencia en las **decisiones corporativas**, así se tiene que:

“Sí, yo creo que sí se está dando importancia a los temas de capacitación y contratación de personal; no es un gran impacto, no te digo que ahora ya son “súper”, pero sí, definitivamente el mayor logro es poner en la agenda de las empresas el tema de la igualdad de género como un tema empresarial. Cuando alguien lleva hacia dentro de la empresa los temas de igualdad, se comienza a hablar sobre eso, se comienza por ejemplo a ver datos diferenciados, a preocuparse por ver qué pasa con las mujeres, a ver las brechas salariales, a ver las brechas de capacitación y educación, y como es la capacitación y educación de hombres y mujeres, si está proporcionalmente relacionada con el puesto que ostentan, o si tenemos muchas mujeres súper capacitadas en puestos más bajos que los hombres” (Linares, 2013).

Por lo que puede deducirse que al utilizar el SIGEG se impactan también aquellos aspectos **de capacitación y educación** para las mujeres, que como resultado de los diagnósticos se visibilizan los gaps en torno a las asimetrías de género, lo que lleva al análisis de la conformación de los **puestos de trabajo**, cómo están **diseñados**, cuáles **requisitos y perfiles** poseen, a qué lógica corresponden; además de los **salarios** que ganan las mujeres, son éstos proporcionales al nivel educativo que poseen, son justos. Y al llevar a cabo un examen preciso y objetivo de esos temas, las empresas han tomado conciencia que al existir asimetrías, desigualdades e irregularidades, lo cual conlleva a **situaciones de discriminación** de las trabajadoras, ello deriva en la **desmotivación**, en el **absentismo**, en un **pobre desempeño** y compromiso, y un sentido de **no pertenencia** a la organización, lo que a su vez incidirá también en la aparición de **enfermedades** provocadas por el estrés, la tensión, el desánimo, los conflictos laborales y demás problemas; lo que lleva consecuentemente a impactar negativamente, en primera instancia, el **clima laboral** y, luego, todo el ambiente laboral de la organización. Asimismo, tales situaciones impactarán en la **productividad** general de manera negativa. En segunda instancia, la empresa tendrá una **reputación negativa** en su imagen y posicionamiento de su nombre corporativo, con nefastas repercusiones.

Ahora bien, considerando la tendencia mundial en las corporaciones en considerar sus recursos humanos como **activos intangibles** muy valiosos, y a partir de esta lógica, se trabaja para generar metodologías que saquen lo mejor de las personas. Así, el SIGEG es coincidente y consistente con esa máxima, por lo cual las empresas que se han atrevido a dar el paso hacia la consecución de la Norma han apostado hacia la diversidad de los recursos humanos y con ello están logrando réditos positivos en sus haberes. Por lo cual, en cuanto a los temas **demotivación, compromiso y diversidad** de los recursos humanos se destacó que:

“En temas de igualdad la aspiración nuestra como grupo de empresas es conseguir que la empresa base su gestión empresarial en la igualdad como una máxima. La aspiración es que eso va a implicar cambios en un montón de aspectos que de allí se derivan, y que dentro de su misión sea la igualdad como una máxima y un elemento esencial de la sostenibilidad y la competitividad de la empresa; o sea, la Igualdad de Género hace a la empresa más competitiva, la hace más sostenible y la hace más competitiva, porque tiene mayor diversidad y la diversidad genera innovación, genera creatividad, genera un recurso humano motivado, genera un recurso humano leal, (...) ese tipo de cosas, ese tipo de elementos se dan a partir de que una empresa tenga dentro de su gestión empresarial la igualdad de género como una máxima de la sostenibilidad (...). Además, cuando se trabaja igualdad de género también se trabaja la diversidad cultural, diversidad sexual, necesariamente, porque estás trabajando con hombres y mujeres, no estás trabajando con paradigmas, si no con el hombre y mujer; entonces, cuando las empresas entran con temas de igualdad de género, entran con temas de discapacidad, de diversidad sexual, de poblaciones vulnerables en general, porque esa es la aspiración en la Mesa de trabajo, porque esto ¡es como una llave de entrada, para otro tipo de políticas de gestión!” (Linares, 2013).

En cuanto a **INDICADORES DEL NEGOCIO**, se puede notar que sí existe una relación del SIGEG y su impacto con los indicadores del negocio. Tal y como se establece a continuación, en torno a la **productividad y rendimiento**, a saber:

“Sí, totalmente; cuando estamos hablando de Planes de igualdad, de acuerdo con el SIGEG, y no cualquier Plan de igualdad, ¡verdad! Es el Plan de igualdad que hace la organización, se va a introducir en la organización, va a afectar a toda la organización, porque la Norma pide por ejemplo: cuáles son los mecanismos de consulta de las decisiones gerenciales, y pide la participación, tienen varios principios. La idea es que la organización sea menos vertical y más horizontal, más participativa y entonces definitivamente va a afectar la estructura; no es que va a hacer una súper estructura, que la cambies del todo, ¡no! La empresa va a seguir, pero sí se va a mover, va a ir moviendo un poco la estructura debido a los Principios de igualdad, no te puedo

decir estrictamente cómo, que va a ser así, pero que sí la afecta necesariamente la tiene que afectar para adecuarse a esos principios” (Linares, 2013).

Entonces, la bajo la lógica de la Norma, con la perspectiva de género, se transversaliza toda la organización, impactándose así la **estrategia corporativa**, puesto que ya la alta Dirección y alta Gerencia no pueden tomar decisiones sin tener en cuenta el paradigma de la igualdad, porque éste atraviesa a toda la corporación y, tal como el Modelo lo demanda, pasa a formar parte de los demás sistemas organizativos. Entonces, ello derivará en que gran parte de la toma de decisiones gerenciales deberá considerar el nuevo modelo de la igualdad y equidad de género, porque estará en juego el buen nombre y la **reputación corporativa**, hacia los clientes, proveedores, socios y aliados comerciales.

Se observa una variable nueva importante, el cambio en la estructura que se orientará hacia un aplanamiento y una mayor descentralización, debido a la mayor participación que exige el SIGEG.

En el caso de los aspectos financieros, se evidenció que existe una correspondencia con el Sistema, ya que al invertir la empresa en dicha Norma también se impactará el logro de **incentivos**:

“La norma puede ser un beneficio para aquellas organizaciones que han decidido entrar con un Sistema de Gestión, que fueron certificadas por el SIGEG. Si una empresa se certifica con el SIGEG, entonces tiene incentivos, en el sentido de que cuando la empresa licita con el Estado, por el hecho de tener el SIGEG me van a dar cinco puntos más en esa licitación. No estoy diciendo que a la empresa le van a quitar impuestos; pero no importa que no le quiten impuestos, aunque está bien recibir un poco más de ventajas por el esfuerzo que yo he hecho de adoptar un Sistema de Igualdad y Equidad de Género, igual con los temas ambientales, o con los temas de igualdad” (Linares, 2013).

En el tema del SIGEG y su efecto en el desempeño diferenciado en la **atención** y el **servicio al cliente**, los **productos** y **servicios** que ofrecen (su mejoramiento), la fidelización de clientes y los cambios internos de la organización es también un resultado positivo en términos de performance para las empresas. La responsable de la empresa entrevistada afirmaba lo siguiente:

“Bueno, el SIGEG les da un Sello, se muestran diferentes; solo el hecho de que las empresas puedan publicitar que son susceptibles a la temática de género, tienen un desempeño diferenciado en el servicio al cliente, que se refleja, por ejemplo, en la gama de productos y servicios que ofrece, les abre como el mundo. Entonces ya podemos hacer un artículo,

diferenciado por género, para hombres y mujeres, productos y servicios sensibles a la temática de género, en el caso de los bancos para trabajar con mujeres microempresarias, con PYMES, con emprendimientos de mujeres (...) o sea, les va cambiando ese desempeño, se les van abriendo las posibilidades” (Linares, 2013).

Puesto que ahora los consumidores son más educados, más demandantes y exigentes en cuanto a los valores: el respeto a las personas, al ambiente y, la **ética empresarial**; las empresas deben de ser íntegras y consistentes con su desempeño. Por lo cual, el logro del sello del SIGEG les da un plus y un valor agregado como corporación, que les posiciona en un estatus de reconocimiento y prestigio ante la sociedad.

Asimismo, en el tema de **imagen de marcarse** estableció la relación con el SIGEG y su impacto en la imagen corporativa, puesto que le reditua como una empresa que invierte en el paradigma de la igualdad y equidad de género, a saber:

“Respecto al tema del mercadeo, la orientación hacia la igualdad afecta a la publicidad de las empresas, a su desempeño al mundo...; su muestra al mundo es diferente: han utilizado en el caso del Banco Popular en su publicidad el Sello de igualdad de género, con el tema de Hanna Gabriels, la boxeadora campeona del país, como uno de sus símbolos; las empresas ponen el sello en sus documentos, que van a los clientes; usted sabe que hay clientes a los cuales los fideliza que su Banco esté preocupado por esos temas. Descubrieron que, por ejemplo, en las cuentas corrientes dice en una esquinilla que el Banco es Certificado con el Sello de igualdad y equidad de género, como una de las metas máximas. Eso a los clientes les agrada. ¡Claro que transforma todo el desempeño de la empresa! Su imagen al mundo, la performance, porque ya meterse dentro del tema de género implica un cambio interno” (Linares, 2013).

Como puede notarse en la cita anterior, curiosamente esta Directiva señala al Banco Popular como ejemplo de mejora en cuanto a la **reputación corporativa** y, como esa nueva forma de gestar las diferentes áreas de la organización, a partir del SIGEG, ha dado como resultado un mejoramiento del desempeño global de la entidad. Y a partir de la experiencia exitosa del Banco Popular, como **hito histórico**, que se ha mercadeado como un **valor agregado** del mismo. Ahora, incluso el Scotia Bank se promociona en haber logrado la certificación SIGEG como el primer banco privado del país, y siguiendo el ejemplo del Banco Popular, en su **óptimo desempeño** corporativo.

También, como se ha descrito anteriormente, este Sistema conlleva un cambio de timón, en direccionar la toma de decisiones hacia **nuevos negocios**. Porque, por ejemplo en el

caso de los bancos, éstos ahora se preocupan por crear nuevos negocios que incentiven la micro y mediana empresa, MIPYMES y PYMES, a través de emprendimientos de mujeres o ampliando los productos financieros dirigidos a ellas.

Respecto a los **INDICADORES INTERNOS** los hallazgos analizados presentan una realidad con un denominador común, o sea que al iniciar con los procesos del Sistema las empresas se dan cuenta de los gaps, de las asimetrías e irregularidades en la gestión de sus recursos humanos. Por lo cual se tiene que:

“Aunque a uno le suene la cosa más común del mundo, las empresas se acercan y dicen: “¡Ah, nosotros queremos introducirnos en temas de igualdad porque queremos que nos den el Sello-, “Ajá, sí”, “Sí, porque nosotros somos súper igualitarios, en la empresa somos mitad hombres y mitad mujeres, más bien es como el reino de las mujeres, que hay un montón de “gerentas”, y además se hacen un montón de actividades todas para las mujeres y (..).” Vienen convencidos de que su empresa casi que es súper perfecta. Cuando empiezan a capacitarse y hacer los diagnósticos de brechas, se dan cuenta (...); resulta que descubren que las mujeres ganan menos que los hombres en sus puestos, y resulta que encuentran que hay mujeres con cinco maestrías, y hay hombres que no tienen maestrías y están de jefes de esta mujer, hay una mujer con cuatro maestrías y nunca nadie se ha dado cuenta; se dan cuenta que la capacitación es en la noche y no van las mujeres... Y comienzan a descubrir que en su empresa sí hay brechas de género; eso es otro descubrimiento muy Bueno. Las empresas, entonces, se dan cuenta de que no son tan buenas, verdad?” (Linares, 2013).

Por lo planteado, vemos que la Norma conlleva al replanteamiento para las empresas de: la definición de puestos, la flexibilidad de horarios, **creación de nuevas metodologías** de trabajo, el desarrollo de **carrera profesional**, bajo la lógica del nuevo modelo.

Con lo observado en la información se puede mencionar que las organizaciones han ido cambiando **su cultura, sus valores y actitudes** por el impacto del Sistema:

“Bueno, es un trabajo de años; primero tiene que haber en las empresas una actitud decidida y constante en pro de la igualdad, es una cosa que se hace todos los días y eso lo han demostrado las empresas con el SIGEG, con mensajes constantes, con la publicidad, con las actividades; por ejemplo, el XXX Bank tenía los mantelitos en la Soda [cafetería], esos de papel que uno pone en la bandeja, los individuales, con mensajes de igualdad de género. O por ejemplo, el Día del Padre lo que hicieron fue que durante una semana se organizaron clases de cocina donde los Gerentes hombres; así, el lunes a las 11:30 am. va a estar el gerente, no sé, de Operaciones haciendo su receta, el martes el gerente de.... Lo que hicieron fué en esa semana del Día del Padre, mostrar

a los hombres en roles no tradicionales de hombres (...) trabajaban nuevas masculinidades, es decir, cómo quitamos esa masculinidad tradicional. Se consiguió que los temas de género se metieran en la cultura organizacional (...) hay que ser constante, hay que ser continuo y la empresa tiene que estar decididamente orientada a esto” (Linares, 2013).

En esa mismalínea, los hallazgos revelan que existe una experiencia de la trayectoria de empresas globales que han invertido en el tema de la igualdad y equidad de género, mediante la modificación de sus prácticas de recursos humanos. Por lo cual la AED tiene la convicción de que las empresas que invierten en la igualdad, potencian sus **capacidades de innovación** y ello les catapulta para tener **sostenibilidad** para su futuro:

“En realidad lo establecemos a partir de una apuesta a largo plazo, porque existe mucha aceptación en el sector empresarial de que la diversidad y el aporte de diferentes visiones en una empresa, la convierten en más innovadora, lo cual genera mejores productos y servicios, y por tanto es más competitiva. Una de las claves de las empresas más exitosas, más innovadoras, es tener recursos humanos diversos variedad de género, interculturalidad, etc” (Linares, 2013).

Por mandato específico de la Norma, al llevar a cabo los diagnósticos, se tiene como resultado un **bagaje fidedigno**, veraz y oportuno de la información sobre los recursos humanos, lo que le otorga a la organización una visión real del estado de su personal, y a partir de allí ello le potencia a la toma de decisiones adecuada y pertinente, de esta forma:

“En realidad se posee un mejor conocimiento, nuevo, más tangible, porque al buscar los diagnósticos de brechas, se tiene que distinguir entre hombres y mujeres en un montón de áreas: brechas en términos salariales, en términos de puestos, tanto de cantidad, como verticales; en términos de hombres y mujeres, también en términos de educación, de capacitación, en términos de hijos o no hijos, casados, solteros, o etc. De repente te das cuenta de que puedes conocer mucho de tus recursos humanos. Aparece un conocimiento nuevo que implica comenzar a ver a los recursos humanos y a la empresa desde la diversidad, en toda su dimensión” (Linares, 2013).

La Directiva Linares descató que la **estrategia comunicativa** es sumamente importante en este proceso de la implementación del Sistema, por ejemplo, el uso del lenguaje no sexista es fundamental, ya que el lenguaje es un medio para crear y transmitir ideología. En virtud de lo cual, es a través del mismo que también se logra reproducir una nueva cultura institucional, con los nuevos valores que la organización está posicionando, así se tiene:

“La gente se siente bien porque se concedan licencias de Paternidad, que existan Cuartos de Lactancia, que se preocupen porque la comunicación, los afiches, tengan siempre

imágenes no tradicionales de roles de hombres y mujeres, que se preocupen porque el lenguaje inclusivo sea el sello de la organización” (Linares, 2013).

También, esta Ejecutiva fue muy honesta en cuanto a la **estrategia para publicitar los logros** que de las empresas asociadas, a través de la siguiente afirmación:

“Respecto al tema de visibilidad, en temas de responsabilidad hay que tener mucho cuidado, principalmente cuando la empresa está empezando en temas de género. Es necesaria la certificación. Una certificación indica que es un externo quien está diciendo si usted (empresa) es buena en medio-ambiente, si es buena en temas sociales, en calidad; por eso la Certificación es importante, porque ya en el mundo empresarial no vale que yo diga las cosas buenas que yo hago, ¡ah! y ¿eso quien lo certifica, quién? Lo dicen en las Mesas de trabajo, con nosotros, en nuestros procesos como metodología, de intercambio de experiencias de aprendizajes, incluso para que digan cuanto les ha costado, qué problemas han tenido, qué brechas encontraron... A los que tienen una Norma Certificada pues sí!, pueden andar por los periódicos diciendo, vean ya el INAMU dijo que yo soy “tal” en Igualdad de género, ya INTECO dijo que yo soy, ¡eso sí es válido!, pero hasta que tengamos la norma es mejor no hacer publicidad. No les alentamos a ello.”(Linares, 2013).

Con lo cual puede destacarse que ellos son precavidos en hacer públicos los logros alcanzados por las empresas, principalmente aquellas que apenas han iniciado el trabajo con la metodología del SIGEG. Porque como bien lo explica, una mala actitud de una persona de autoridad, puede dar al traste con el valioso trabajo desarrollado, el cual implica mucho esfuerzo, dedicación de recursos, compromiso y abnegación, principalmente por parte de los trabajadores y **directivos visionarios** que creen en dicha metodología y pueden ver más allá de lo inmediato, extrapolando así los buenos resultados para la organización.

A través de la concienciación de los directivos de las empresas, con las que trabaja la AED, se ha establecido una estrategia comunicativa de promoción sobre la relevancia de implementar el paradigma de igualdad, a través por ejemplo del modelo del SIGEG. Puesto que, como ya se ha discutido, ello a través de un plazo relativamente corto, se convertirá en una ventaja competitiva para la corporación. Dentro de esta lógica, se puede apreciar que, ello también incide en la ruptura de los roles tradicionales para los sexos, y a su vez, impacta en la conciencia del personal, moviendo en su interior aspectos humanos, nunca antes explorados, y que ello, con una alta probabilidad influenciará aspectos diversos como la **lealtad** hacia la organización, la **satisfacción** y el **compromiso**, y lo que es más importante, una fidelización de los recursos humanos, veamos este ejemplo:

“Bueno, nosotros todavía no tenemos datos sobre ningún plan, porque es muy reciente, lo que nosotros tenemos son hipótesis que les mostramos a las empresas; les mostramos, entre Comillas, cómo va redundar en mayor competitividad la igualdad de género; por ahora en lo que está redundando es en temas de reputación y de imagen, y de lealtad de los recursos humanos, porque las personas se sienten cada vez más contentas y satisfechas de estar en una organización que definitivamente cuando comienza con acciones y políticas a favor de la igualdad de género genera un mejor espacio de trabajo para hombres y mujeres, y no solamente para las mujeres” (Linares, 2013).

Centrándonos en los **INDICADORES SOBRE LA REPUTACIÓN Y DIFERENCIACIÓN**, se valoran los logros obtenidos por las empresas al implementar los sistemas de igualdad, puesto que derivan también en activos intangibles, de esta manera:

“¡Claro que son muy importantes para las empresas! Puedes ver cómo se mide el valor intangible de las empresas, por ejemplo a través del índice Down Jones (...) solo en el tema de imagen, cualquier escándalo puede disminuir la cotización y eso implica quitar valor a la empresa. Una empresa que no es responsable pierde valor. Por eso las empresas se meten en esto, porque ¡saben que eso, las políticas de igualdad, van a mejorar su imagen y a dar valor a su empresa!” (Linares, 2013).

En consecuencia, la **experiencia acumulada** de estos casi cinco años de trabajo, la AED ha desarrollado, por medio del asesoramiento y la capacitación técnica en las Mesas de trabajo de las empresas, un bagaje relevante, mediante el modelo del SIGEG. A través de la incorporación creciente de más empresas, tanto públicas como privadas³², la AED ha podido posicionar al SIGEG como un modelo de éxito, porque la experiencia de casos exitosos de las organizaciones, le ha dado respaldo y veracidad. Asimismo, las propias empresas dan cuenta de sus resultados positivos, de los cambios implementados y del **valor corporativo** que ha tenido la Norma en sus haberes organizacionales.

Respecto a la continuidad del trabajo de la AED con las empresas asociadas, se nos comunicó su compromiso ineludible; así:

“Bueno, nosotros nos proyectamos, principalmente como en tres áreas de trabajo: 1) procesos de capacitación y acompañamiento técnico de las empresas en temas de igualdad, capacitación y acompañamiento; 2) análisis de la incidencia Política para el tema de incentivos a las empresas en temas de igualdad, y 3) La participación en el espacio intersectorial para seguir aportando en las políticas públicas, en nuestro sector empresarial, de nuestra parte. Pero el segundo punto, el

³²Tales como: Banco Popular, Scotia Bank, Banco Nacional, Bank of America, ICE, CNFL, INFOCOOP, Walmart, entre otros.

tema de los incentivos, es que cada vez más hay una urgencia global de que avancemos en estos temas de responsabilidad social, y de sostenibilidad, porque vamos muy lentos en relación con la media a nivel mundial, y hay un sentido de urgencia porque se están acelerando los daños al medio-ambiente, las brechas de desigualdad, la violencia, la pobreza...Es necesario que el SIGEG se generalice para que tenga impacto, y una forma de masificarlo es el tema de los incentivos y las regulaciones” (Linares, 2013).

En cuanto a este tema, la Directiva fue muy enfática en que es urgente que haya aún más involucramiento por parte del Estado, que su actitud sea más contundente. En virtud de lo cual, la AED ha venido trabajando fuertemente, ganando adeptos en su quehacer con el Estado costarricense, en miras a participar más activamente en los ámbitos políticos, en intersectoriales, para construir alianzas en el tema de los **incentivos gubernamentales** para aquellas organizaciones que tengan políticas de igualdad y equidad de género. Como una táctica más para consolidar así el modelo SIGEG como estrategia de desarrollo de las buenas prácticas de RRHH en las organizaciones.

Es relevante destacar, además, que la AED tiene a 114 empresas miembros, de naturaleza y patrimonios diversos (corporaciones muy fuertes económicamente, hasta PYMES), pero partiendo de los principios que le guían:

“El concepto que manejamos en la AED es el de Empresa Sostenible, que es aquella empresa que asume las áreas: Social, Ambiental y Económica, en forma igualitaria; por tanto, una empresa que se pone metas económicas, metas sociales y metas ambientales, pero que están todas interrelacionadas, es una empresa que hace “plata” pero no a costa de la gente, o a costa del medioambiente. Es una empresa sostenible, que se preocupa por sus impactos, en la sociedad y en el ambiente, mientras genera valor económico (...) una empresa sostenible implica que se va generando valor en lo económico, pero no despedazando el medioambiente, los bosques, mientras se está creciendo, ni utilizar trabajo mal remunerado, ni explotar a la población...; al contrario, se genera valor social, valor ambiental a la vez que se genera valor económico(...). Por eso te digo, cuando la empresa se mete en temas de gestión, se mete en el tema de sostenibilidad, es sostenible económicamente, en la parte social y ambientalmente” (Linares, 2013).

En este sentido, existe una lógica de que las empresas que han invertido en el paradigma de la igualdad, han conseguido un mayor **desarrollo corporativo**, que se ha convertido consecuentemente en mejores resultados y, por ende, en **optimizar su competitividad** en el mercado, lo cual se explica en:

“Es Naciones Unidas, quien tiene estudios sobre competitividad y género en términos económicos, no sé si lo tienen en términos de empresas, pero sí de estado porque por lo general el estado tiene estudios puntuales donde hablan de que la mayor igualdad de

género es mayor desarrollo y mayor índice de desarrollo humano; si existe como una relación con la mejora en los resultados empresariales y su competitividad en el mercado. Lo que sí está totalmente comprobado en recursos humanos es que si las empresas que tienen más igualdad de género, da la casualidad de que son las más competitivas” (Linares, 2013).

Lo anterior, evidencia y coincide con la deducción que hemos venido planteando de que invertir en el paradigma de la igualdad y equidad de género, favorece y deriva, indefectiblemente, en **resultados positivos** en la performance de las empresas, sumando un valor agregado corporativo diferenciador por la obtención de la certificación.

En cuanto al tema de la **diferenciación corporativa** y el incremento de una **ventaja competitivase** registró lo siguiente:

“Por ejemplo, el XXX Bank, siempre dice "somos el primer Banco privado de Costa Rica con el Sello de Igualdad". El ser de los primeros, el ser líderes, es una cuestión importante, porque sí se convierte en un elemento diferenciador ante los consumidores. El tema de productos y servicios es muy fácil de copiar; la diferencia está en la fidelidad, la sostenibilidad y la reputación, la que va a generar que el personal del banco este muy satisfecho, pero también que aplique Políticas con igualdad de género; ahí está la diferenciación. A las empresas le interesa mucho diferenciarse y las que han logrado Sellos, se posicionan como tales: “yo, soy el primero en, ser diferente”. Podemos decir que la certificación sí es un elemento que llama la atención” (Linares, 2013).

Con base en lo ya discutido, podemos argumentar que efectivamente existe una interacción en la adopción de una Sistema de gestión de igualdad y equidad de género y la implementación de las prácticas de RRHH, por lo que a partir de esta correspondencia se tiene un efecto positivo en la performance de la organización.

Cuestiones de investigación

Es oportuno aquí referirnos a las cuestiones de investigación 4 y 5, las cuales recordamos que plantean:

4. ¿Cómo se produce la interacción entre PRH y SIGEG? ¿Por qué esta interacción afecta positivamente a la performance de los RRHH?
5. ¿Cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, se convierte en ventaja competitiva al promover su buena imagen externa?

Con relación a la primera de las cuestiones y con base en la realidad analizada, se puede afirmar que al ser el SIGEG una norma, que ordena la gestión de los recursos humanos, a través

de los pasos de su implementación, trasciende el área de los RRHH y, franquear toda la organización, puesto que alcanza indefectiblemente a todas las otras áreas.

Como ya se ha dilucidado anteriormente, conlleva un carácter de excelencia en el logro de las etapas. Además, de la propiedad particular de la mejora continua, a través del control y seguimiento de las evaluaciones periódicas, que se deben de realizar.

Y sobre la cuestión de investigación 5, como ya se ha establecido, previamente, las relaciones del SIGEG en cuanto al logro de los buenos resultados en las organizaciones, en este momento se debe hacer hincapié también en la ventaja competitiva que se obtiene, al alcanzar una excelente reputación y buen nombre corporativos, y potenciar así la marca-imagen tangible de la organización.

Por ende, debemos ser enfáticos en que existe efectivamente una relación e influencia positiva entre las prácticas de RRHH promovidas por el SIGEG y los resultados de la empresa en términos de incremento de reputación y capacidad de diferenciación, frente a aquellas otras organizaciones que no han implementado el modelo. Ello deriva, indefectiblemente, en la obtención de la ventaja competitiva, y por antonomasia, se logra **un valor agregado como elemento diferenciador** en su ámbito de industria.

A continuación, resumimos los resultados obtenidos en la tabla 15:

Tabla 15.-Resultados obtenidos por la implementación del SIGEG (Caso AED)

Políticas de RRHH	Indicadores de performance relacionados con RRHH
Formación y desarrollo	Indicadores de personal: <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés • Incremento de puestos de responsabilidad a mujeres • Incremento de empoderamiento de mujeres • Incremento de potenciación del talento de las mujeres • Incremento de potenciación de liderazgos femeninos • Mayor motivación y compromiso de las trabajadoras • Encuentro de soluciones innovadoras hacia los conflictos, vicisitudes y desafíos organizacionales • Gestión y potenciación de nuevos talentos: mujeres en el nivel jerárquico de la toma de decisiones • Aumento de la productividad
Selección y contratación	
Formalización de los procesos y diseño de puestos	
Motivación	
Evaluación del desempeño	
Cambio cultural y RSC Nuevas variables: Estructura organizativa (aplanamiento, ligado a la descentralización, por la mayor autonomía de los puestos)	

	<p>Indicadores de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El SIGEG ha modificado la toma de decisiones estratégicas de la AED • Promoción del modelo SIGEG • Incentivos para la empresariedad de las mujeres • Capacitaciones y asesorías para incrementar y promover la empresariedad de las mujeres • Promoción y desarrollo de inversión de las empresas hacia: la igualdad y equidad de género. • Desarrollo de plataforma política para mejoramiento de incentivos hacia las empresas. • Posicionamiento de la AED como líder en la gestión de los RRHH bajo el paradigma de la igualdad • Aumento de los réditos y utilidades • Mejora de la reputación de las empresas que siguen los modelos de igualdad que impulsa la AED <p>Indicadores internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación sobre prácticas de RRHH bajo la norma SIGEG • Desarrollo de un Know how (acervo acumulativo y creciente) • Estrategia de comunicación: uso del lenguaje no sexista y promoción positiva de la imagen de la mujer • Satisfacción de los clientes/Fidelización de los clientes. • Implementación de una ética corporativa: respeto hacia los derechos humanos de las mujeres, en cualquiera de sus ámbitos de acción. <p>Indicadores sobre reputación y diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen nombre corporativo de la AED • Consistencia entre las prácticas de negocios y sus relaciones con: socios comerciales, proveedores, aliados estratégicos, etc. • Posicionamiento de la AED en la industria nacional como organización que invierte recursos y promueve la gestión de la igualdad y equidad de género.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado corporativo diferenciador, el quehacer de la AED en la promoción para la obtención de la certificación SIGEG • Incremento de la ventaja competitiva de AED
--	--

Observamos en este caso la aparición de una nueva variable a considerar, ya no solo hablamos de diseño de puestos sino de los resultados de este rediseño, y es que la participación de los individuos en la gestión y la descentralización convierten a la organización en una estructura más plana. Esto está impactando de manera directa en los indicadores de personal (nuevo talento, mayor motivación y satisfacción) pero también en los del negocio, puesto que la estrategia se modifica con la participación y el surgimiento de nuevas ideas.

A manera de sinopsis, se presenta a continuación la Tabla 16 sobre las Relaciones entre el Sistema de gestión de igualdad, las políticas de Recursos Humanos y los indicadores de resultados, que recapitula el análisis previo llevado a cabo sobre las dimensiones, las variables de estudio y los indicadores correspondientes:

Tabla 16.-Relaciones entre el Sistema de gestión de igualdad, las políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso AED)

Variable	Indicadores de performance relacionados con los RRHH			
	Indicadores de personal	Indicadores del negocio	Indicadores Internos	Indicadores sobre la reputación y diferenciación
Formación y desarrollo	++	No procede	+	++
Selección y contratación	++	+	+	+
Formalización de los procesos y diseño de puestos	++	++	+	+
Motivación	++	++	++	++
Evaluación del desempeño	++	++	++	++
Cambio cultural y RSC	++	++	++	++

A partir de los hechos analizados, se discuten las últimas proposiciones planteadas en esta Tesis, a saber:

P3: A partir de la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.

P3a.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.

P3b.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influyen positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.

P3c.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.

P3d.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.

Mediante las evidencias halladas y la posterior discusión llevada a cabo, se determina que efectivamente existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y el logro positivo de ratios de productividad, de calidad del servicio y satisfacción y de fidelización de los clientes.

Asimismo, se establece que existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y la incidencia positiva en el clima laboral, la satisfacción de las personas colaboradoras y el compromiso con el trabajo, con lo cual se deriva en la obtención de resultados positivos en cuanto a propiciarse ambientes laborales agradables, positivos y proclives a la creatividad e innovación, por ejemplo en la búsqueda de soluciones integrales e innovadoras a los inconvenientes y dificultades organizacionales, todas condiciones indispensables que inciden en el aumento de la productividad.

Por tanto, podemos señalar que existe efectivamente una relación entre ambos conjuntos de prácticas y, por tanto, existe una incidencia positiva sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación, porque todos esos buenos resultados internos catapultan a la empresa que se coloca en una posición de líder, con la ventaja de poseer entre sus activos también el paradigma de la igualdad, como característica diferenciadora.

Podemos indicar también, en función de la evidencia de la información de los indicadores, pormenorizadamente estudiados, que existe una interacción entre el SIGEG, las políticas de RRHH y los resultados de la organización. En concreto, se ven positivamente afectados los cuatro indicadores de performance analizados. Asimismo, podemos decir que, en el caso del AED, el SIGEG explica los cambios producidos en la performance de las empresas de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en las proposiciones iniciales.

5.3.-Caso 3: Universidad de Valencia

5.3.1. Características generales de la organización

La Universitat de València (España), surgió un poco después del período histórico denominado Edad Media:

Universitat de València-Estudi General



Tipo [Universidad pública](#)

Fundación 1499 – 1502

- Tipo de Negocio: Educación Superior (Administración Pública)
- Cantidad de personas empleadas: 3.500 docentes e investigadores, 1.700 empleados administrativos y de servicios, con 55.000 personas estudiantes.
- Inicio de operaciones: 1499
- Localización: Comunidad Autónoma de Valencia (Valencia, España).
- Fecha de inicio del I Plan de Igualdad:2010

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Respecto a su misión, visión y valores se puede destacar³³:

Misión

La misión de la Universitat de València explicita la razón de ser de la institución, de acuerdo con el marco legal y estatutario. El proceso de reflexión estratégica realizado para definir el Plan Estratégico de la Universitat de València 2008-2011 dio lugar a la definición de la misión de la Universitat. Entendemos que este enunciado sigue plenamente vivo, si bien su consecución requerirá de objetivos y líneas de acción diferentes que centren la atención en los nuevos retos y circunstancias. Así su misión es:

« La Universitat de València tiene como misión formar profesionales competentes en el ámbito europeo y fomentar una investigación de prestigio y de impacto internacional que contribuya al

³³<http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/conocenos>(consultada 24/9/2013).

desarrollo de nuestra sociedad. La formación y la investigación fomentan las tareas que también realiza en el ámbito de difusión de la ciencia y la cultura y en la reafirmación de los valores democráticos de la sociedad en general, y de la valenciana en particular.»

Visión

En el marco de la misión de la UV, y definido su ámbito de actividad (enseñanza, investigación, transferencia y cultura), es posible explicitar el propósito de la institución en forma de metas que definen y califican nuestra oferta de servicios y concretan los hitos que se quiere conseguir en el marco temporal de este Plan estratégico 2012-2015.

La Universitat de València quiere ser reconocida en el futuro por:

- Ser una institución de educación superior con una oferta de calidad, amplia, internacional y abierta a todos y todas, que abarque las necesidades de formación permanente a lo largo de las diversas fases del ciclo de vida de los usuarios y usuarias.
- La capacidad de ofrecer una orientación integral a su alumnado, que se concreta en la calidad de la experiencia universitaria en la Universitat de València y en una cualificación que potencia la inserción profesional y la empleabilidad de los titulados y tituladas.
- El volumen e impacto de los resultados de la investigación generados por sus equipos.
- La capacidad de captar recursos especializados de investigación: captando y desarrollando talento y concurriendo en las convocatorias competitivas de carácter internacional.
- La capacidad de ofrecer una amplia variedad de servicios de transferencia y de servicios científico-técnicos, a través de procesos visibles, accesibles y fácilmente comprensibles por los usuarios y usuarias actuales y potenciales.
- La capacidad de establecer relaciones de largo recorrido con los usuarios de los servicios de transferencia, y de ofrecerlos soluciones integrales que van más allá de transacciones puntuales.
- La amplitud, calidad y la riqueza de su oferta cultural y de participación en la vida universitaria, que contribuye a ofrecer una 'experiencia UV' que satisface las necesidades de los usuarios y usuarias.
- Ser un referente cultural en la sociedad valenciana, con especial atención a su cultura y su lengua.

A partir de esta visión, es posible identificar los objetivos de la institución en cada uno de los cuatro ámbitos de actividad y los objetivos estratégicos que permiten conseguir las metas

señaladas, con lo cual se configura el Plan estratégico de la Universitat de València para el periodo 2012-2015.

Valores

En cuanto a sus valores se explica:

Toda institución tiene una cultura sustentada en un conjunto de valores que impregnan los principios que rigen su actuación. Los valores de la Universitat de València se han ido forjando a lo largo de su historia y han sido reflejados en los Estatutos de la UV. El explicitación los valores de la UV tiene por objetivo establecer un marco de referencia sólido que dirige los comportamientos y las actitudes de la institución, que influye en sus decisiones y en la manera en que ejerce sus actividades, y constituyen los ejes que articulan los diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la Universitat de València. Así, pues, los valores que impregnan la acción de la Universitat de València y que sirven de fundamento para la elaboración del Plan estratégico 2012-2015 son los siguientes:

- **Compromiso identitario.** La Universitat de València es una institución fuertemente arraigada en el territorio y vinculada a la realidad valenciana, por este motivo presta especial atención a la protección y la promoción de la cultura y la lengua que le son propias, así como al estudio de todas las manifestaciones culturales de su entorno territorial y cultural cercano.
- **Excelencia.** En la realización de todas nuestras actividades de enseñanza, búsqueda, transferencia y difusión cultural. Este valor se concreta en nuestro compromiso con la calidad, la evaluación y la mejora continua.
- **Innovación.** La Universitat de València realiza su vocación de liderazgo intelectual desde los principios de racionalidad y universalidad que le son propios, facilitando, estimulando y acogiendo las actividades intelectuales y críticas en todos los campos del saber y del conocimiento.
- **Progreso social y económico.** Que se concreta en el compromiso de la Universitat de València con el desarrollo intelectual y material de los pueblos y el avance del conocimiento.
- **Transparencia.** En la gestión y diálogo abierto con la sociedad, que fomenta la participación, la confianza y el compromiso con la institución. Facilitar la comunicación interna y el conocimiento mutuo entre los diferentes grupos de interés que integran la comunidad universitaria para hacer posible el desarrollo armónico de los conocimientos destinados al perfeccionamiento de las personas y de su convivencia en una sociedad plural y democrática.

- **Justicia.** Que se concreta en el respecto a la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas, sin que se produzca ninguna discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, opinión, lengua, religión o cualquier otra condición o circunstancias personal o social. En el ámbito interno, la Universitat de València promueve medidas de refuerzo positivo a favor de la participación igualitaria de todos los miembros de la institución y en defensa de la lengua y cultura propias, que constituyen el núcleo de su identidad. Igualmente se promueven acciones positivas porque las personas con discapacitado puedan desplegar de manera plena y efectiva su actividad universitaria.
- **Igualdad.** La Universitat de València cumple sus funciones y realiza toda su actividad (docente, investigadora, cultural y de gestión), bajo el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y lo desarrolla y aplica mediante el correspondiente '**Plan de Igualdad**'.
- **Solidaridad y cooperación.** Con los diferentes grupos de interés con que la institución interacciona en el ámbito social, cultural, económico y académico. En el ámbito académico, la Universitat de València se compromete con la creación de oportunidades y condiciones equitativas para el mayor número de personas (dimensión social de la enseñanza superior). Igualmente, la Universitat de València coopera con otras universidades e instituciones académicas, con especial atención en las universidades valencianas y a las pertenecientes en el área lingüística catalana, integradas en la red del actual Instituto Joan Lluís Vives.
- **Sostenibilidad.** La Universitat de València está al servicio de la defensa ecológica y del medio ambiente y promueve y aplica medidas activas para la protección y mejora de la salud de los miembros de la comunidad universitaria. La Institución desarrolla este valor mediante la aplicación activa de las veinticinco políticas que integran lo programa "Campus Sostenible. Educación e Investigación para la Sostenibilidad".

Los valores mencionados sirven para sustentar el enfoque de la estrategia y los factores clave de éxito a través de los cuales la UV pretende la consecución de sus objetivos en los diversos ámbitos de actividad en que concurre. Asimismo, un tema merecedor de ser identificado, es que en la Web de la UV se destaca un apartado sobre la corresponsabilidad, a saber, que el reparto de las tareas domésticas y del cuidado de familiares y menores genera diferencias y desigualdades. Por ello, la Universitat de València dispone de derechos laborales de conciliación que pueden ser consultados³⁴:

³⁴<http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/conocenos> (consultado 8/3/2014).

- Acuerdo sobre las condiciones de trabajo del PAS (2008-2011)
- Estatuto de los trabajadores
- Estatuto básico del empleado público
- Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat de ordenación y gestión de la función pública valenciana
- I Plan de Igualdad de la UVEG
- Derechos laborales y de Seguridad Social (Tabla-resumen elaborada por la Dirección General de la Mujer y por la Igualdad)
- II Plan de Igualdad de la UVEG

Finalmente, la fecha en cuanto al quehacer de la UV se puede resumir de la siguiente manera³⁵:

La Universitat, Universidad Global

La Universitat de València es un referente de liderazgo a nivel internacional: Segunda Universidad de Europa en recepción de estudiantes Erasmus.

- Una de las 10 mejores universidades del mundo para aprender lengua y cultura chinas, según el gobierno chino.
- La cuarta Universidad española a nivel mundial. Posición entre 201 y 300 a nivel mundial, según el Ranking Jiao Tong de Shanghai.

Es la universidad valenciana con más estudiantes:

- 46.000 en Diplomaturas, Licenciaturas, Ingenierías y estudios de Grado
- 7.500 en máster oficial y doctorado y 5.000 de postgrado propios.
- La universidad valenciana más internacionalizada:
- 2.000 procedentes de otras universidades de todo el mundo y más de 1.300 estudiantes propios en programas de movilidad internacional.

³⁵<http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/conocenos/uv-cifras-1285853772681.html>(consultado 8/3/2014).

- La universidad valenciana con mayor oferta de estudios en todas las áreas de conocimiento:
- Ciencias básicas y experimentales
- Ciencias de la salud
- Ingenierías
- Humanidades
- Ciencias de la educación
- Ciencias sociales, económicas y jurídicas
- La universidad valenciana con más prácticas en empresas e instituciones: 6.500 estudiantes en prácticas a través de convenios con más de 2.400 empresas e instituciones.
- La universidad española con mayor apuesta por la energía solar: primer parque solar urbano de España.

ANTECEDENTES

Con base en las fuentes consultadas³⁶, se presenta una breve reseña histórica de la Universidad de Valencia, con el fin de exponer mejor las particularidades y antecedentes de esta Casa de Estudios Superiores.

En el siglo XIII, los Jurados de Valencia se dieron a la tarea de reunir los estudios dependientes de la ciudad y de la iglesia en un único “Estudi General”. Como producto de ello surgieron los estatutos publicados en 1412 y aprobados por el gobierno municipal y el obispo Hugo de Lluçà, por tales razones, las aulas se ubicaron en unos locales situados junto a la Iglesia de San Lorenzo, aunque la libertad de educación otorgada por los fueros de Valencia permitió que se establecieran escuelas también en otros sitios. Este trabajo de sistematización de estudios estuvo activa hasta el año de 1416 y, con el ese esfuerzo se dio fundamento a la futura Universidad. La **Universitat de València-Estudi General** nace oficialmente en 1499, bajo el nombre de *Estudi General*, con carácter público. Su quehacer se orienta a la docencia e investigación en casi todos los ámbitos del saber; se ubica entre las cuatro mejores

³⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Valencia (consultado el 19-10-2013).

universidades españolas según el sistema de acreditación de la Universidad de Shanghai Jiao Tong.

A través del tiempo, se han instaurado tres campus principales: Blasco Ibáñez, Tarongers y Burjasot-Peterna, cuenta además con numerosas extensiones, delegaciones, centros adscritos y emplazamientos distinguidos como el Edificio histórico de La Nau, el Jardín Botánico y el Palacio de Cerveró. Además, dispone de relevantes avances tecnológicos, por ejemplo: red inalámbrica en todas sus instalaciones, servicios de correo electrónico para todas las personas que le integran: estudiantes, personal, así como en laboratorios, centro de idiomas e instalaciones deportivas.

A la fecha cuenta con unos 55.000 estudiantes entre sus titulaciones, por lo cual es la mayor universidad en número de alumnos de las siete que conforman el sistema universitario de la Comunidad Valenciana (contando las dos universidades privadas de la comunidad autónoma) y, es la séptima a nivel nacional. Esta Universidad ha apostado por invertir tanto sus recursos humanos como financieros, tecnológicos y de innovación, como lo evidencia el posicionarse entre las cuatro universidades más destacadas en el campo de la I+D+i, ya que posee dieciocho Institutos Universitarios de Investigación, de los cuales tres son centros mixtos con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas; destacan el Parque Científico de la Universidad (con grupos de investigación y el vivero de empresas de base tecnológica, empresas spin-off de la propia Universidad) y, también, el Instituto de Estudios de la Mujer, entre otros. Entre los rectores más recientes se pueden mencionar: Dr. Francisco Tomás Vert (2003-2010) y el actual, Dr. Esteban Morcillo Sánchez (2010- hasta la fecha).

En cuanto a la oferta académica la Universidad de Valencia, ofrece noventa másteres oficiales y cien Doctorados adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior. Los estudios de máster, impartidos por profesores propios, con la colaboración de prestigiosos profesionales e investigadores, tienen una duración entre uno y dos años (de 60 a 120 créditos ECTS). Tales estudios contemplan todas las ramas del saber en los diversos campos de las humanidades, ciencias, salud, enseñanzas técnicas, sociales, jurídicas y económicas.

Posee dieciocho Facultades y Escuelas localizadas en sus tres grandes campus urbanos; cada cual acoge a variados departamentos, hasta un total de noventa y dos, los cuales ofertan diversas titulaciones de grado, másteres oficiales y programas de doctorado³⁷.

Centrándonos en nuestra investigación, cabe señalar que las personas informantes claves hacen referencia al I Plan de Igualdad de la Universidad de Valencia 2010-2012, I PLA D'IGUALTAT DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA 2010-2012, el cual fue implementado a partir del estudio Diagnóstico "Mujeres y Hombres en la Universidad de Valencia" realizado en el 2009,

³⁷[Http://www.uv.es](http://www.uv.es) (consultado el 20/10/2015)

por las académicas María Eugenia González San-Juan y Rosario Fernández–Coronado González, del Departamento de Sociología y Antropología Social, de la Facultad de Ciencias Sociales. De manera que el I Plan entró en vigencia del 2010 al 2012. Este Plan abarca todas las dimensiones del quehacer universitario, que como ámbito del saber, la transmisión y difusión de la ciencia y la cultura, afecta a su actividad formativa, investigadora, innovadora y organizativa (I Plan de Igualdad, 2010).

Además, El I Pla de Igualdad de la Universitat de València fue aprobado por unanimidad del Consell de Govern del 1 de diciembre (ACGUV204/2009) y fue implantado mediante los correspondientes planes operativos anuales que determinarán las actuaciones concretas por realizar, los órganos responsables de impulsarlo, aplicarlo y hacer el seguimiento, los indicadores y las evidencias por medio de las cuales se podrá evaluar la consecución de las metas propuestas, y las partidas presupuestarias vinculadas a estas medidas.

Dicho Plan de igualdad constaba de 118 Acciones, muchas de las cuales requerían de dotaciones presupuestarias y, al no haberse podido satisfacer, han quedado sin realizarse; sin embargo, la evaluación de las acciones implementadas efectivamente de dicho Plan han registrado un cumplimiento de un 55%, dando resultados muy exitosos en su cumplimiento.

A partir de la aprobación de la Ley de Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres (2007), como normativa federal, todas las instituciones y organizaciones (tanto públicas como privadas) tuvieron que darse a la tarea de modificar sus Políticas de recursos Humanos en torno a la igualdad y equidad de sus personas colaboradoras, lo cual impactó positivamente la forma de relacionarse entre los géneros. Esta prerrogativa obligó a las organizaciones a tomar medidas nuevas o correctivas para poder cumplir a cabalidad con los nuevos lineamientos demandados por dicha normativa.

Por la especial sensibilidad que ha tenido la Universidad de Valencia sobre los temas de igualdad, desde la perspectiva de género, se recabó que:

“A partir de la Ley de Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres, del 2007, la Universidad de Valencia, como institución que tiene más de doscientos trabajadores, tiene que implementar un Plan de Igualdad. Se desconocían muchos aspectos importantes acerca de las desigualdades entre hombres y mujeres en los tres estamentos y por ello se pusieron en contacto con el Departamento de Sociología, concretamente con nosotras dos como profesoras para que hiciéramos un diagnóstico previo, a partir de datos secundarios, que nos fue facilitando, sobre todo, el Servicio de Análisis y Planificación; al final hicimos un estudio descriptivo de cuál era la situación de esos 3 colectivos, de la representación de hombres y mujeres en los órganos del gobierno, de la Universidad. Ese Diagnóstico se publicó en el 2009; a partir de ahí, se diseñó el I Plan de Igualdad de la Universidad de

Valencia, que ha sido 2010, 2011 y 2012, durante el trienio de entrar en vigencia del Plan, se ha actualizado el diagnóstico, que nosotros le llamamos “Mujeres y Hombres en la Universidad de Valencia” (González, 2013).

A partir del II semestre del 2013, se encontraba en negociaciones para la aprobación del II Plan de Igualdad “Mujeres y Hombres en la Universidad de Valencia 2013-2017”. Este segundo Plan está conformado por sólo 60 Acciones mucho más concretas que el primero, con su respectiva temporalización, con responsables de las medidas, con indicadores o evidencias para poder evaluar posteriormente dichas medidas. Dicho documento se estaba enviando a consulta a los sindicatos para su análisis y consideración, como un trabajo factible de cambios y modificaciones, para luego ser elevado a las instancias pertinentes en la estructura jerárquica para su refrendo. Este II Plan de Igualdad fue aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad el 29 de octubre del 2013.

Ahora bien, respecto a la estructura del I Plan, éste estaba compuesto por cinco ejes que articulan once dimensiones o ámbitos de actuación. Para cada dimensión se formulan unos objetivos, cuyo número total asciende a 35, y se concretan en 118 acciones concretas. La tabla 17 recoge la ordenación del Proceso:

Tabla 17.-Estructura del I Plan por eje y dimensión (Caso UV)

Ejes		Objetivos	Acciones
Eje primero. Diagnóstico y visibilización			
1.	Diagnóstico	2	13
2.	Visibilización	5	12
Eje segundo. Creación de una cultura de igualdad: Comunicación y sensibilización			
3.	Creación de una cultura de igualdad	3	12
4.	Comunicación y sensibilización	3	11
Eje tercero. Aspectos Laborales			
5.	Acceso al empleo, ascenso y promoción profesional	3	9
6.	Condiciones de trabajo	6	15
Eje cuarto. Investigación y Docencia			
7.	Investigación	3	10
8.	Docencia	4	11
Eje quinto. Participación y Gobierno			
9.	Participación y presencia de las mujeres en la vida universitaria	3	12
10.	Representación equilibrada en los diferentes órganos y niveles de toma de decisión	2	9
11.	Modificación de las normativas de la Universitat	1	4
Total		35	118

Fuente: Informe de Evaluación (2013, p.5).

5.3.2. Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas

En este apartado intentaremos inicialmente dar respuesta conjunta a las dos primeras cuestiones de investigación, que recordamos una vez más a continuación:

1. ¿Cómo la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de recursos humanos en la empresa?
2. ¿Cómo las prácticas de recursos humanos afectan positivamente a los resultados de la empresa, a partir de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género?

Así, con base en las evidencias encontradas en el estudio procederemos a llevar acabo el análisis correspondiente.

Políticas de Dirección y gestión de los Recursos Humanos

Para poder comprender mejor los alcances de esta investigación es pertinente explicar el panorama que presenta la Universidad de Valencia.

Contextualización de los recursos humanos en el tercer Caso de estudio. Como requisito indispensable previo a la redacción del I Plan de Igualdad, se hizo necesario llevar a cabo un estudio Diagnóstico “Mujeres y Hombres en la Universidad de Valencia” (2009), por encargo de la Unidad de Igualdad de la U.V., elaborado por las académicas González Sanjuán y Fernández-Coronado, para conocer las diferencias en la presencia y posición de los géneros, en los tres estamentos: los estudiantes, el profesorado y el personal de administración y servicios.

A pesar de que la U.V. ha sido históricamente una institución proclive a ser respetuosa de los derechos humanos, la información del Diagnóstico reveló que todavía hoy se hace difícil abordar algunas de las cuestiones centrales en el análisis de igualdad, como la posible existencia de desigualdades salariales o los diferentes usos del tiempo. Además, todavía existen situaciones de discriminación.

Dicho estudio valoró que entre la comunidad universitaria, a veces, circula la idea de que la igualdad entre varones y mujeres ya existe o, en todo caso, que las desigualdades más evidentes se van a resolver con el tiempo y el esfuerzo individual. Por tanto, no se requeriría de políticas específicas. Sin embargo, el contenido, las conclusiones y las recomendaciones del informe-diagnóstico proporcionan una visión más rigurosa de los hechos y muestran que hay

rasgos estructurales de desigualdad muy persistentes, que no se transformarán por su propia inercia si no se adoptan las políticas adecuadas. La meta de igualdad de género que proponen los Estatutos de la UV a la comunidad universitaria requiere de la planificación institucional y del compromiso personal (Diagnóstico, 2009).

De esta manera, veremos algunos hallazgos del Diagnóstico. Así, a nivel del estudiantado, las mujeres son mayoría en los diferentes ciclos de la formación universitaria. Sin embargo, su participación se reduce gradualmente conforme aumenta el nivel formativo. En el curso 2007/08 la población femenina representaba el 63,5% en las diplomaturas, el 60,1% en las licenciaturas, el 55,8% en los estudios de doctorado y el 52,5% de quienes defendieron sus tesis doctorales. Los/las estudiantes presentaban una edad media cada vez más mayor, puesto que el último curso el 28% de matriculadas y el 34% de matriculados en primer y segundo ciclo tenían más de 25 años, mientras que en el 2002/03 los valores eran de 21,6% y 30% respectivamente. Estos resultados revelan dos hechos: por un lado que cada vez son más habituales las personas universitarias que compaginan estudios y trabajo, y ello les obliga a permanecer más tiempo dentro del sistema de Educación Superior. Asimismo, por otra parte, la creciente importancia que está adquiriendo la formación continuada a lo largo de la vida, por las exigencias de un mercado cada vez más severo en cuanto a las competencias y requisitos de la oferta laboral y, también por la escasez de la oferta de puestos de trabajo, a raíz de las crisis económicas que se ven sometidos los países, y España no es la excepción.

También, las mujeres muestran mejores resultados en cuanto al rendimiento académico. Las mujeres no sólo entran más a la universidad y a edades más jóvenes, sino que también tienen notas de acceso más altas, cursan más que sus compañeros los estudios que eligen en primera opción, abandonan menos y se gradúan más. Las diferencias encontradas conllevan a reflexionar si son más constantes las mujeres a la hora de afrontar los estudios superiores o es que simplemente lo tienen más claro que ellos cuando deciden qué carrera iniciar. Es probable que se den ambos hechos a la vez. Los resultados indican que las mujeres se incorporan a la universidad en mayor número, y que logran titularse comparativamente en mayor proporción. Lo cual se podría explicar por los cambios que están sufriendo la composición de la familia, en la cual muchas mujeres deben de hacerse cargo solas de las responsabilidades de sus hijos y de su hogar, lo que les impele a ingresar a la universidad en busca de una carrera y, así lograr eventualmente mejores ingresos y desarrollos profesionales.

Asimismo, en el Informe de Evaluación del I Plan de Igualdad de la U.V. (2013), en el tema de los estudios universitarios se detecta una concentración de mujeres, y más escasa

presencia masculina, en los estudios relacionados con la educación y las profesiones asistenciales, aún hoy considerados socialmente como “típicos” de mujeres; por el contrario, en las especialidades técnicas y deportivas existe una alta concentración de hombres y una subrepresentación femenina. En concreto, las titulaciones con muy alta feminización (superior al 80% de matrícula femenina) son las titulaciones de Nutrición, Enfermería, Logopedia, Trabajo Social, Educación Infantil, Audición y Lenguaje, Educación Especial, y la licenciatura de Psicopedagogía. Las titulaciones con muy alta masculinización (superior al 80% de matrícula masculina) son las ingenierías de Electrónica, Telemática, Informática, Sistemas Electrónicos, y Telecomunicaciones y Telemática. Situaciones todas que confirman la ideología patriarcal aún en las elecciones de carreras universitarias, porque como puede verse, ciertas carreras son presentadas como “masculinas” y, contienen una alta concentración de estudiantes masculinos, mientras que otras son consideradas “femeninas”, con una alta tasa de mujeres, las mujeres optan en mayor proporción por estudios más polivalentes. Ello está en el ideal social, y en la perpetuación de los roles y estereotipos para cada género. Asuntos pendientes de trabajar, a largo plazo, para poder romper con las estructuras sociales que nos han impregnado (Bourdieu, 1998).

Los resultados también indicaron que el tema de la concentración de los sexos y la división sexual del trabajo, están proporcionalmente sesgados por patrones en las áreas del conocimiento. La participación de las mujeres y de los varones refleja un significativo desajuste por áreas. Así, las áreas de conocimiento (y sus titulaciones) no son neutras, sino que la mayor o menor feminización está muy vinculada a los estereotipos de género. No es casual que determinadas áreas tengan un claro predominio de profesorado y estudiantes de un sexo, en este sentido la relación más equilibrada se produce en el área de Ciencias Sociales y Jurídicas y los mayores desequilibrios en la de Educación y la de Estudios Técnicos, en el primer caso claramente feminizados y en el segundo claramente masculinizados. Lo cual, no es extraño, puesto que desde la escuela primaria (e incluso antes) se le redirecciona a las personas a tomar decisiones por ciertas carreras, que curiosamente están en relación directa con los roles socialmente asignados. Por ejemplo, las mujeres se ubican mayoritariamente en carreras vinculadas al cuidado y atención a los demás, mientras que los hombres se ubican en aquellas de naturaleza técnica, titulaciones pertenecientes con el control del entorno natural y social. Por lo que tales situaciones confirman, una vez más, la división sexual del trabajo por sexo, donde se presenta una jerarquía social especializada donde cada sexo deberá cumplir con una serie de roles “masculinos” y roles “femeninos”. Los mismos también se permean la comunidad

universitaria, que como micro-cosmos reproduce y trata de perpetuar esos “ideales” de ser mujer y de ser hombre en los colectivos (Maldonado, 2003).

Ahora bien, en cuanto a la información referida al estamento del Profesorado la situación no es muy favorable. En el Personal Docente e Investigador (PDI) la situación de las mujeres es de clara asimetría y desventaja. Además, de que sólo representan el 37,4%, esta proporción decrece notoriamente en las cátedras de universidad (19% ocupadas por ellas) y se eleva en las titularidades de escuela universitaria (48%). Esta desigualdad se observa también en la cifra de acreditaciones y habilitaciones, siendo especialmente acusada en las acreditaciones a cátedra. Tampoco se constata un mayor equilibrio por sexo conforme decrece la edad, lo que demuestra una lógica de reproducción muy férrea de la estructura por sexo del personal académico.

En cuanto a la actividad investigadora, los diferentes indicadores colocan a las mujeres en una posición desfavorable. Por citar sólo algunos ejemplos, el rendimiento sexenal ofrece una cifra bastante inferior en ellas, salvo en la categoría de Catedráticos/as de Universidad en la que tiende a equipararse. Además, se comprueba una infra-representación de las mujeres en tribunales de tesis, en las licencias concedidas por año sabático o en las 55 comisiones para la elaboración de los estudios de grado, de las cuales 33 han estado presididas por varones, en 17 no ha habido ninguna mujer del PDI y tan sólo un 27% de este colectivo han sido mujeres.

Existe una leve diferencia en cuanto las ayudantías que se han ocupado en los últimos veinte años, y de las becas para la formación del personal investigador del último quinquenio, ponen de manifiesto que en el acceso a la carrera universitaria no se produce la desigualdad por sexo característica del periodo anterior. El 49% de las plazas de ayudantes y más del 52% de las becas han sido obtenidas por mujeres. Lo que se puede interpretar que en este tema se presenta una tendencia significativa hacia la equidad.

En cuanto al Personal de Administración y Servicios (PAS) la situación es tímidamente diferente. Este Informe de Evaluación del I Plan, describe en primera instancia, que el acceso de la población femenina a estas plazas ha sido más temprano y más notorio cuantitativamente, lo que explica que el 66% sean mujeres. En segunda instancia, en el PAS femenino hay más funcionariado interino y en el masculino más contratado laboral. En tercera instancia, la presencia de las mujeres es bastante más elevada en la Administración General (72%) que en la Administración Especial (56%). En cuarta instancia, el desequilibrio por grupos profesionales es acusado, pues a comienzos de 2009 al grupo A pertenece el 7% de las mujeres y el 12% de los

hombres, produciéndose una significativa discriminación del PAS femenino en la Administración Especial. Sin embargo, los datos parecen apuntar un mayor equilibrio en las cohortes más jóvenes. Y finalmente, las estadísticas sobre cambio de categoría, aun con las limitaciones señaladas, muestran que la movilidad es de menor alcance en el personal femenino, ya que 119 mujeres y 106 hombres han ascendido más de una categoría, cifras muy similares pero muy diferentes en términos relativos.

Con toda esta información, aportada por dicho Informe de Evaluación, se confirma que el ámbito universitario todavía es atravesado por los convencionalismos patriarcales, puestos que el panorama presenta una jerarquía definida por género, ya que los puestos más altos, con mayor prestigio y reconocimientos (mejores categorías y salarios), aun son de preeminencia masculina (con marcadas excepciones), mientras que aquellos más básicos y de apoyo, con menor prestigio y reconocimiento (menores categorías y salarios) son ocupados por mayoría femenina. Por ejemplo, el personal vinculado a proyectos de investigación también registra una cifra superior de población femenina, el 53%. Sin embargo, los profesores son los que en su mayoría coordinan proyectos de investigación.

En cuanto al tema de la representación, la información muestra una situación muy particular. Así, el acceso a los cargos y a los órganos de representación es desigualitario. La mayor parte de ellos son ocupados por hombres, lo que muestra que el ejercicio del poder en la Universidad es sexista. Esta descripción registra que los hombres tienen mayor peso en los diferentes cargos y órganos de gestión, especialmente en aquellos de más responsabilidad jerárquica o poder dentro de la institución académica. Así por ejemplo, en el Claustro las mujeres vienen representando en torno al 37% en los últimos años.

Avanzando en este análisis se tiene que la proporción de mujeres entre el personal académico va disminuyendo conforme aumenta la categoría profesional, tardan más en promocionar, ocupan menos cargos y están menos presentes en los órganos de gobierno de lo que correspondería a su participación en el PDI. Por lo cual, González y Fernández (2013) son enfáticas en afirmar que, ante este cúmulo de discriminaciones, es necesario explorar todas las razones vinculadas a la construcción social de género que acaban por situarlas en clara desventaja frente al otro sexo. Por ende, los escenarios descritos por el Diagnóstico MyH en UV dan cuenta de las características de la población estudiadas; y con fundamento en las discusiones en los capítulos previos de la presente Tesis, la realidad de las mujeres, por ejemplo, se puede explicar por las limitaciones estructurales que componen la sociedad, a saber: el uso del tiempo de las académicas se ve circunscrito por las responsabilidades familiares, por los

“ideales” hacia la mujer hacelo-todo, y que además debe de ser una excelente profesional en su rama. Tales demandas derivan en que en la realidad las profesoras no puedan promocionarse y tener los ascensos correspondientes, porque existe una limitación real, concreta y racional en la distribución de sus espacios para dedicarse a investigar, producir, crecer intelectualmente y publicar; y que todo ello le llevaría a ascender, por ejemplo como Catedrática.

Un último aporte, pero no menos importante, lo constituye el manejo de la información, desagregada por sexo. Entre los hallazgos de este Informe de Evaluación, se descubrió que no toda la información de la UV está desagregada por sexo (de los 3 estamentos); lo cual dificulta la interpretación de la estadística cuanto se indaga en el tema de la igualdad y además, no facilita profundizar en las desigualdades y precariedades. Asimismo, se advirtió, en las recomendaciones, la relevancia de incorporar el uso del lenguaje no sexista, en toda la documentación oficial, en cuanto a la visibilización de las mujeres (en todos los ámbitos), porque ello facilitará el análisis posterior de la información, a través de la perspectiva de género.

Las autoras fueron muy enfáticas en determinar que existen diferencias entre las mujeres y los hombres de la Universitat de València que son evitables e injustas, por lo que se deben adoptar medidas que ayuden a construir una universidad que beneficie a todas las personas que la integran (Informe de Evaluación, 2013).

Tras la descripción del panorama encontrado por el análisis llevado a cabo en la UV para lograr el acervo correspondiente del Informe de Evaluación citado, procederemos ahora a promenorizar las dimensiones y variables de estudio de la presente Tesis.

Política de gestión y retención del talento, formación y desarrollo

En cuanto al tema de gestión de los recursos humanos, el I Plan de Igualdad, en su Eje Tercero: Aspectos Laborales, en su Objetivo 5 de: Acceso al empleo, ascenso y promoción profesional menciona:

“Acción 5.1.1. Revisar la normativa de la UVEG en todo lo referente a acceso, ascenso y promoción, de manera que no exista discriminación ni directa ni indirecta.

Desde el Servicio de Recursos Humanos de PDI se ha informado a la Unidad de Igualdad que se estaba adaptando el Reglamento de Selección de Personal a un uso no sexista dellenguaje, pero estaba pendiente de adaptación el reglamento de desarrollo de la carrera docente. Igualmente se indicaba que el procedimiento regulador de los procesos de selección establece claramente los requisitos que se valoran, no existiendo ningún motivo de discriminación por sexo”(Informe de Evaluación, 2013, p. 71)

Con lo cual puede notarse que el reglamento de Selección de Personal estaba siendo modificado en cuanto al uso del lenguaje no sexista, y asimismo, el reglamento de desarrollo de la carrera docente estaba siendo adaptado para poder cumplir con las disposiciones. En cuanto a los procesos de selección, éstos deberán estar explicitados así como los requisitos por valorar, en cumplimiento a dicho objetivo 5.

De esta manera, se puede establecer que la ejecución de las acciones del I Plan de igualdad ha modificado las políticas de recursos humanos, puesto que éstas ahora deben de contemplar las acciones de: **acceso al empleo, selección, contratación, ascenso y promoción profesional** (por mencionar solo algunas), a través de las condiciones de trabajo fundamentadas en los criterios de igualdad y equidad de género, que se enmarcan en dicho Plan. Además, desde la entrada en vigor del Plan, se deben de realizar informes de impacto de género en las pruebas selectivas para el estamento del PAS; sin embargo, para el caso del PDI no se realizan informes específicos indicando las causas de las diferencias por sexo al finalizar los procesos de selección, lo que podría obedecer a las características singulares del proceso en las plazas de personal docente e investigador. Tal situación deberá ser atendida.

Asimismo, en cuanto a la **formación profesional** se debe destacar que el Objetivo 6.2 del I Plan de Igualdad indica:

“OBJETIVO 6.2. Promover la igualdad real en la formación profesional

Acción 6.2.1. Los requisitos que determinan el acceso a la formación profesional no podrán inducir a discriminación directa ni indirecta” (Informe de Evaluación, 2013, p. 81).

Por lo cual, bajo la lógica del Plan no puede haber ningún sesgo ni viso de discriminación al momento de la formación profesional de todo el Personal de la UV. Por lo cual, atendiendo esta directriz, las personas responsables del servicio de RR.HH del PAS de la UV deben de informar que los requisitos que determinan el acceso a la formación profesional no pueden inducir a una discriminación directa ni indirecta, puesto que vienen determinados por la legislación y la normativa existente en la administración pública y además, ahora a partir del Plan, también formarán parte de la normativa de la Universidad de Valencia.

No obstante, indagando más a fondo, en la entrevista llevada a cabo a las informantes claves nos manifestaron lo siguiente en cuanto a la discriminación encubierta:

“En las entrevistas del PAS se hablaba de una cierta discriminación, por ejemplo, cuando ponían las reuniones; el horario de las reuniones que solía ser siempre los viernes por la tarde. Las mujeres tenían que atender a la familia, por lo tanto iba en contra de la conciliación; y en los cursos que luego sirven para promocionar, pues también los hacían en horario de tarde, más incompatible con las tareas que asume la mujer; entonces iban

los hombres más que las mujeres. Sí que había igualdad en cuanto a la promoción en el papel, pero no tanta después.”(Fernández-Coronado, 2013).

En la entrevista se planteó que es una cuestión de conciliación, que afecta tanto a Hombres como a mujeres. Por lo cual, todavía hay que buscar las acciones positivas pertinentes, para eliminar esa tipo de discriminación.

De igual forma, conocedores de la realidad, de modo que pueda existir una infra representación femenina, se apuesta por las acciones positivas, veamos:

“Acción 6.2.2. En las escalas funcionariales o categorías profesionales donde las mujeres se encuentren infra-representadas, se adoptarán medidas de acción positiva, para conseguir que a medio plazo las mujeres puedan acceder a la promoción profesional en condiciones de igualdad” (Informe de Evaluación, 2013, p. 81).

Ahora bien, pensando en una posibilidad de una discriminación indirecta en las características de la oferta de cursos de formación profesional, por ejemplo: fuera de horario laboral y/o en horas difíciles de ser compatibles con las responsabilidades del tiempo familiar, se deben tomar las medidas pertinentes para evitar caer en algún grado de distinción y segregación arbitrarios. En virtud de ello se tiene que:

“Los cursos que se ofertan en horario de trabajo son los específicos para el puesto de trabajo. Los de formación complementaria (que “engrosan” el *currículum* y ayudan a promocionar) se programan fuera del horario laboral. Las responsables de RR.HH. del PAS, manifiestan que existe una cierta reclamación entre el personal de PAS de que, al menos, algo de la formación complementaria se oferte en horario de trabajo. La tendencia y la vía más adecuada para conciliar vida laboral y familiar es ampliar la oferta en cursos de formación on-line y semi-presenciales. Estos últimos con muy pocas horas de presencia en el aula. Dar preferencia de acceso a la formación continua, durante un período de tiempo, a las personas que hayan pasado por permisos de maternidad/paternidad o por excedencias de guarda legal o cuidado de dependientes” (Informe de Evaluación, 2013, p. 81)

Política de selección y contratación

En este sentido, a partir de la implementación del Plan de Igualdad, también se han modificado las políticas de selección y contratación en la UV. Así se tiene:

“Acción 5.1.3. Garantizar que toda la normativa aplicable a la UVEG en lo referente al acceso en general, y en especial a las ofertas de empleo, procesos selectivos, méritos a considerar, análisis de currícula y de proyectos de investigación, no comporta discriminación directa ni tampoco indirecta. Salvo justificación por urgencia, toda aprobación de pruebas selectivas a ese respecto se acompañará de un informe de impacto de género” (Informe de Evaluación, 2013, p. 72).

Se puede notar que a partir del Objetivo 5, se desprende la acción 5.1.3 con la cual se garantiza que toda la normativa aplicable a la UV en cuanto a la política de procesos de **selección, contratación, análisis de méritos y currícula** no conlleva situaciones de discriminación o precariedad en contra de las mujeres. Además, debe recordarse que a partir de la creación de la Unidad de Igualdad (2007) se deben reportar a ésta Informes de impacto de género, emanados por diversas instancias, en este caso particular el Servicio de Recursos Humanos de PDI, está obligado a notificar a dicha Unidad las causas de diferencias por sexo, al finalizar los procesos de selección, contratación, diseño de puestos, cambios de horarios, evaluación de desempeño y, demás funciones referidas a la gestión de los recursos humanos.

Asimismo, hay que destacar que la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres, establece en el artículo 55, la obligatoriedad para la Administración General del Estado de elaborar informes de impacto de género en las **pruebas de acceso** a la ocupación pública. Por lo cual, el resto de Administraciones Públicas ha ido ajustándose progresivamente a esta exigencia. Considerando esa prerrogativa la convocatoria de pruebas selectivas pretende determinar si la misma, que va a publicarse, contribuye a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Por lo que ello deriva en que el Servicio de Recursos Humanos de PAS deberá cumplir irrestrictamente ese mandato y, prestar especial atención a la **forma y contenido** de la convocatoria, en los siguientes aspectos:

- ☞ Utilización de un lenguaje no sexista o discriminatorio para las mujeres en la convocatoria.
- ☞ Participación posible de hombres y mujeres.
- ☞ Incorporación en la convocatoria del mandato de aplicar el principio de igualdad de oportunidades entre ambos sexos.
- ☞ Normas legales que se aplican.
- ☞ Composición del tribunal.
- ☞ Contribución de la convocatoria a los objetivos de las políticas de igualdad que impulsa la Universidad.

Puesto que luego, el Servicio de RRHH deberá rendir los Informes de impacto, justificando aquellos **aspectos diferenciales**, pero bajo una lógica de equidad y, sin sesgos de discriminación contra las mujeres.

Formalización de los procesos y diseño de puestos

La formalización de los procesos, entendiéndose como el procedimiento para instaurar una nueva práctica de la organización, demanda variadas tareas de gestión y de comunicación en toda la corporación; por lo cual se hace necesario conocer un método concreto para formalizar así los **procesos rediseñados o mejorados**, de tal forma que las nuevas prácticas sean efectivamente usadas en forma productiva en la organización (Bravo, 2012). En virtud de esa lógica de pensamiento, y a partir de las exigencias y demandas contenidas en el I Plan, se tiene:

“OBJETIVO 6.1. Promover la igualdad en la clasificación profesional o sistema de clasificación
Acción 6.1.1. Garantizar la igualdad real en las categorías o grupos profesionales. Eliminar todos los requisitos o criterios determinantes en la conformación interna de estos elementos clasificatorios que puedan crear discriminaciones directas o indirectas.” (Informe de Evaluación, 2013, p. 80)

Se denota que la UV siempre ha tratado de llevar a cabo los procesos de **formalización y diseño de puestos** bajo el paradigma de la igualdad real entre mujeres y hombres. En primera instancia, el Plan se basa también en la legislación estatal y autonómica que garantiza la igualdad efectiva entre ambos sexos, los que a su vez avala:

“La legislación estatal y autonómica garantiza la igualdad real de categorías y grupos profesionales de la UVEG. Esa garantía viene respaldada por la Ley estatal de la Función Pública y por la Ley de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana. Esa garantía de igualdad también viene avalada por la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres y por el carácter no discriminatorio de la RLT” (Informe de Evaluación, 2013, p. 83)

Motivación

En el análisis particularizado en torno a las mujeres trabajadoras de la UV se puede distinguir que en la medida que las condiciones de trabajo sean **amigables, armoniosas y satisfactorias** para éstas, así será su rendimiento en el ámbito laboral. De lo cual deriva que, a su vez, se establezca un equilibrio oportuno entre la vida familiar y la vida laboral, también se incidirá en lograr un estado de bienestar para el personal (y en especial para las mujeres). En esa misma lógica, se tienen que diseñar las políticas correspondientes en cuanto al crecimiento y desarrollo dentro de la organización (incentivos, premios, retribuciones económicas y demás); y finalmente, el lograr que los valores personales sean compatibilizados con los de la organización, redonda la ecuación, puesto que tales factores derivan en el sentido de pertenencia del personal, con la correspondiente identificación. Todos estos elementos asimismo incidirán en elevar el nivel de **productividad y rendimientos óptimos del personal**, constituyéndose en factores de éxito para la propia organización.

En este sentido, por poner un ejemplo que ilustre el tema de la retribución, contenido en el Objetivo 6.3 del Plan, se tiene que:

“OBJETIVO 6.3. Garantizar la igualdad en la retribución

Acción 6.3.1. Elaborar un estudio para diagnosticar los factores de desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en la UVEG.

La Unidad de Igualdad encarga al Servei d'Anàlisi i Planificació (SAP) la realización de un estudio diagnóstico que permita detectar la posibilidad de existencia de factores de desigualdad retributiva entre mujeres y hombres en la UVEG. (Informe Evaluación I Plan de Igualdad 10-12, p. 86.)

Con lo que puede distinguirse que esta función de vigilancia de la Unidad de Igualdad en cuanto al seguimiento de estudios sobre el tema de la retribución, ha garantizado el cumplimiento del principio de justicia e igualdad para las mujeres.

Asimismo, otra medida adicional es:

“Acción 6.3.2. Adoptar cuantas medidas resulten necesarias, idóneas y razonables para conseguir una verdadera equidad retributiva entre mujeres y hombres en el desempeño de trabajos de “igual valor”

Por otro lado, en la información recabada del PAS se desprende que no se discrimina a nadie en relación con los sueldos; sin embargo, por gratificaciones extraordinarias por trabajos fuera del horario laboral podría producirse algún tipo de discriminación y que la presencia de varones sea mayor que la de mujeres al disponer de más tiempo” (Informe de Evaluación, 2013, p. 86)

Por lo cual, puede cuestionarse que formalmente la UV ha tomado las previsiones para no incurrir en asimetrías en cuanto a las retribuciones para las mujeres. No obstante, al mirar más de cerca, bajo una óptica más aguda se pueden presentar precariedades por ejemplo en las gratificaciones extraordinarias, por cuanto están fuera del horario habitual. Así, las informantes claves entrevistadas nos indicaron que:

“Diferencias salariales no hay, de hecho no puede haber. Sin embargo, las horas extraordinarias sí que son más frecuentemente realizadas por hombres que mujeres, porque son precisamente por la tarde y en un horario, en que las mujeres están atendiendo a sus hijos, a sus padres, o a la casa” (González, 2013).

En este sentido, se reitera las situaciones en torno a las trabajadoras, en cuanto a las responsabilidades familiares y cuidado de otros, puestos que son las mujeres en su gran mayoría quienes tienen a su cargo esas obligaciones. En virtud de lo anterior, es una de las tareas

pendientes de abordar en busca de mecanismos y acciones positivas que atenúen esas disparidades.

Asimismo, se ha hallado que sí han tomado medidas en cuanto a la **promoción** de que las mujeres ocupen altos puestos en la jerarquía de la UV, veamos:

“OBJETIVO 9.1. Diagnosticar la presencia de mujeres en los órganos de gobierno y toma de decisiones y en la vida universitaria

9.1.1. Realizar estudios para detectar los obstáculos subjetivos y objetivos que impiden o dificultan la incorporación de las mujeres a los órganos de toma de decisiones.

9.1.2. Promover la participación de las mujeres en los órganos de representación y Gobierno” (Informe de Evaluación, 2013, p. 115).

Con ello, se ha penetrado en la jerarquía de alto nivel, a través de **acciones positivas** realizadas por la Unidad de Igualdad, en cuanto al:

“Seguimiento de la participación de mujeres en las candidaturas de las elecciones al rectorado.

Seguimiento del nombramiento de las vicerrectoras así como directoras y cargos de representación de la UVEG.

Divulgación a través de Notas de prensa en la web de la Unidad de Igualdad, de la UVEG y del DISE sobre noticias respecto a la participación de las mujeres en los órganos de representación y gobierno.

La directora de la Unidad de Igualdad (UI) ha felicitado a todas las nuevas vicerrectoras así como a todos los nuevos nombramientos” (Informe de Evaluación, 2013, p.115).

Con la directriz 9.1.3, del Objetivo 9 del Plan, se garantiza el seguimiento y evaluación de la presencia de mujeres en los diversos procesos de elección de Representantes, veamos:

“9.1.3. Evaluar la presencia de las mujeres al finalizar los diferentes procesos de elección de Representantes” (Informe de Evaluación, 2013, p. 116)

Mediante los informes que debe de rendir la Unidad de Igualdad, a través del Observatorio de Igualdad, se ha llevado el control de dichos procesos electorales, puesto que en los mismos se sigue el pulso del desarrollo de tales concursos. Además, dichos informes deben de ser elevados a la Vicerrectora correspondiente, así se tiene:

“La Unidad de Igualdad, a través del Observatorio de Igualdad, ha realizado cuatro micro-informes acerca de los resultados de los procesos electorales.

Los informes realizados han sido:

- *Participación de mujeres y hombres en las elecciones al Rectorado. Marzo 2010.*

- *Participación y resultados de las elecciones de representantes de estudiantes al Claustro*. Febrero 2011.
- *Composición de las candidaturas y resultados de las elecciones sindicales del 2 de diciembre de 2010*. Febrero 2011.
- *Composición por sexo de los equipos de gobierno de los centros de la Universitat de València*. Curso 2011/12. Mayo 2012” (Informe de Evaluación, 2013, p. 116)

Asimismo, en cuanto a promover las condiciones favorables para la participación de las mujeres, ello se contempla en el Objetivo 9, en el inciso 9.2, a saber:

“OBJETIVO 9.2. Promover condiciones favorables para la participación de mujeres

9.2.1. Promover anualmente una Semana por la Igualdad en la que se traten y valoren los obstáculos que producen las desigualdades entre mujeres y hombres.” Informe de evaluación, 2013, p. 115)

En virtud de lo cual a partir del año 2010 se instituye la Semana por la Igualdad, en la que se celebran numerosas y **variadas actividades** donde se abordan temáticas sobre desigualdades entre mujeres y hombres, áreas del conocimiento muy diversas; las mismas se realizan en todos los tres campus de la UV. Estos eventos se realizan durante varias semanas, por lo general alrededor del 8 de marzo para conmemorar el Día Internacional de la Mujer, veamos solo algunos ejemplos (Informe de Evaluación, 2013, 117):

“La Primera Semana por la Igualdad de la Universitat de València, que se celebró del 22 al 26 de marzo de 2010 y contó con actividades dirigidas a toda la comunidad universitaria y organizadas por los centros, por asociaciones de estudiantes y por la Unidad de Igualdad:

- Mesa Redonda: *“De la igualdad formal a la igualdad real: recorriendo un camino”*, a cargo de M^a Luisa Contri, secretaria general de la UVEG. Concha Gisbert, experta en género y docente del Máster en género y políticas de igualdad de la UVEG y Olga Quiñones, directora de la Unidad de Igualdad de la UVEG. Presenta y modera: Magdalena López Precioso, secretaria de la Facultad de Ciencias Sociales. Organiza: Facultad de Ciencias Sociales.

- Monólogo: *“Trilogía de mujeres medievales”* con Antonia Bueno. Presenta: Amparo Pérez Carbonell, profesora de la UVEG. Organiza: Facultad de Ciencias Sociales.

- Inauguración de la exposición de pinturas de reclusas del centro penitenciario de Picassent. Organiza Facultad de Ciencias Sociales.

- Charla: *“Prevención de la violencia machista en parejas jóvenes”* a cargo de Laso Moiras. Organiza: Acontracorrent.

- Taller de género: *“Mes allá de los dos sexos”*. Eva Benet y Miguel Gelardo, de Lambda. Organiza: Acontracorrent.

- Proyección Documental *“Resistencia”* y coloquio con la directora Lucinda Torre, y la profesora de la UVEG Isadora Guardiola. Presentan: Begoña Pozo y Mercedes Quilis,

profesoras de la Facultad de Filología, Traducción y Comunicación de la UVEG. Organiza Facultad de Filología, Traducción y Comunicación.

- Panel de personas expertas "Igualdad y derecho", con la participación de Silvia Barona, catedrática de Derecho Administrativo y Derecho Procesal, M^a José Añón, catedrática de Filosofía del Derecho, Moral y Político, Olga Quiñones, directora de la Unidad de Igualdad y Carmen Alborch, senadora. Presenta y modera Gema Fabregat, secretaria de la Facultad de Derecho. Organiza: Facultad de Derecho.

- Charla "*Historia de la sexualidad femenina*" a cargo de Laalegre Conxita. Organiza: Acontracorrent.

- Taller lúdico de los trabajos del hogar: *No creas que tú también savias?* Organiza: BEA.

- Conferencia "Sexo y derecho" a cargo de María Luisa Maqueda, catedrática de Derecho Penal de la Universidad de Granada.

- Taller afectivo-sexual, a cargo del colectivo Baubo. Organiza: SEPC.

- Celebración veinte años y cien números de la colección "Feminismos" Acto presidido por Francisco Tomás, Rector de la Universitat de València y Laura Seara, directora del *Instituto de la Mujer*. Con las intervenciones de Isabel Morant, profesora de la UVEG y directora de la colección "Feminismos", Olga Quiñones, directores de la Unidad de Igualdad, Mercedes Madrid y Concha Gisbert como autora y lectora de la colección respectivamente"

Evaluación del desempeño

En este tema, se encontró que existe una marcada diferencia en la normativa respecto a la evaluación del desempeño en los estamentos de PDI y del PAS. Así, como lo comentaron las informantes claves entrevistadas, para ilustrar mejor, se nos comunicó que para el primer grupo se sigue las propias normas de la Ley Orgánica de Universidades y el Decreto del profesorado, que es el que marca realmente las condiciones de trabajo del profesorado; mientras que para el PAS se rige por las leyes de la función pública en general, como cualquier otra administración de la Generalitat Valenciana (Tomás, 2013).

Incluso, la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Publicado en el BOE número 89 del 13 de abril del 2007. En su título III, Derechos y deberes. Código de conducta de los empleados públicos. Capítulo II. Derecho a la carrera profesional y a la promoción interna. La evaluación del desempeño; se explica así³⁸:

"Artículo 20 La evaluación del desempeño

³⁸http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo3-2007.t1.html#a4(consultado el 8/8/2015)

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.”

Por lo cual como puede notarse, la evaluación del desempeño en la Administración Pública debe cumplir con **criterios** de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, y en función de esa lógica, no pueden socavarse los derechos de los funcionarios públicos. Todos los parámetros son consistentes con los principios de igualdad, que se han venido discutiendo, y que están contemplados en el I Plan.

Cambio Cultural

Para el caso que nos ocupa, es loable mencionar que ha existido una **sensibilidad** de la UV respecto a temas de discriminación, igualdad, derechos de las mujeres, historias de mujeres, y no han sido absolutamente nuevos, por ejemplo, no surgen a partir de la normativa federal española de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de mujeres y hombres, Ley 3/2007, sino que algunos vienen de años atrás:

“Bueno, yo creo que la Universidad de Valencia tiene especial sensibilidad para estos temas, y luego pues hay ciertas profesoras que han sido importantes en España, encunto a estudios

de género, feminismo y tal; luego está el Institut Universitari d' Estudis de la Dona, que también tiene dos másters (...)es decir, que frente a otras universidades, creo está en una posición mejor y ha avanzado más hasta llegar la ley, y luego, puede aprovechar la ley para lanzar, no sé otras cosas" (González, 2013).

Así, podemos destacar a las profesoras Celia Amorós, Adela Cortina, Pilar Pedrasa, Amelia Valcárcel, entre otras.

A partir de la implementación del Plan, se impactó en la cultura de la UV a través de la ruptura de valores atinentes a los sesgos, precariedades, injusticias y discriminaciones en contra de los derechos humanos de las mujeres, o dicho de otro modo, se ha incidido en la conciencia (o sea, en la subjetividad de los individuos) de la comunidad universitaria. Por ende, es a partir de la puesta en marcha del Plan que se ha iniciado este proceso de mover **conciencias y subjetividades** a través del despertar de las comprensiones de las personas que integran los colectivos de la UV. Por supuesto que dicho proceso, apenas ha iniciado, es una ardua tarea que deberá continuarse y persistir, a lo largo del tiempo para que realmente se puedan erradicar los mecanismos ideológicos que subordinan, someten y avasallan los derechos de las mujeres.

En virtud de la discusión anterior se pueden mencionar los siguientes avances:

"Acción 6.4.2. Fomentar la incorporación de los varones, trabajadores de la UVEG, alejamiento de las tareas domésticas y reproductivas de atención de descendientes y miembros de la familia en situación de dependencia.

Para desarrollar esta acción entre el personal del PAS, se diseñó una campaña dirigida a fomentar el reparto de las tareas domésticas y familiares. El título "Repartim el temps, compartim la cura".

El Observatorio de Igualdad realiza el estudio "*Reparto del cuidado y las tareas domésticas. Derechos laborales de conciliación del personal de administración y servicios de la universidad*" (Informe de Evaluación, 2013, p. 89).

Con lo cual, se puede apreciar que dicho Estudio llevado a cabo por el Observatorio de Igualdad, que fue creado en el año 2008, fue difundido a través de un folleto informativo titulado "Repartim el temps, compartim la cura". Además, ese Estudio está en la página web de la Unidad de Igualdad de la UV, para ser consultado por la comunidad.

Asimismo, entre las diferentes actividades llevadas a cabo en el marco de la II Semana de la Igualdad, se pueden mencionar algunas que se realizaron en los diversos campus de la UV:

- ☞ Taller de improvisación y cambio de roles, a cargo de la asociación Valencia Universitaria.
- ☞ Taller "aquí no hay sexismo", realizada por Transformación.

- ☞ Conferencia: *Feminismo y nuevas masculinidades parapensarnos como hombres*, a cargo de la Asociación Intercultural para el Desarrollo Comunitario ABYA YALA.

También, en cuanto al tema de la **conciliación vida familiar y laboral**, se han logrado significativos avances, lo cual está resumido en el Objetivo 6.4 del Plan, a través de las acciones realizadas, veamos:

“OBJETIVO 6.4. Asegurar la igualdad en las medidas de conciliación

Acción 6.4.1. Promover la conciliación de vida laboral, familiar y personal de todo el personal de la universidad facilitando el efectivo disfrute de permisos, excedencias, reducciones de jornada, prestaciones y demás derechos que en ese sentido se reconocen normativa y, en su caso, convencionalmente.

El modelo de función pública de la Universitat de València profundiza en la igualdad de género y en la consolidación de una cultura de corresponsabilidad entre ambos sexos en la atención de las cargas familiares. Facilita el cumplimiento de los deberes del personal a su cargo para hacerlos compatibles con la conciliación efectiva de la vida personal y familiar. Además, los acuerdos de las condiciones de trabajo del personal de la Universitat de València se rigen por la normativa de la Generalitat Valenciana” (Informe de Evaluación, 2013, p. 87).

Con lo que se establece el valor de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los funcionarios de la UV, facilitando así los correspondientes espacios, a saber: **permisos, excedencias, reducciones de jornada, prestaciones** y demás derechos, que se reconocen en la normativa. Además, debe recordarse que también los sindicatos han estado presentes en todo el proceso, previo, durante y posterior, a la implementación del Plan, de manera que a través de su bagaje han incidido a que este método también incluya todos los aspectos significativos de los derechos de las personas trabajadoras, que han sido conquistas sociales de muchos años, y, por ende, deberán ser contenidas en las directrices como reivindicaciones importantes para todo el personal de la UV.

Responsabilidad Social Corporativa, relacionada con el cambio cultural hacia la sensibilización de género

Con la implementación del I Plan de Igualdad en la UV se han tenido de incorporar **nuevas políticas de RRHH**, modificar aquellas antiguas o bien erradicar otras, con el fin de cumplir y satisfacer plenamente las normativas y directrices que este nuevo modelo de gestión demanda.

Ahora bien, la misma Universidad de Valencia ha declarado respecto a su cultura institucional, mediante la voz de su Rector Estebán Morcillo Sánchez, lo siguiente³⁹:

“Toda institución tiene una cultura sustentada en un conjunto de valores que impregnan los principios que rigen su actuación. Los valores de la Universitat de València se han ido forjando a lo largo de su historia y han sido reflejados en los Estatutos de la UV.

El explicitación los valores de la UV tiene por objetivo establecer un marco de referencia sólido que dirige los comportamientos y las actitudes de la institución, que influye en sus decisiones y en la manera en que ejerce sus actividades, y constituyen los ejes que articulan los diferentes ámbitos de la **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)** de la Universitat de València. Así, pues, los valores que impregnan la acción de la Universitat de València.”

Entre sus valores es pertinente destacar los siguientes:

“(...) **Justicia**, que se concreta en el respecto a la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas, sin que se produzca ninguna discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, opinión, lengua, religión o cualquier otra condición o circunstancias personal o social. En el ámbito interno, la Universitat de València promueve medidas de refuerzo positivo a favor de la participación igualitaria de todos los miembros de la institución y en defensa de la lengua y cultura propias, que constituyen el núcleo de su identidad. Igualmente se promueven acciones positivas porque las personas con discapacitado puedan desplegar de manera llena y efectiva su actividad universitaria.

Igualdad. La Universitat de València cumple sus funciones y realiza toda su actividad (docente, investigadora, cultural y de gestión), bajo el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y lo desarrolla y aplica mediante el correspondiente ‘Plan de Igualdad’.

Como puede denotarse entonces, con esta definición de valores, se nutre y se asienta un marco de **referencia ético** para la UV, de manera que dichos valores componen los ejes que articulan los diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Y, con lo cual se dimensionan, entre otros, los valores de **justicia en cuanto a la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas**, sin que se produzca ninguna discriminación por sexo, o cualquier otra condición personal o social; y de **igualdad**, dimensionada en todo el quehacer universitario, a saber: **docencia, investigación, cultura y de gestión**, con la proyección del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

³⁹<http://www.uv.es> (consultado el 8/8/2015)

En concordancia con dichos valores que sustentan la cultura organizacional, se puede destacar que desde el 1 de enero del 2010 al 19 de noviembre del 2012, la Universidad de Valencia había firmado 21 convenios en el área de estudios de: las mujeres, el feminismo y de género, por mencionar sólo algunos:

- ☞ El Centro de Coordinación de los Estudios de Género de las Universidades Públicas Valencianas, con objeto de premiar las investigaciones de especial calidad relacionadas con los estudios de las mujeres, feministas y de género, convoca el Premio de Investigación Presen Sáez de Descatllar.
- ☞ El Institut Universitari d'Estudis de la Dona viene impartiendo desde el curso 1996/97 el Programa de Doctorado 111 B "Gènere, subjectivitat, coneixement i cultura".
- ☞ El Institut Universitari d'Estudis de la Dona imparte el Máster en Género y Políticas de Igualdad, compuesto por dos itinerarios: 1) Investigación y análisis de políticas de igualdad; 2) Agentes de igualdad y gestión de políticas de igualdad.

También, como una muestra de **rescate** de la **historicidad** de las mujeres en la comunidad valenciana y, con la coadyuvancia de la Universidad de Valencia, se ha instaurado dicho **Premio Presen Sáez de Descatllar**. Pues visibiliza a esta destacada feminista valenciana, quien participó activamente en numerosos grupos de mujeres y feministas, realizó una importante labor pedagógica como maestra en el Centro Penitenciario de Mujeres e impartió clases en la Facultad de Filosofía. El premio puede ser elaborado desde cualquier disciplina científica y presenta dos modalidades: el trabajo de fin de máster y el de tesis doctoral.

Así, mediante la convocatoria al Premio se **proyecta** la UV hacia la propia **comunidad valenciana**, divulgando los productos y resultados de las investigaciones con las temáticas en torno a las mujeres, sino que también el conocimiento es **irradiado** hacia el resto del país, y del mundo.

Como una directriz del Plan de Igualdad sobre las convocatorias públicas, que ejemplifica esa proyección externa se puede citar el Objetivo 7.2.2.:

"7.2.2. Requerir, en todas las propuestas presentadas a financiación de convocatorias públicas, que en el Plan de Acción de Género se especifique el impacto de género en los resultados y aplicaciones de la investigación" (Informe de Evaluación, 2013, p. 99).

En los **mínimos** de la Transversalización de género, se tienen tres dimensiones. Una dimensión la constituyen los aspectos formales de la institucionalización de la perspectiva de género en la organización. La segunda la constituye la creación de institutos y centros de estudios sobre la perspectiva de género. Y, la tercera la constituye la formalización del uso del

lenguaje no sexista y la **promoción** de la **investigación** en el tema. De lo recopilado en las entrevistas y del análisis de las acciones desarrolladas o en curso, se desprende que la UV ha avanzado en las tres dimensiones citadas. En concordancia, se destaca ahora la Campaña “Hacia la igualdad, desde el lenguaje (2011)”:

“Campaña: “Hacia la igualdad, desde el lenguaje (2011)”

La Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, establece, en el artículo 14, Criterios generales de actuación de los poderes públicos: «La implantación de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y el su fomento en la totalidad de las relaciones sociales, culturales y artísticas».

La Ley autonómica valenciana 9/2003, de 2 de abril, para la igualdad entre mujeres y hombres, en su artículo 48 sobre el lenguaje no sexista en los escritos administrativos, “Las administraciones públicas valencianas pondrán en marcha los medios necesarios para que toda norma o escrito administrativo respete en su redacción las normas relativas en la utilización de un lenguaje no-sexista.” Así mismo, el I Plan de Igualdad de la Universidad de Valencia (2010-2012), aprobado por acuerdo del Consejo de Gobierno del 1 de diciembre de 2009, establece, en el marco del Eje Primero. Diagnóstico y visibilizarían, que la Universidad debe erradicar el uso del lenguaje sexista (objetivo 2.1.) y debe⁴⁰:

- Difundir modelos de buenas prácticas en el uso del lenguaje que realizan centros o servicios de la UVEG (acción 2.2.1)
- Revisar los documentos administrativos de la UVEG (2.1.2)
- Corregir el uso del lenguaje sexista en la documentación administrativa y académica y en sus diferentes soportes (acción 2.1.3)”

En virtud de lo cual la Unidad de Igualdad ha publicado una serie de recomendaciones para evitar el uso sexista y discriminatorio del lenguaje. Así, se cuenta con⁴¹:

“La Unidad de Igualdad de la Universidad de Valencia dispone de una serie de Recomendaciones “Hacia la Igualdad desde el lenguaje” realizadas por la profesora de Didáctica de la Lengua y la Literatura de la Universidad de Valencia, Anna Devís Arbona. La Universidad de Valencia dispone de dos Guías para promover un uso igualitario del lenguaje, para el valenciano y castellano respectivamente, realizadas por las profesoras: M^aJosep Cuenca, Mercedes Quilis i Marta Albelda”

⁴⁰<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es> (consultado el 8/8/2015)

⁴¹<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es>(consultado el 8/8/2015)

Considerando que el lenguaje crea y recrea una visión de mundo, que impacta en la comunidad que lo utiliza, se debe destacar entonces que, a través de la implementación de una política sobre el uso del lenguaje inclusivo, no androcéntrico, se rompen las estructuras de pensamiento y, se logra implantar una nueva ideología de derechos humanos, basada en el respeto y la visibilización de las mujeres como seres históricos, actoras activas de su propio destino.

En esta misma línea de argumentación, se presentan los siguientes cursos impartidos a propósito del Plan de Igualdad, a saber⁴²:

Cursos de formación 2013/2014

☞ Curso "El Plan de Igualdad de la Universitat de València"

Duración: 3 horas

Fecha: 02-10-2013

Destinatarios: módulo del Diploma de Gestión Universitaria para el PAS

Profesorado: Pau Serrano i Magdaleno i Inés Soler Julve

Actividades del Servicio de Extensión Universitaria

Nau Gran: Encuentros Intergeneracionales - Encuentro de varias generaciones de estudiantes de la UV, para debatir, conversar y discutir en torno al papel de la Universidad en la sociedad y viceversa.

☞ Curso básico en línea sobre Igualdad, Género y el Plan de Igualdad de la Universitat de València

Duración: 35 horas (dos sesiones presenciales: 24-03-2014 y 07-05-2014)

Destinatarios: PDI / PAS interesado en el tema de la igualdad desde una perspectiva de género y en una aproximación general a las nociones fundamentales de este campo. Curso introductorio.

Profesorado responsables: Nuria Girona Fibla. Profesora Titular del Departamento de Filología Española. Especialista en Estudios de género.

☞ Talleres de formación del SEDI:

Duración: 5 horas

⁴²<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es> (consultado el 8/8/2015)

1. AMOR NO ME QUIERAS TANTO, QUIÉREME MEJOR. TALLER DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO. Taller impartido por María Cruz Plan Milán, Licenciada en Psicología y Master en Género y Políticas de Igualdad.
2. HOMBRES Y MUJERES ANTE EL RETO DE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA. Taller impartido por Isabel Lozano Lázaro, Licenciada en Psicología y en Comunicación Audiovisual. Igualmente es Master en Género y Políticas de Igualdad.
3. "ESE OSCURO OBJETO DEL DESEO". LA IMAGEN DE LA MUJER EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. TALLER DE LENGUAJE NO SEXISTA. Taller impartido por Lourdes Pascual Gargallo del Servicio de Comunicación y Publicaciones de la Universidad Jaume I de Castellón y especialista en temáticas de género.
4. LA SIMETRÍA EN LAS RELACIONES. TALLER DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO. Taller impartido por Coto Talens, es Licenciada en Psicología y Ciencias de la Educación.

Una vez llevada a cabo la anterior discusión, en este momento es pertinente recordar las primeras proposiciones de esta Tesis, a saber:

P1: A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.

P2: Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.

Podemos decir que, a la luz de la información analizada, existe una clara relación e impacto positivo, en términos de un mayor desarrollo, entre la implementación del Plan de Igualdad en la Universidad de Valencia y las prácticas de RRHH de la institución, **en particular el Plan incide sobre las prácticas de comunicación, formación e intenta incidir sobre las de evaluación.** Estas se desarrollan más, se formalizan y se comunican a toda la organización. Entonces, podemos establecer que en el caso analizado el Plan de Igualdad explica los cambios producidos en las políticas de RRHH de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en la primera proposición. De momento, las acciones realizadas están impactando en algunos indicadores de resultados como la mayor realización de estudios de género, mayor incorporación de mujeres a la formación, etc. Pero esto se deberá analizar dependiendo del conjunto de indicadores, y se lleva a cabo a continuación.

Analizamos, por tanto, la tercera cuestión de investigación, que concreta los resultados en términos de performance:

3. ¿Cómo la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género posee un efecto positivo sobre la performance de la empresa?

El análisis de los resultados de la aplicación de las nuevas políticas de RRHH, consecuencia de la implementación del I Plan de Igualdad, ofrece las siguientes evidencias que comentamos a continuación:

Respecto a los **INDICADORES DE PERSONAL**, se puede afirmar que desde el año 2010 que inició la ejecución del I Plan de Igualdad en la UV, como proceso, y avanzando en todas las etapas y fases para obtener la realización de todos los objetivos, se ha conseguido un nivel de logro de:

“Según este informe, se ha realizado el 62,3%, un 13,6% está todavía en proceso de ejecución y 24,1 % ha quedado pendiente. Este porcentaje no conseguido [en el I Plan] no disminuye el gran valor de aquello realizado y el avance institucional que supone. Demuestra únicamente que existen todavía puntos débiles que es necesario seguir trabajando y reforzando. **Es en la docencia y en la investigación donde la transversalidad de las políticas de igualdad tienen que hacerse más patentes, más visibles.** Por esto es necesario que este II Plan sea, no menos ambicioso pero sí más concreto en las medidas, en los responsables de llevarlas a cabo y en cuáles son los indicadores que nos servirán para medir su ejecución, evolución y evaluación” (II Plan de Igualdad UV, 2013, p. 9).

Con lo cual se demuestra que efectivamente se ha impactado, a través del I Plan de Igualdad, a los sistemas institucionales (en todas las áreas), y para reforzar nuestra tesis, también se han modificado las políticas de RRHH y, sus consecuentes conjuntos de prácticas.

Como se ha venido planteando, lo anterior, asimismo ha derivado en la modificación de toda la normativa en la UV, y en el caso que nos interesa, de manera particular, se han cambiado también todos los aspectos sobre la gestión y administración de los recursos humanos. En consecuencia se ha creado la Unidad de Igualdad, como la instancia que **direcciona** y **gestiona** todos los asuntos correspondientes para aplicar el Principio de Igualdad entre mujeres y hombres en la UV, así:

“OBJETIVO 11.1. Modificar las normativas de la Universitat de València entodo aquello que se vea afectado por este Plan de Igualdad

Acción 11.1.1. Regular en los Estatutos la Unidad de Igualdad de la UVEG

La propuesta de modificación de los Estatutos de la UV incluye la regulación de la Unidad de Igualdad incorporando la *“Sección Segunda del Capítulo Quinto del Título Sexto”*,

denominada "de la Igualdad". La Unidad de Igualdad, es el órgano universitario encargado del desarrollo de las cuestiones relacionadas con el principio de igualdad entre mujeres y hombres en el seno de la UV" (Informe de Evaluación, 2013, p. 131).

Por lo cual, se ha evidenciado que **todas las normativas** de la Universitat de València, referidas al I Plan de Igualdad han sido cambiadas, por lo cual este objetivo se ha cumplido en un 100% de logro:

"El único objetivo de la dimensión 11, "modificar las normativas de la Universitat de València en todo aquello que se vea afectado por el Plan de Igualdad", se ha conseguido holgadamente. La propuesta de modificación de los Estatutos de la UV, presentada por el Rector y aprobada en el Claustro, incluye la regulación de la Unidad de Igualdad incorporando la "Sección Segunda del Capítulo Quinto del Título Sexto", denominada "de la Igualdad". La Unidad de Igualdad es el órgano universitario encargado del desarrollo de las cuestiones relacionadas con el principio de igualdad entre mujeres y hombres en el seno de la UV. La reforma de los Estatutos tiene en cuenta todo aquello que se ve afectado por la Ley contra la violencia de género y la LOI. También se ha creado la Comisión de Política de Igualdad de la UV, compuesta por 28 personas y en la que están representados la directora de la UI, todos los centros, servicios centrales, sindicatos y un representante de la delegación del Rector. Por último, se ha modificado todo aquello que afecta a la participación equilibrada de las y los estudiantes en la vida universitaria. La reforma de los Estatutos está pendiente de que los órganos competentes de la Generalitat Valenciana realicen el control de legalidad y se publique el texto en el DOCV". (Informe de Evaluación, 2013, p. 151).

Dentro de esa lógica, y en forma particular, se debe distinguir la especial atención que se ha dado al tema de la violencia por razón de género, ello está contemplado en la Acción 11.1.3, veamos:

"Acción 11.1.3. Revisar los Estatutos en todo aquello que pueda resultar afectado por la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género, y por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Los Estatutos han sido revisados en lo referente a la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de medidas de protección integral contra la violencia de género, así como de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

La propuesta de reforma está pendiente de que los órganos competentes de la Generalitat Valenciana realicen el control de legalidad del nuevo Estatuto de la UVEG y se publique el texto en el DOCV" (Informe de Evaluación, 2013, p. 133)

E incluso existe una iniciativa de **acuerdo** entre las **universidades valencianas** sobre la movilidad de personal de administración y servicios ante situaciones de violencia de género, lo

cual es sumamente importante, ya que se desmitifica que el asunto de la violencia intrafamiliar es un asunto particular y del ámbito privado de la familia, cuando el logro de éxito es el reconocimiento social de que es un asunto de salud pública también, y que incide en el bienestar de las personas trabajadoras:

“Concretar el acuerdo entre universidades públicas valencianas sobre movilidad de personal de administración y servicios en situaciones probadas de violencia de género” (Informe de Evaluación, 2013, p. 170).

En la UV como cualquier otra institución grande, los procesos de avances y desarrollos tendientes a la incorporación de un nuevo **modelo de gestión** de los recursos humanos, llevan su tiempo. La realidad atestigua que no siempre evolución al ritmo óptimo que se desea. Así se tiene que:

“El Objetivo 5.1. del Plan, cuyo propósito es **“garantizar que la normativa reguladora de las relaciones laborales en la Universitat de València se atiene a los principios de igualdad de trato y de oportunidades”** reviste una elevada dificultad para su consecución, lo que explica que **no se haya cubierto íntegramente** aunque sí se han realizado destacados avances en esta dirección programática. En primer lugar, y con respecto al PAS, el mandato de erradicar la discriminación directa o indirecta en la normativa sobre acceso, ascenso y promoción se ha aplicado escrupulosamente a partir de la aprobación del Plan, pero no se ha podido realizar la revisión de toda la normativa anterior y aún puede quedar algo pendiente. En relación con el PDI, en el procedimiento regulador de los procesos de selección no existe ningún motivo de discriminación por sexo; ahora bien, se encuentra en proceso de adaptación el reglamento de selección de personal a un uso no sexista del lenguaje, y pendiente de adaptación el reglamento de desarrollo de la carrera docente. En segundo lugar, desde la entrada en vigor del Plan de Igualdad se realizan informes de impacto de género de las pruebas selectivas en el caso del PAS, mientras que en el caso del PDI no se realizan informes específicos indicando las causas de las diferencias por sexo al finalizar los procesos de selección, lo que podría obedecer a las características singulares del proceso en las plazas de personal docente e investigador.

En cuanto al objetivo 5.2., mediante el cual se establece que se **“garantizará la igualdad en las ofertas de empleo público, convocatorias de acceso, concesiones administrativas a terceros o convenios”**, **se ha constatado que no existe discriminación directa o indirecta en las convocatorias u ofertas de empleo y que se garantiza la igualdad real y efectiva**, desde la perspectiva de género.

No obstante, no se han emprendido actuaciones específicas para **“velar porque las comisiones de contratación emitan informes sobre los resultados de los procesos de selección, identificando las causas de las diferencias de contratos entre mujeres y hombres”** (acción 5.2.3.).

Finalmente, **se cumple la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los tribunales de selección, en las comisiones de valoración y en los órganos de dirección y gobierno** (objetivo 5.3.)” (Informe de Evaluación, 2013, p. 144).

No obstante, debe recordarse que muchas de esas acciones también tienen que dotarse del presupuesto correspondiente, lo cual para las universidades públicas no siempre es un hecho factible, puesto que dependen del presupuesto nacional para la ejecución de sus objetivos. Dicho eso, sí vale la pena rescatar que sobre el tema de acceso, ascenso y promoción de los RRHH sí se han impactado favorablemente estas funciones, mejorándolas bajo el paradigma de la igualdad; asimismo, ha sido destacable la **adaptación** del reglamento de selección de personal a un uso no sexista del lenguaje. Y, parte de las acciones implementadas, también se denota la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los tribunales de selección, en las comisiones de valoración, en los órganos de dirección y gobierno de la U. V.

Dentro de las acciones llevadas a cabo, se pueden destacar aquellas relacionadas al trato y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, que también han sido positivamente mejoradas, mediante la clasificación profesional. Seguidas por aquellas sobre la formación y promoción profesional de las mujeres, ejecutadas a través de las acciones positivas. No obstante, la evidencia demuestra que todavía hay tareas pendientes por emprender, las cuales serán contenidas en el II Plan de Igualdad, veamos:

“La evaluación de los objetivos específicos en los que se desglosa el objetivo general de garantizarla igualdad de trato y de oportunidades en las condiciones de trabajo arroja un resultado notable. Si bien es cierto que la información recogida **avala que se ha promovido la igualdad en la clasificación profesional o sistema de clasificación** (objetivo 6.1.), que **se asegura la igualdad en las medidas de conciliación** (objetivo 6.4.) y que **se han adoptado medidas de prevención de riesgos laborales desde la perspectiva de igualdad** (objetivo 6.5.), otras evidencias muestran objetivos no alcanzados enteramente.

Promover la igualdad real en la formación profesional (objetivo 6.2.) se ha instrumentado en el Plan a partir de cinco acciones, de las cuales cuatro se han efectuado y una se sitúa en proceso de implementación: adoptar medidas de acción positiva para conseguir que, a medio plazo, las mujeres puedan acceder a la promoción profesional en condiciones de igualdad para que no estén infra-representadas en determinadas escalas funcionariales o categorías profesionales.

Evidentemente, una acción positiva que se aplica es la composición del tribunal paritaria entre hombres y mujeres, pero seguramente insuficiente” (Informe de evaluación, 2013, p. 144).

En cuanto a la **promoción** de las **académicas** en el ámbito de la investigación, sí se han llevado a cabo acciones concretas, para promover a las profesoras como investigadoras

principales, en la evaluación de los méritos y en las convocatorias de las becas de colaboración. No obstante, en tareas pendientes permanecen todavía: la no integración de personal docente, con experiencia en estudios de género, en los órganos de evaluación de investigación, ni que se haya podido tutelar y orientar a las profesoras jóvenes, por parte de los departamentos de la UV, veamos:

“Promover la presencia de mujeres en la investigación constituye un objetivo sin cubrir, como así lo atestigua el incumplimiento de las acciones que lo conforman (de la acción 7.1.1. a la 7.1.5). No se ha requerido un Plan de Acción de Género en todas las propuestas presentadas a financiación de convocatorias públicas; tampoco se ha elaborado un plan que promueva la presencia de mujeres como investigadoras principales o en la evaluación de los méritos de investigación o en las convocatorias de las becas de colaboración en los diferentes departamentos de la UVEG. No existen evidencias de que personas con experiencia investigadora en Estudios de Género se hayan incorporado en todos los órganos de evaluación de investigación, ni es posible confirmar que la dirección de los departamentos haya prestado a las profesoras jóvenes una atención de tutela y orientación de la carrera académica y de la actividad investigadora mayor que la prestada a los profesores jóvenes. Sin embargo, hay evidencias de la discriminación que algunas profesoras perciben, y denuncian, respecto a las **bases de las convocatorias de ayudas a la investigación, en las que detectan la ausencia de medidas que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres**” (Informe de Evaluación, 2013, p. 146).

También, debe discutirse el hecho de que existen **denuncias** por discriminación por parte de algunas profesoras respecto a las bases de las convocatorias de ayudas a la investigación, y que se echa de menos las acciones que se dirijan hacia la promoción de la igualdad entre los sexos. No obstante, dichas reclamaciones han sido elevadas a la Vicerrectora respectiva para su atención. La información ha revelado que las cifras de la Universitat indican que, frente a 19 profesores eméritos, únicamente hay una profesora emérita. Por lo cual, tal situación constituye una de las **tareas prioritarias** por atender en el II Plan, como fue efectivamente recomendado por la evaluación del I Plan de Igualdad, a través de la implementación de actividades más concretas para promover el aumento de las profesoras eméritas (Informe de Evaluación, 2013, p. 167).

Se evidencia que aún no se ha logrado alcanzar la **paridad número** en la Comisión de Investigación, como importante órgano consultivo y asesor del Consejo de Gobierno, en donde las mujeres sólo están presentes como nueve miembros, y lo que equivale a un 37,5%, de la representación total. No obstante, la Unidad de Igualdad recibe y tramita quejas de profesoras que están relacionadas con la discriminación por motivos de género en la convocatoria de ayudas

a la investigación. En virtud de tales situaciones, se ha remitido un escrito al Vicerrector de Investigación exponiendo que, en la convocatoria de ayudas a la investigación de la UVEG, se había detectado la **ausencia de medidas** que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres, como el hecho de no considerar en la contabilización de los períodos de investigación el tiempo de excedencia o de baja por maternidad/paternidad (convocatorias del ministerio o de otras universidades incluyen estas cláusulas). De este modo, se han iniciado las acciones positivas para solventar las precariedades en este tema, y el vicerrector ha dado seguimiento para las sucesivas convocatorias de investigación (Informe de Evaluación, 2013). Al respecto se halló lo siguiente:

“Se sugiere la revisión del Capítulo I, artículo I del Reglamento de Régimen Interno de la Comisión de Investigación de la UVEG, de acuerdo con el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Igualmente se recomienda incluir medidas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres en las bases de las convocatorias de ayudas a la investigación” (Informe de Evaluación, 2013, p. 98).

En cuanto al tema de la participación de personas **investigadoras expertas** en Estudios de género, se promueven varias acciones, así por ejemplo que en todos los órganos de evaluación de investigación y en la Comisión estatutaria de Investigación estén conformados por el personal idóneo y, que el mismo esté adscrito al Instituto de Estudios de la Mujer, veamos la siguiente acción:

“Objetivo 7.1.3. Incorporar personas con experiencia investigadora en Estudios de Género en todos los órganos de evaluación de investigación y en la Comisión estatutaria de Investigación de la UVEG.

Debería considerarse la conveniencia de incluir en la Comisión de Investigación de la UV personal docente e investigador adscrito al Institut Universitari d'Estudis de la Dona” (Informe de Evaluación, 2013, p. 98)

Es interesante mencionar que también existen acciones respecto a potenciar el **talento y competencias** de las académicas y el desarrollo profesional y crecimiento personal:

“7.1.4. Prestar a las jóvenes profesoras, por parte de la dirección de los departamentos, una atención de tutela y orientación de la carrera académica y de la actividad investigadora que estimule actividades como la integración en grupos de investigación, publicaciones, presentación de tramos de investigación, etc.” (Informe de Evaluación, p. 99).

Siendo consecuentes con los requerimientos de la implementación de la perspectiva de género, como **eje transversal** en toda la organización, también se ha evidenciado la relevancia

por **desarrollar** y **progresar** en la investigación sobre las mujeres, los estudios feministas y de género en la Universidad, veamos:

OBJETIVO 7.2. Introducir la perspectiva de género en los contenidos de la Investigación

7.2.1. Fomentar la investigación en el área de estudios de las mujeres, feministas y de género

(Informe de Evaluación, 2013, p. 99).

De esta manera se satisface el requerimiento de **potenciar los estudios** sobre tales temas, y además, se va incrementado el conocimiento y nutriendo con nuevas miradas y aportes producto de esas investigaciones. Lo que también reditua en engrandecer la contribución de la UV a la comunidad académica nacional y mundial.

En cuanto a la **presencia equilibrada** de los sexos en los órganos de gobierno y comisiones asesoras de la UV y de los centros, se debe destacar que durante los tres años devigencia del Plan, la UI ha efectuado un seguimiento de la composición de estos órganos para constatar la presencia equilibrada de mujeres en los mismos. Con esta finalidad, el Observatorio de Igualdad ha realizado cuatro micro-informes; los resultados de los mismos se difunden a través de la web de la UI (Unidad de Igualdad), de la UVEG y de notas informativas en el NOU DISE (prensa y radio). Así, los informes realizados son los siguientes:

- Composición por sexo del Consejo de Gobierno de la Universitat de València. 2012.
- Composición por sexo del Claustro de la Universitat de València. 2012.
- Composición por sexo de los equipos decanales o de dirección de los departamentos de la Universitat de València. Curso 2011/2012 (Informe de Evaluación, 2013. p. 128)

Por lo cual, se ha encontrado que en⁴³:

“El informe de gestión del año 2010 y el del año 2011, en el subapartado 5.3. *“Distribució per sexes dels Òrgans de Govern i Representació”*, describe la composición por sexo de los órganos universitarios de carácter general de la Universitat de València.

Delegaciones del Rector:

2010: 2 mujeres y 8 hombres.

2011: 1 mujer y 7 hombres.

Asesoras/es:

2010: 1 mujer y 2 hombres.

2011: 2 mujeres y 1 hombre”

Así pues, puede denotarse que **se ha iniciado el camino para ir rompiendo esquemas y, paulatinamente lograr la presencia de más mujeres en los órganos de gobierno y**

⁴³Informe de Evaluación (2013, p. 129).

representación de la UV. Obviamente, es aún una tarea inconclusa y, de especial atención en el tiempo próximo.

Finalmente, hay que distinguir la creación de la Comisión de Políticas de Igualdad (CPIUV), con carácter permanente, que tiene competencias en políticas de igualdad, con representación de los diferentes centros y sectores de la UV (relativa a Acción 11.1.2). Está compuesta por las personas con la representación correspondiente de cada Centro, Servicios Centrales, Servicios Generales, Delegación de Alumnado y Secciones Sindicales con presencia en la Mesa Negociadora de la Universidad. Además, en la Unidad de Igualdad existe una Comisión de Expertas del PAS. Una Comisión de Seguimiento del I Plan de Igualdad, nombrada por el Rector en Consejo de Gobierno de 27 octubre de 2010. Una Comisión de personal experto externo a la Universitat de València con el objetivo de asesorar en materia de Igualdad y servir de puente entre la Universitat y la sociedad. La CPIUV está compuesta por 28 personas: la directora de la UI, 18 personas en representación de los 18 centros, 2 de los servicios centrales, 5 de los sindicatos y 1 representante de la delegación del Rector para estudiantes. Se reúne tres veces a lo largo de cada curso académico.

Con la creación innovadora, a su vez, de la Comisión de Igualdad, se ha accedido a los centros, de manera que el tema de la igualdad ya no es un referente de contenido aislado, o mantenido nominalmente en solo las directrices oficiales de alto nivel, sino que, por decirlo así, ha bajado, está ahora presente en las facultades de la UV (según la pauta del objetivo 9.2.2 del Plan):

Los Centros con Comisiones de Igualdad son los siguientes⁴⁴:

- Facultat de Filologia, Traducció i Comunicació
- Facultat de Filosofia i CC Educació
- Facultat de Dret
- Facultat d'Economia
- Facultat de Ciències Socials
- Facultat de Farmàcia
- Facultat de Química
- Facultat de Medicina i Odontologia

⁴⁴Sólo 3 Centros no tienen dicha Comisión de Igualdad. (<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es> consultado el 8/8/2015)

- Facultat de Geografia i Història
- Facultat de Física
- Escola Tècnica Superior d'Enginyeria
- Facultat de Ciències Biològiques
- Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport
- Facultat de Ciències Matemàtiques
- Facultat de Psicologia

En definitiva, desde el punto de vista de los resultados en las personas la percepción es que se ha avanzado en la inclusión de las mujeres en las áreas de gobierno, en la formación y en los procesos de promoción, lo cual redundará en una mayor satisfacción de las mismas con su organización y con el desempeño de su propio trabajo. Pero todavía queda camino por recorrer, para afianzar estas políticas, sobre todo en temas de reconocimiento, e investigación, donde se percibe más insatisfacción. Es cierto que hay mayor comunicación y sensibilización sobre el tema, junto a más investigación, lo cual produce una mayor motivación, pues se perciben claramente los avances.

INDICADORES DE NEGOCIO

En cuanto a este tema, desde la aprobación del I Plan de Igualdad por el Consejo de Gobierno el 1 de diciembre del 2009 (ACGUV 204/2009), la Universidad de Valencia se ha colocado en una **posición de liderazgo** entre las otras Universidades españolas. Puesto que al adherirse al paradigma de la igualdad y declararlo públicamente, ha roto ya con viejas estructuras y, se ha encaminado hacia nuevos derroteros. En esta nueva dirección hacia la consecución de la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres, ha ido logrando **factores de éxito** en cuanto a: mejora en la gestión de los recursos humanos, atención al cliente-usuario interno y externo, incremento de la productividad (medida por ejemplo en publicaciones y estudios sobre temas de género), reconocimiento público, reconocimiento de la academia (docencia, investigación, extensión y producción) a nivel mundial, entre otros.

Asimismo, recapitulando a Arias-Sánchez (2006), en cuanto a considerar los factores de éxito como todas aquellas variables que intervienen en la constitución de las ventajas que le permiten a las organizaciones insertarse competitivamente en los mercados, principalmente internacionales, lo cual lleva a potenciar los recursos de la empresa de forma que permita su crecimiento, estabilidad y marque una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones del mercado. Con estas razones, la UV ya que se ha iniciado en el rumbo del **reconocimiento** de los **derechos humanos de las mujeres**, como elemento **potenciador y diferenciador**, del cual ya no hay marcha atrás.

Ahora bien, en cuanto a potenciar los estudios de género en todos los niveles académicos, bajo una **lógica de innovación** y desarrollo de **competencias**, se puede indicar:

“Acción 8.1.3. Asegurar que todos los y las estudiantes de la UVEG tengan la oportunidad de cursar materias sobre igualdad de género y efectuar una mención específica en el Suplemento Europeo al Título sobre la adquisición de competencias correspondientes”
(Informe de Evaluación, 2013, p. 106)

Con lo que eventualmente implicaría la posibilidad de efectuar una mención específica en el Suplemento Europeo al Título sobre la adquisición de competencias en materia de igualdad de género, lo cual es un claro elemento de diferenciación de la UV que puede influir en sus resultados.

Asimismo, esto es una **iniciativa pionera** en las universidades españolas, puesto que cumple con las directrices generales de los estudios de grado respecto del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la formación universitaria (Real Decreto 1393/2007. BOE n.º 260, 30 octubre 2007). Lo señala así el Informe de Evaluación (2013), con lo cual supone el reconocimiento de créditos (regulado por los Artículos 5, 19 y 20 del *Reglamento de Reconocimiento Académico por participación en diversas actividades universitarias* (RD1393/2007, modificado por RD 861/2010). De manera que estos seis créditos reconocidos se incorporarán al expediente *por participación en actividades universitarias* (ACGUV 215/2010).

En ese mismo orden, se considera fundamental que todas las personas **con formación universitaria** tengan, al menos, un nivel básico en los estudios de género, de manera que puedan hacer posible la aplicación de las políticas de igualdad en los diversos ámbitos personales, profesionales, familiares y sociales. Por ello se recomienda que se haga publicidad de estas asignaturas en cada una de las ramas de **conocimiento**, específicamente en aquellas con Grados en los que la presencia de matrícula femenina es más exigua y no tengan asignaturas básicas u obligatorias con contenido de género (Informe de Evaluación, 2013).

Hay que destacar que las asignaturas están en **todas las áreas** del conocimiento, a saber: Arte y Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Arquitectura. Con lo cual se consolidan aún más los estudios de la perspectiva de género, considerándose esto como un factor de éxito para la UV.

Es relevante acotar que con la implementación del I Plan se demandaba la **creación de información e indicadores** segregados por sexo, de manera que toda la administración debía a partir del 2010, iniciar el rescate de la información de la UV bajo esa directriz. Asimismo, se

institucionalizó la **elaboración de presupuestos** con la incorporación de la perspectiva de género (objetivo 2.3),

“en la elaboración de presupuestos se ha incorporado la perspectiva de género (objetivo 2.3.), como lo acredita que se dedique un apartado específico al presupuesto económico de la Unidadde Igualdad en el *Plan Operativo*, el *Informe de Gestión* y en la *Liquidación de Presupuestos y Reglamento de Ejecución*. También se constata que los presupuestos de la UVEG de los tres añosde vigencia del Plan de Igualdad cuentan con una partida destinada a la Unidad de Igualdad,adscrita al Plan de Actuación Directiva del Vicerrectorado de Cultura, Igualdad y Planificación” (Informe de Evaluación, 2013, p. 138).

Con este criterio, la UV avanza y se coloca en un alto nivel respecto a la administración y manejo de la información, con perspectiva de género, que le potencia a contar con la información exacta, fidedigna y veraz de sus recursos humanos. Lo cual le permite conocer a su personal, sus historias, y eso conlleva a llevar a cabo las acciones positivas para ir erradicando las precariedades y asimetrías halladas.

INDICADORES INTERNOS

Como se ha venido estableciendo, existe una relación positiva entre las políticas aplicadas a partir del I Plan de Igualdad de la UV y los **indicadores** internos de **performance** relacionados con el **climalaboral**, el incremento de **la satisfacción y compromiso** del personal. Así, se evidencia con la propia voz del Rector Morcillo Sánchez, veamos:

“Del año 2004 en 2007, la distribución estadística según sexo de este colectivo (37% de mujeres y 63% de hombres) se mantiene invariable por el hecho que los incrementos sostenidos de la plantilla a lo largo de este tiempo se han repartido bastante equitativamente entre ambos géneros. Sin embargo, a partir del 2008 se produce una caída relativa del porcentaje de hombres y un aumento de mujeres, que permite lograr el 2014 las cifras del 41% en el PDI femenino y del 59% en el masculino en relación con un total poblacional de 3.792 personas.” (Morcillo Sánchez, 2015).

De esta manera, se puede destacar el incremento del porcentaje de mujeres en el PDI, de un 37% en 2007, a un 41% al 2014. Lo que indica la relación efectiva de la aplicación de las políticas de RRHH, bajo el paradigma de la igualdad, con un axiomático sobre la performance de la UV.

Ahora bien, dentro de este título es relevante especificar, la **innovación** referida por ejemplo a la creación de **nuevos materiales** docentes, que se publican y son de uso cotidiano en la UV, veamos:

“OBJETIVO 8.3. Crear materiales docentes ajustados a los principios de la Ley de Igualdad
Acción 8.3.1 Promover el uso no sexista del lenguaje en todos los materiales docentes publicados y utilizados en la docencia de la UVEG” (Informe de Evaluación, 2013, p.109).

Mediante la creación de tales materiales docentes, también se promociona el uso del lenguaje no sexista, y dentro de esta línea de acción está la publicación de la **Guía de uso para un lenguaje igualitario** (2012), que están colgadas en la web de la Unidad de Igualdad, tanto en Valenciano como en Castellano.

Asimismo, hay que distinguir entre las acciones realizadas, que se ha instituido el Premio **Género y Docencia en la Educación Superior “Olimpia Arozena Torres”**, cuyo objetivo es fomentar el valor de la igualdad en la docencia (en todas sus modalidades) y destacar las aportaciones de las mujeres a la vida universitaria y, fomentar el valor de la igualdad en la docencia. Dicha acción se inscribe dentro de la acción 8.3.2 como un incentivo a la academia:

“Acción 8.3.2. Incentivar económicamente la elaboración de materiales docentes con perspectiva de género” (Informe de Evaluación, 2013, p. 111)

Se ha tomado el **ejemplo de vida** de Olimpia Arozena Torres, al ser una de las primeras mujeres que accedieron a la Universitat de València y la primera profesora en esta institución. Cuenta con una dotación económica de 3.000€ para el primer premio y 1.500€ para el accésit. Así se organiza:

“En el 2011, la Unidad de Igualdad crea las bases y convoca el *I Premio Género y Docencia en la Educación Superior “Olimpia Arozena Torres”*. En Septiembre 2011, se hace la Concesión y entrega del I Premio. En el 2012, se convoca el II Premio. Se hace entrega del mismo el día 23 de noviembre, en el marco de las dos semanas de actos programados en torno al *Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres en la UV*” (Informe de Evaluación, 2013, p.110)

También se han diseñado varias actividades con la **institucionalización** de este premio para fomentar el valor de la docencia de cara al II Plan de Igualdad de la UV.

Estrategia de Comunicación

En el tema de la Estrategia de Comunicación el objetivo 7.3. ejemplifica muy bien este aspecto, veamos:

“OBJETIVO 7.3. Difundir la investigación con perspectiva de género

7.3.1. Visibilizar mediante diversas acciones las investigaciones con perspectiva de género de la UVEG.

7.3.2. Visibilizar mediante diversas acciones las investigaciones realizadas por mujeres en la UVEG” (Informe de Evaluación, 2013, p. 101)

Con el cual están involucrados el Vicerrectorado de Investigación, el Servicio de Investigación, el Vicerrectorado de Comunicación y Relaciones Institucionales y la Unidad de Igualdad de UV. De manera que todas esas instancias articulan desde **sus competencias**, la **estrategia de comunicación** y, la Unidad de Igualdad es la rectora en esta materia. Y con la cita mencionada, es prioritaria la divulgación de la investigación con perspectiva de género y las investigaciones realizadas por mujeres.

Con esta misma idea, se puede destacar la relevancia de la perspectiva de género también en los **estudios de postgrado**, veamos:

“OBJETIVO 8.2. Consolidar los estudios de género en los programas de postgrado

Acción 8.2.1. Fomentar y consolidar masters interdisciplinarios de género y políticas de igualdad en todo tipo de plataformas docentes” (Informe de Evaluación, 2013, p. 108).

De esta manera, asimismo se innova con la entrega de títulos del Suplemento Europeo Título (SET). Todas las actividades de promoción de los estudios de género están en la web Portal de l’alumne y en la de la Unidad de Igualdad, junto con el Institut Universitari d’Estudis de la Dona. Además, se cuenta con la Acción 8.2.2, a saber:

“Acción 8.2.2. Fomentar y consolidar programas de doctorado en Estudios de Género

Concretamente, el *Institut Universitari d’Estudis de la Dona* viene organizando desde el curso 1996/97 un Programa de Doctorado en Estudios de Género titulado *Gènere, Subjetivitat, Coneiximent i Cultura*.

El Máster Universitario en *Género y Políticas de Igualdad*, presenta en el itinerario 1 (investigación y análisis de políticas de igualdad) un perfil investigador, siendo la vía de acceso al *Doctorado en Estudios de Género*. El objetivo fundamental del Programa de Doctorado es la especialización en Estudios de Género desde una perspectiva interdisciplinar de las ciencias sociales y humanísticas, así como la reflexión en torno a las asimetrías de género y sus implicaciones históricas, psicológicas, socio-económicas filosóficas y lingüísticas” (Informe de Evaluación, 2013, p. 109).

En ese mismo sentido, y con la proyección de la UV hacia los **países en vías de desarrollo**, se han implementado las estrategias de **carácter económico** para becas para **estudiantes** de esas regiones, la Unidad de Igualdad dota financieramente al Instituto Universitario de Estudios de la Mujer junto con el Vicerrectorado de Cooperación, veamos:

“Acción 8.2.3. Desarrollar estrategias que apoyen económicamente la participación en los programas de postgrado de estudios de género de estudiantes provenientes de países en vías de desarrollo.

La Unidad de Igualdad colabora económicamente con el Institut Universitari d’Estudis de la Dona y el Vicerrectorado de Cooperación para becar a estudiantes del Máster de Género y Políticas de Igualdad que provienen de países en vías de desarrollo” (Informe de Evaluación, 2013, p.109).

Con un carácter de resumense pueden destacar las siguientes acciones en cuanto a la **divulgación y promoción** en los diversos medios de comunicación de la Universitat de València, con el objetivo 4.2. de “incorporar la perspectiva de género a los medios de comunicación de la Universitat de València así como a sus acciones de comunicación o publicidad”, veamos:

“El compromiso de la UV en transmitir una imagen plural, igualitaria y libre de estereotipos es innegable. Se muestra en la web institucional; en su imagen promocional; en la difusión escrita y audiovisual de la oferta de estudios de grado, postgrado, máster y doctorado; en los medios informativos de prensa y radio, con secciones quincenales dedicadas a la igualdad (*Finestra d’Igualtat*). Asimismo, la Unidad de Igualdad envía y publica notas de prensa que difunden noticias sobre y protagonizadas por mujeres en todos los ámbitos de la vida social. Publica información de seminarios, campañas, talleres, conferencias, estudios, etc., que se realizan no sólo en el ámbito de la Universitat, sino también en la sociedad civil valenciana y diversas instituciones de carácter local, autonómico y estatal” (Informe de Evaluación, 2013, p. 62).

Así, con la creación de la página web de la Unidad de Igualdad, que se ha erigido como un **foco de divulgación** de toda la información que da cuenta de la presencia de las mujeres en los diversos ámbitos de la vida académica, cultural y social, se ha logrado divulgar de forma efectiva y ágil los avances y noticias positivas en torno al quehacer de esta Unidad y de la Universidad en general. Además, de la presencia en las **redes sociales** Twitter y Facebook, con esos medios tecnológicos se ha logrado alcanzar a mucha más población, principalmente de **composición más joven**, en tiempo real (Informe de Evaluación, 2013).

INDICADORES SOBRE REPUTACION Y DIFERENCIACIÓN

En general, en las universidades españolas se ha pasado de invisibilizar la cuestión a elaborar narraciones discursivas que apuntan al propio esfuerzo individual o al mero devenir social y cultural como los principales factores que resolverán las asimetrías más evidentes y urgentes. Se olvida el hecho de que, en la producción y reproducción de las desigualdades de género, existen componentes estructurales que no se modificarán por propia inercia. De ahí se

deriva la importancia de adoptar medidas políticas e institucionales adecuadas. Por lo cual, la **imagen pública** que la Universitat de València ofrece a la sociedad a través de sus sucesivas normativas estatutarias y **planes estratégicos** o mediante el esfuerzo por conseguir una representación proporcional de género en sus principales órganos de gobierno, la de un compromiso real con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, que parece ir más allá de la adhesión formal a las directrices legales que en materia de equidad de género se promulgaron en el Estado español en 2007 (Morcillo Sánchez, 2013).

En virtud de la discusión de las evidencias encontradas en la presente Tesis, se puede asentar que “la imagen pública que la Universitat de València ofrece a la sociedad a través de sus sucesivas normativas estatutarias y planes estratégicos o mediante el esfuerzo por conseguir una representación proporcional de género en sus principales órganos de gobierno, es la de un compromiso real con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres”, de manera que los hallazgos dan cuenta que la Universidad de Valencia se ha ido encaminado hacia direccionar todos sus esfuerzos hacia la obtención de **una igualdad y equidad efectivas**. Por supuesto, que todavía permanecen asimetrías y precariedades; no obstante, las mismas a través de los posteriores análisis y estudios-diagnósticos evaluativos se irán subsanando, y logrando así, alcanzar metas más cercanas a los niveles óptimos de consecución. Debemos recordar que a partir de octubre del 2013, se aprobó ya el II Plan de Igualdad, que recoge en su gran mayoría, las tareas pendientes que quedaron rezagadas del I Plan en la UV.

De la imagen externa de la UV, se debe acotar que se ha promovido el **acceso de las mujeres a carreras** consideradas “masculinas” y, por otra parte, a los **hombres** se les ha **incentivado** al acceso de las denominadas “femeninas”, desde campañas en la enseñanza secundaria, veamos:

“OBJETIVO 8.4. Promover el acceso de las mujeres a las carreras masculinizadas y de los hombres a las feminizadas

Acción 8.4.1. Realizar campañas de orientación en Enseñanzas Secundarias. (Informe de Evaluación, 2013, p. 111).

Por lo cual se ha **implementado** las actividades **Girl’s Day**, por medio de la Delegación del Rector para Enseñanzas Secundarias, tales actividades se orientan a fomentar la matrícula de mujeres en carreras técnicas “masculinizadas”. Estas acciones están contempladas en la Guía de actividades para secundaria de los cursos 2011/2012 y 2012/2013 recogen una gran cantidad de cursos, pruebas, talleres, visitas, y actividades que la UV ofrece al estudiantado de

secundaria. Actividades similares de Girl's Day se han hecho la Universidad de Oviedo y Universidad de Zaragoza "Por una ingeniería más igualitaria".

Así, también se han implementado jornadas e iniciativas para divulgación de las acciones: "Acción 8.4.2. Incluir el tema de la igualdad de género en las campañas de presentación de los títulos, jornadas de puertas abiertas, etc." (Informe de Evaluación, 2013, p. 112).

Por lo cual se han llevado a cabo presentaciones con **material audiovisual** donde se muestra el Plan de Igualdad para ser visionado en las pantallas de los halls de centros y aulas, para lo cual se ha solicitado a los centros su pase en las primeras semanas de inicio de las clases. Se ha proyectado dicho **material en los tres campus**, en el curso 2011/2012 (Informe de Evaluación, 2013). Como **acción positiva**, la Unidad de Igualdad ha instado a los centros que presentan desequilibrios por sexo en la matrícula que lleven a cabo acciones concretas para modificar esa situación, por lo cual se ha contactado con los decanos/as y direcciones de escuelas de titulaciones técnicas donde la matrícula está más masculinizada (González, 2013).

En el tema de la incorporación de la perspectiva de género en cuanto a las imágenes de las mujeres se ha recomendado que:

"Para transmitir institucionalmente el compromiso de la UV con la igualdad de género y la no discriminación es necesario que los contenidos (e imágenes) de cada una de las páginas web de la UV se adecuen al lenguaje no sexista. El volumen de información que recogen es muy grande y en su actualización confluye la tarea una diversidad de personas. No obstante se espera que, a partir de la publicación de las guías de uso de lenguaje no sexista y de la realización de talleres y cursos específicos diseñados a tal fin, la información que se publique en las webs respete estas recomendaciones. Así mismo, es deseable que se vaya revisando y adaptando la información antigua. Por lo que se refiere a la elaboración de todas las estadísticas con perspectiva de género el avance registrado es muy notorio, aunque deben acentuarse los esfuerzos para considerar sistemáticamente en la planificación la variable sexo" (Informe de Evaluación, 2013, p. 138).

Como un aporte más a la **imagen corporativa** de la UV, se puede acotar el logro del objetivo 4.1 de fomentar la igualdad a través de la comunicación. Para ilustrar solo algunos hechos se cita un párrafo a continuación:

"El objetivo 4.1 del Plan de Igualdad, "fomentar la igualdad entre hombres y mujeres a través de la comunicación corporativa de la Universitat de València", ha alcanzado un grado medio-alto de consecución. Desde la aprobación del I Plan de Igualdad, son indudables los esfuerzos que viene efectuando la UV para transmitir el compromiso institucional con la igualdad de género y la no discriminación a través del diseño de estrategias de comunicación. Crear una imagen corporativa que refleje la igualdad entre

mujeres y hombres se consigue, en primer lugar, formando al personal técnico relacionado con la comunicación. Parte de esa formación se transmitir a través de los seminarios, talleres y conferencias realizados. Con ello se aportan claves, técnicas, herramientas y formación en igualdad de género y uso no sexista del lenguaje. Sin embargo, resultaría muy útil organizar acciones formativas específicas dirigidas al personal responsable de los soportes de comunicación de la UVEG. Bien es sabido que en el mantenimiento de las webs intervienen muchas personas y éstas deberían tener una formación en comunicación desde una perspectiva igualitaria. Con ese bagaje podrían adaptar el lenguaje igualitario a sus propios procedimientos de trabajo y, así, detectar, analizar y corregir estereotipos sexistas en los soportes de comunicación” (Informe de Evaluación, 2013, p. 141).

Como ya se ha discutido, existen algunos aspectos pendientes por desarrollar a un más nivel de excelencia, no obstante, tales precariedades han sido incluidas en el II Plan, como medidas de especial atención.

Ahora bien, como un indicador que suma en la **reputación y diferenciación de la UV** se debe acotar la VII Reunión de Unidades de Igualdad de Univesidades Españolas **“Por uncompromiso por la conciliación en la Universidad pública española”**, realizada el 5 y 6 de junio del 2014, en la Universidad de Valencia. Organizado por la Unitat d'Igualtat de la Universitat de València. Con la participación de representantes de las Unidades y Oficinas de Igualdad de las Universidades Públicas del Estado español.



En esta significativa Reunión se plantearon unas Jornadas de trabajo y reflexión, donde se elaboraron propuestas para trasladar a las distintas universidades en materia de conciliación, investigación y docencia. Con los siguientes desafíos⁴⁵:

1. Se analizaron los retos que plantean las medidas de **Conciliación** de la vida laboral y familiar en el ámbito de las Universidades.

⁴⁵<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es/> (consultado el 8/8/2015).

2. En el terreno de la **Investigación**, se abordó el papel que tienen las mujeres como sujeto y objeto de los trabajos científicos y los recursos de que disponemos para incorporar la perspectiva de género a las investigaciones que se realizan.
3. En el terreno de la **Docencia**, se analizaron las herramientas para crear conciencia de género entre el estudiantado y se abordaron los obstáculos que existen para que crezca la vocación científica en el colectivo de mujeres.

Con lo cual se pudo constatar que han sido muchos los Planes de Igualdad que se han puesto en marcha en estos años, lo que ha permitido incorporar medidas de gran calado en cuestiones como el acoso sexual o la discriminación por razón de sexo en las líneas estratégicas de las universidades. Sin embargo, en general queda mucho trabajo por hacer para conseguir que las medidas propuestas no se queden en una mera declaración de principios. Asimismo, se reconoció que la creación de la **Red de Unidades de Igualdad de Género para la Excelencia Universitaria** (RUIGEU) significó un avance en la visibilidad de la defensa de la igualdad en las universidades españolas. En cuanto a la creación de una sectorial de igualdad en el seno de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, sigue siendo un objetivo por alcanzar, en virtud de lo cual se tuvo en este VII Encuentro, la presencia del señor Manuel J. López Pérez, presidente de la CRUE, quien inauguró las Jornadas⁴⁶.

Entre las Universidades participantes estuvieron:

- **Universidad de Alcalá**
- **Universidad de Alicante**
- **Universidad Autónoma de Madrid**
- **Universidad de Burgos**
- **Universitat de Barcelona**
- **Universidad Carlos III de Madrid**
- **Universidad de Castilla La Mancha**
- **Universidad de Córdoba**
- **Universidad Complutense de Madrid**
- **Universidadde Coruña**
- **Universidad de Deusto**
- **Universidad de Extremadura**
- **Universidad de Granada**
- **Universidad de Huelva**
- **Universitat Jaume I**
- **Universidad de La Laguna**
- **Universidad de Las Palmas de Gran Canaria**
- **Universitat de Lleida**
- **Universidad Miguel Hernández Elche**
- **Universidad de Murcia**
- **Universitat Oberta de Catalunya**
- **Universidad del País Vasco UPV/EHU**
- **Universitat Politècnica de Catalunya**

⁴⁶<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es/>(consultado el 8/8/2015).

- Universitat Politècnica de València
- Universidad Politécnica de Madrid
- Universitat Pompeu Fabra
- Universidad Pública de Navarra
- Universitat Rovira i Virgili
- Universidad de Salamanca
- Universidad de Santiago
- Universitat de València
- Universidad de Valladolid
- Universidad de Vigo
- Universidad de Zaragoza

Finalmente, con esta VII Reunión de Unidades de Igualdad de Univesidades Españolas **“Por un compromiso por la conciliación en la Universidad pública española”**, se evidencia el liderazgo de la Universidad de Valencia, en el tema de la igualdad entre mujeres y hombres. Puesto que reitera el compromiso de **combatir** la desigualdad y la violencia de género, a través de promover públicamente la cultura de igualdad. Por lo que dichos valores le ha permitido crear una **marca-imagen corporativa** de ser un excelente lugar para trabajar y crecer profesionalmente.

Asimismo, la UV coloca el tema de la perspectiva de género en la **ruta del desarrollo**, no sólo de la Comunidad Valenciana y nacional, sino que también lo hace a nivel global.

Comparativamente, ese hecho, posiciona a la UV entre las mayores universidades, con altos niveles de excelencia como las Universidades del Mediterráneo y de Cataluña, que han venido evolucionando, a través de los modelos de administrar y gestar sus recursos humanos, bajo el principio de igualdad, y desde la perspectiva de género, obteniendo así sobresalientes resultados, que inciden en una **excelente performance**.

Con la discusión previa llevada a cabo, a continuación nos centramos en las cuestiones de investigación 4 y 5. En este sentido recordar que la cuestión 4 planteaba:

4. ¿Cómo se produce la interacción entre PRH y SIGEG? ¿Por qué esta interacción afecta positivamente a la performance de los RRHH?

A este respecto, con base en la realidad y las evidencias encontradas se puede afirmar que, a partir de la implementación del I Plan de Igualdad en la UV bajo la perspectiva de género, y dimensionado bajo una lógica de Norma de gestión, que ordena, formaliza y direcciona la administración de los recursos humanos, se ha logrado determinar la obtención de **sobresalientes resultados** que inciden positivamente en la performance de la Universidad, convirtiéndose así en ventaja **competitiva**.

Lo anterior, ha sido logrado mediante la ejecución de los objetivos de dicho Plan, que han integrado a toda la organización, franqueándola a través de la perspectiva de género, y pudiendo integrar así a todas las otras áreas y sistemas de la institución. Lo cual, obviamente, contiene implícitamente el mejoramiento continuo (mediante las evaluaciones, control y seguimientos) y un carácter de **logro de excelencia**.

Por su parte, la cuestión de investigación 5, planteaba:

5. ¿Cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, se convierte en ventaja competitiva al promover su buena imagen externa?

Al respecto y como ya se ha establecido, previamente, las interacciones del Plan de Igualdad en cuanto al logro de los buenos resultados en la UV, y el consecuente logro de la ventaja competitiva, conlleva, por consiguiente, a obtener una **buena imagen externa**. Y potenciar así la marca-imagen como un haber tangible en su diferenciación corporativa.

A continuación, resumimos los resultados obtenidos en la tabla 18.

Tabla 18.-Resultados obtenidos por la implementación del Plan de Igualdad (Caso UV)

Políticas de RRHH	Indicadores de performance relacionados con RRHH
Formación y desarrollo	<p>Indicadores de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés • Incremento de participación en órganos de gobierno a mujeres, discriminación positiva • Medidas para el incremento de potenciación del talento de las mujeres • Incremento de potenciación de liderazgos femeninos • Mayor motivación y compromiso de las trabajadoras • Creación de equipos de trabajo mixtos (mujeres y hombres), más igualitarios y homogéneos en su composición. • Aumento de la productividad, en términos de estudios, divulgación e investigación en temas de género; indirecta, a través de la mayor motivación. <p>Indicadores de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El I Plan de Igualdad interacciona con la toma de decisiones y el Plan Estratégico de la UV • Promoción del modelo de Igualdad. • Nuevas capacitaciones y modelos para incrementar y promover el empoderamiento y liderazgo de las mujeres • Promoción y desarrollo de la investigación sobre: estudios de género, mujeres y feminismo • Contribución a la academia mundial con conocimiento científico innovador de tales estudios • Promoción y desarrollo de inversión para la igualdad y equidad de género.
Selección y contratación	
Formalización de los procesos y diseño de puestos. Novedades: Incremento del grado de formalización de los procesos	
Motivación	
Evaluación del desempeño. Novedades: La legislación la garantiza a nivel general. Cambia en su aplicación práctica en cuanto a promociones, investigación...	
Cambio cultural y RSC	

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de plataformas para mejoramiento de incentivos para las empresas (convenios, alianzas estratégicas, etc.) • Posicionamiento de la UV como líder en la gestión de los RRHH bajo el paradigma de la igualdad • Aumento de los réditos a nivel de la Comunidad Valenciana, de España, y de Unión Europea, por incentivar políticas de igualdad y promoción de los derechos humanos de las mujeres. <p>Indicadores internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaje de conocimiento innovador, pertinente y oportuno, a través del Plan • Innovación sobre prácticas de RRHH bajo la norma del Plan • Desarrollo de un Know how (acervo acumulativo y creciente) en temas de género y transversales • Estrategia de comunicación: uso del lenguaje no sexista y promoción positiva de la imagen de la mujer • Promoción de nuevos roles para mujeres y hombres (rompimiento de estereotipos) • Las acciones de igualdad y la implantación del sistema conducen a la mejora continua y búsqueda de excelencia • Satisfacción del personal/Fidelización/Compromiso • Satisfacción del estudiantado (sentido de pertenencia con UV) • Satisfacción de los usuarios/Fidelización • Satisfacción de proveedores, clientes, socios estratégicos • Implementación de una ética corporativa: respeto hacia los derechos humanos de las mujeres, en cualquiera de sus ámbitos de acción. <p>Indicadores sobre reputación y diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen nombre corporativo de la UV a nivel nacional e internacional • Consistencia entre las prácticas de negocios y sus relaciones con: socios comerciales, proveedores, aliados estratégicos, etc. • Posicionamiento de la UV en el ámbito nacional como organización que invierte recursos y promueve la gestión de la igualdad y equidad de género. • Valor agregado corporativo diferenciador, el quehacer de la UV en la promoción del paradigma de la igualdad • Posicionamiento de marca-imagen • Incremento de la ventaja competitiva de UV
--	---

A manera de sinopsis, se presenta a continuación la Tabla 19 sobre las Relaciones entre el Plan de igualdad, las políticas de Recursos Humanos y los indicadores de resultados, que recapitula el análisis previo y pormenorizado realizado sobre las dimensiones, las variables de estudio y los indicadores correspondientes:

Tabla 19.-Relaciones entre el Sistema de gestión de igualdad, las políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso UV)

Variable	Indicadores de performance relacionados con los RRHH			
	Indicadores de personal	Indicadores del negocio	Indicadores Internos	Indicadores sobre la reputación y diferenciación
Formación y desarrollo	+	+	++	++
Selección y contratación	++	++	++	++
Formalización de los procesos y diseño de puestos	++	++	++	++
Motivación	++	+	++	++
Evaluación del desempeño	++	++	++	+
Cambio cultural y RSC	++	+	++	++

Con fundamento en los hechos y las evidencias analizadas y discutidas en este capítulo, se evidencia que la implementación del I Plan de Igualdad, bajo una lógica de desarrollo basada en la perspectiva de género, entendiéndose ésta como referente para el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres (en todos sus ámbitos de acción), se ha determinado que existe una interacción positiva y evidente entre las prácticas de RRHH y el logro de los buenos resultados de la UV, y a partir de esta relación, también se incide en la performance de la organización y, ello deriva en una ventaja competitiva de la Universidad.

A continuación, nos centramos en las últimas proposiciones recordando que planteaban:

P3: A partir de la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.

P3a.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.

P3b.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influyen positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.

P3c.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.

P3d.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.

Con fundamento en las evidencias halladas y el posterior análisis realizado, se determina que efectivamente existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y el logro positivo de ratios de productividad, de calidad del servicio y satisfacción y de fidelización de los clientes.

Asimismo, se establece que existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y la incidencia positiva en el clima laboral, la satisfacción de las personas colaboradoras y el compromiso con el trabajo, con lo cual se deriva en la obtención de resultados positivos en cuanto a propiciarse ambientes laborales agradables, positivos y proclives a la creatividad e innovación, por ejemplo en la búsqueda de soluciones a los avatares y precariedades organizacionales, todas condiciones indispensables que inciden axiomáticamente en el aumento de la productividad. Lo cual se resume mediante lo expresado por las informantes claves entrevistadas, por medio de la siguiente cita:

“Que investigar con una perspectiva de género es ventajoso para todos, es ventajoso para ellos y ellas en el sentido de que tendrán más posibilidades de encontrar financiación, ¿por qué? Porque investigar con perspectiva de género significa calidad, y la calidad significa la posibilidad de la Excelencia y no habrá Excelencia en la Institución ¡Si no hay igualdad! Es decir, la Igualdad es un punto que no es una cosa que está ahí, debe estar en la estrategia de la Institución y en la cima de la estrategia, entre los valores, de los cuales la institución se apoya, es decir, no es posible hablar de igualdad como si fuera una cosa extraña, externa a nosotros mismos, ¡no!! Es algo, la Igualdad la deberíamos de llevar, pues tendría que nacer desde adentro, mientras no sea..., y entonces esto es un cambio cultural” (Tomás, 2013).

Además, todos esos buenos resultados internos logrados, evidencian que existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y la incidencia positiva en el grado de diferenciación competitiva de la UV y su reputación. Puesto que dichos resultados trascienden hacia el mercado, de manera que potencian a la organización a colocarse en una posición de líder, con la diferenciación, como ventaja competitiva.

Podemos indicar también, en función de la información e indicadores que han sido pormenorizadamente estudiados, que existe una interacción entre el I Plan de Igualdad, las

políticas de RRHH y los resultados logrados por la UV. En concreto, se ven positivamente afectados los cuatro indicadores de performance analizados.

Asimismo, podemos decir que, en el caso de la UV, los resultados sobresalientes del Plan explican los cambios producidos en la performance de la organización de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en las proposiciones iniciales.

5.4.- CASO 4: CONSUM, SOCIEDAD COOPERATIVA VALENCIANA

5.4.1. Características generales de la organización

- Tipo de Negocio: Cooperativa de consumo y distribución
- Cantidad de personas empleadas: Más de 11.500
- Inicio de operaciones: 1975 en Alaquàs (Valencia)
- Localización: Comunidad Autónoma de Valencia (Valencia, España), con cobertura en casi todo el territorio español.
- Socios: más de 2.500.000 millones de socios consumidores (646 supermercados)
- Fechas de inicio del Plan de Conciliación y del Plan de Igualdad: 2007 y 2009 respectivamente.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES⁴⁷

Esta Cooperativa se fundamenta en sólidos valores y su filosofía empresarial consiste en *volcarse hacia sus clientes y colaboradores*, a saber:

Misión

La misión de Consum es satisfacer a sus socios y clientes con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de sus trabajadores, es decir: trabajadores comprometidos, clientes satisfechos.

Visión

En cuanto a su visión, quieren ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución.

Valores

⁴⁷<http://www.consum.es> (consultado el 31/08/2015)

Sus valores son escuchar al cliente, a los trabajadores, a los proveedores y al entorno, aportar productos, formación, información, bienestar, desarrollo y sostenibilidad y responsabilizarse con compromiso, honestidad y respeto.

ANTECEDENTES⁴⁸

La Cooperativa valenciana Consum inicia sus operaciones en 1975 como una cooperativa de consumo, con la apertura de su primer establecimiento en Alaquàs (Valencia) y un colectivo de seiscientos socios consumidores, como se detalla en su web.

A esta Cooperativa la ha caracterizado un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad como la mayor empresa social de la Comunidad Valenciana y una de las primeras empresas del sector de la distribución.

Por tales razones, el rápido crecimiento inicial de la red comercial y del número de socios consumidores consolidó una realidad empresarial a la que se fueron sumando pequeñas cooperativas de consumo existentes en algunas localidades como Silla, Enguera y L'Olleria (Valencia).

Por esta vertiginosa evolución, en 1987 se produce un cambio en las pautas de expansión de la Cooperativa, con la adquisición de otras empresas de distribución de mayor envergadura: Vegeva, Ecoben, Alihogar y Jobac en la Comunidad Valenciana, así como Distac y Disbor en Cataluña. De esta manera, se constituyó el Grupo Eroski, en calidad de socio fundador, a principios de la década de los años noventa. Esta alianza comercial finalizó en febrero de 2004, tras la decisión de Consum de desvincularse por divergencias en el modelo organizativo que progresivamente se iba conformando.

⁴⁸<http://www.consum.es/> (consultado el 19-10-2013)



Pero ya para el año 2007 Consum se expande con cincuenta y tres Supermercados Supersol, la red de Supermercados Consum y Consum Basic que dispone en Cataluña, vigorizando así su expansión en el norte. Ese mismo año, la Cooperativa también compra sesenta y dos supermercados de Caprabo, repartidos por la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía, reforzando su posición estratégica en el arco Mediterráneo. Para mayo del año 2010 había comprado veintiún supermercados a Vidal Europa y uno a Eroski, apuntalando así su política de expansión orgánica.

En estos momentos, Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución a través de una red comercial formada por más de seiscientos supermercados entre Consum, Consum Basic y las franquicias Charter. Se ubica entre los mayores empleadores de España, con una plantilla que supera a los 11.500 trabajadores, más de 2.500.000 socios consumidores y está presente en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía. Lo que la hace ser una Sociedad Cooperativa líder y con un carácter de expansión todavía por seguir creciendo.

Existen dos grandes ámbitos de gestión que permiten a Consum coordinar su quehacer y su desarrollo empresarial. Los máximos órganos de gobierno de la Cooperativa son la Asamblea General y el Consejo Rector, con una composición paritaria de socios trabajadores y de socios consumidores. Como un cuerpo de delegados, la Asamblea General ordinaria se reúne una vez al año para ratificar las decisiones adoptadas por el Consejo Rector en cuanto a gestión de la Cooperativa y aprobar las cuentas anuales. Está formada por 150 delegados, entre trabajadores y consumidores.

En este momento, el Consejo Rector, está presidido por el Señor Francesc Llobell, consta de doce representantes, el 50% representa a los trabajadores propietarios y, el otro 50%, a los socios consumidores, como consejeros independientes. El Comité Social, como órgano de representación

de los socios trabajadores, es a su vez el órgano de consulta del Consejo Rector; está compuesto por catorce delegados y su presidenta.

Igualmente existe el estamento ejecutivo, donde el Consejo Rector nombra al Director General de la Cooperativa y al Comité de Dirección. Este Consejo de Dirección lo forman nueve personas, y cuyo Director General es el señor Juan Luis Durich. En concreto el consejo Rector está formado en la actualidad por:

- **Presidente:** Francesc Llobell Mas
- **Vicepresidenta:** M^a Teresa Caballer Sancho
- **Secretaria:** María Sánchez Alcaraz
- **Vicesecretaria:** Ana Isabel Cano García
- **Vocales:** Ana Martínez Monsalvez, Guillermina Cano Gascón, Juan Vicente Ríos Mascarell, Ana Llácer Rodrigo, Enrique Cerezo Cebrián, María Cristina Durá Valero, Pablo Terol Piqueras y Raquel Tarazona Martínez

5.4.2.- Comentarios sobre las cuestiones de investigación planteadas

En este apartado intentaremos inicialmente dar respuesta conjunta a las dos primeras cuestiones de investigación, que recordamos una vez más a continuación:

1. ¿Cómo la adopción de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género afecta y modifica la implementación de las prácticas de recursos humanos en la empresa?
2. ¿Cómo las prácticas de recursos humanos afectan positivamente a los resultados de la empresa, a partir de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género?

En virtud de lo cual, con fundamento en las evidencias encontradas en el estudio procederemos a realizar el análisis correspondiente.

Política de gestión y retención del talento, formación y desarrollo

Como puede destacarse a partir de la misión, visión y objetivos de CONSUM, esta organización ha tenido una especial sensibilización por los **derechos** de las personas colaboradoras. En virtud de esto, esta Cooperativa en un principio comenzó trabajando para lograr la Certificación de Empresa Familiarmente Responsable; pero a raíz del surgimiento de la Ley LOI 3/2007, que emplazaba a las organizaciones (tanto públicas como privadas) para que llevaran a cabo los cambios pertinentes en busca de ir logrando la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, con base en las directrices que allí se describen, se tuvo que ir adaptando

las **políticas** de los **Recursos Humanos** a la luz de los nuevos requerimientos de dicha Ley. Esto se evidencia en las entrevistas realizadas:

“En la búsqueda de un modelo de mejora continua, empezamos con la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y después, cuando se aprobó la ley de Igualdad, tuvimos que ir **adaptando ciertos aspectos** a lo que marcaba la ley, desde la composición del comité de igualdad, para que fuera paritario e integrara a la ejecutiva del Comité Social, que es el órgano que representa en la cooperativa a los socios trabajadores. A partir de ahí, por las circunstancias, nos vimos obligados a trabajar el plan de conciliación por un lado, para adaptarnos a la **norma EFR** y el plan de igualdad, por otro lado, para adaptarnos a lo que exigía la ley; aunque teníamos dos documentos, a nivel interno funcionábamos más o menos de manera **unitaria**. Con el paso del tiempo prácticamente es uno” (Cano, 2013).

En cuanto al tema de la política de gestión y retención del talento, la Ejecutiva de comunicación, Guillermina Cano, fue enfática en afirmar que “para nosotros al día de hoy, invertir en conciliación e igualdad es rentable” (Cano, 2013). Con ese pensamiento se atestigua que el paradigma de igualdad atraviesa toda la organización y, con fundamento en esa premisa se toman las decisiones estratégicas de la corporación.

Se nos explicó que para atender las demandas de la Norma EFR, se continuó con el Plan de Conciliación, pero a la vez se inició también el Plan de Igualdad. Para el primer caso, esta Corporación cooperativa ya cuenta con la certificación EFR, y luego, se continuó el trabajo con los requerimientos para el tema de la igualdad, con miras a **lograr el visado** del mismo por parte de la Generalitat Valenciana. Así, se nos indicó que:

“Estamos ahora en esta fase, ya tenemos certificada toda la organización como EFR. Empezamos poco a poco y fuimos sumando todos nuestros centros de trabajo. Respecto a igualdad, nos presentamos al distintivo de la Generalitat, nos dieron el visado del Plan de Igualdad, y hemos estado presentando los informes de evaluación todos los años, pero ya hemos cumplido el ciclo, son tres años” (Cano, 2013).

A raíz de lo anterior, puede notarse que todas las políticas de RRHH han sido **modificadas** y, paulatinamente han evolucionado, teniendo como referente la igualdad entre mujeres y hombres colaboradores en esta organización.

“Y como teníamos dos documentos, íbamos trabajando para ir unificando. A día de hoy tenemos un único Plan de Igualdad y Conciliación que para nosotros supone un modelo de mejora continua perfectamente adaptado a la ley y a cualquier sistema de gestión responsable de las personas o de la conciliación. Y vamos sumando objetivos periódicamente en función de nuestros planes estratégicos y de gestión” (Cano, 2013).

Bajo ese mismo referente, por ejemplo en la política de la formación y desarrollo, se evidenció que:

“La formación siempre es en horario laboral, no se plantea hacerla fuera de horario o, en cualquier caso, si se produce fuera del horario habitual, se compensa con tiempo libre” (Cano, 2013).

Con lo cual, la Cooperativa es consistente con dicha política, pues al tener un 80% de la plantilla formada por mujeres, está consciente de que las trabajadoras todavía –en su gran mayoría– tienen bajo su **responsabilidad las obligaciones** con sus familias (cuidado de hijas/os, personas dependientes, discapacitadas, y demás), situación que es un hecho irrefutable. A través de la trayectoria de su existencia, esta organización ha logrado comprender que si su personal está bien, asimismo la empresa lo estará.

Política de selección y contratación

A raíz de la implementación del Plan de Igualdad, se han desarrollado una serie de **acciones por áreas**, entre las que nos interesa el acceso al empleo. Así, se ha creado la acción “Formación en políticas de igualdad para todas las personas prescriptoras del departamento de Personal, incluido el personal técnico”, que tiene la siguiente dimensión:

“Las medidas de acceso al empleo del Plan de Igualdad de CONSUM son las siguientes:

- Formación en igualdad para todos los prescriptores del área de Personal
- Usar modelo de solicitud de empleo que garanticen la obtención de información relevante para la selección, sin extenderse a datos personales.” (Plan de Igualdad, 2010, p. 12)

Y como complemento a esa medida, se lleva a cabo:

“Desde el departamento de Personal de la Cooperativa, y al objeto de sensibilizar en el desarrollo de Políticas de Igualdad en la Organización, se plantea la necesidad de desarrollar una acción formativa dirigida a las personas que desempeñan un rol de prescriptoras en este departamento desde sus diferentes áreas de trabajo: jefes/as de Personal y Técnicas/cas de Formación, Selección y Prevención.

Se tiene como objetivo general:

Que las personas prescriptoras y responsables de llevar a cabo y hacer un seguimiento de las políticas de Personal de la Cooperativa, conozcan en profundidad la materia relacionada con la política de Igualdad y la legislación en vigor en este tema” (Plan de Igualdad, 2010, p. 13).

Con lo cual, se acredita que existe **una lógica de conjunto** en la Cooperativa respecto a la implementación del Plan de Igualdad y la consecución de las políticas de RRHH. De esta manera, por mencionar sólo un ejemplo:

“Todas las personas que aspiren a trabajar en la Cooperativa, deben cumplimentar nuestro modelo oficial de solicitud de trabajo, bien sea en formato papel o electrónico a

través de nuestra web corporativa. En dicha solicitud debe indicar las preferencias a nivel de puesto de trabajo.

Se tiene como objetivo general:

Disponer de una solicitud de trabajo que haga un uso no sexista del lenguaje, y que transmita el compromiso de la Cooperativa en la igualdad de oportunidades, sean mujeres y hombres.

Se tiene como acción:

Utilizar un lenguaje neutro en los textos de nuestra solicitud de trabajo, y garantizar que todos los campos de texto a cumplimentar por las personas solicitantes de empleo, se ajusten a una política de igualdad de oportunidades independientemente del género” (Plan de Igualdad, 2010, p. 15)

También, esa solicitud de trabajo incluye un texto pertinente, que evita preguntar sobre información susceptible de discriminación, por ejemplo: no hacer referencias a “estado civil”, ni “número de hijas/os”. Además, del uso adecuado de **un lenguaje neutro** (como se verá más adelante). Dicha solicitud de trabajo está disponible en papel en la red de los supermercados y electrónicamente, en la web corporativa, en el *enlace “Trabajo con nosotros”*.

Formalización de los procesos y diseño de puestos

En cuanto a la formalización respecto a la retribución, desde el 2009 se ha implementado un nuevo **sistema informático de Personal**, donde se ha incluido el módulo de Compensación. Con lo cual, se facilita el análisis estadístico periódico sobre la coherencia retributiva por niveles organizativos o por puestos, entre mujeres y hombres. De esta manera, será más fácil detectar posibles desajustes e incidencias perniciosos. Así, se ha logrado:

“Realizar periódicamente análisis estadísticos de retribución (por niveles organizativos y puestos) que nos permitan detectar posibles situaciones discriminatorias atendiendo a razones de género o de cualquier tipo. Se tendrá en cuenta que para medir el concepto de “brecha salarial” siempre se compararán casos que se produzcan en igualdad de condiciones, es decir, mismo puesto, misma antigüedad, etc., por lo cual, para este fin, se considerará idónea la comparación por géneros de puestos de nueva incorporación.

Acción:

Realizar con carácter periódico consultas y/o informes de Retribución entre la plantilla de Consum. Los campos de análisis serán niveles organizativos y puestos, cruzados por sexos” (Plan de Igualdad, 2010, p. 37).

Asimismo, por las exigencias de la Norma de EFR, en primera instancia, y luego la adopción de las políticas de recursos humanos emanadas del Plan de Igualdad, esta organización ha **debido modificar** todos los aspectos necesarios, a tenor de tales modelos. Así, por ejemplo, todos los puestos comprenden un perfil general, veamos:

“Ahora hay cuatro competencias genéricas que se han establecido en la organización y luego otras específicas en función del puesto de trabajo.

Las genéricas son: orientación a las personas, orientación al cliente, responsabilidad y rigor profesional, e implicación y compromiso. Cada competencia tiene asociados dos o tres comportamientos, y en función de eso se evalúa en una escala de a, b, c, d; la a es excelente, la b es trabajo sólido, la c cumple requisitos básicos, y la d necesita adquirir la competencia.

También se evalúa un apartado de conocimientos y, finalmente, la parte cualitativa, que deriva en la identificación de áreas que son puntos fuertes, áreas de mejora, o compromisos de mejora” (Cano, 2013).

Con lo cual, las directrices del Plan de Igualdad, han incidido en todos los puestos de trabajo, se ha venido gestando el perfeccionamiento y corrección de las posibles asimetrías y disconformidades que se han encontrado.

Motivación

Como parte de los factores de éxito de una organización está la satisfacción de las personas colaboradoras, ya que sin la **motivación** adecuada del personal, la corporación no puede desarrollarse y avanzar en el cumplimiento de sus objetivos.

De esta manera, esta Cooperativa ha incorporado en la **encuesta de satisfacción** preguntas que permitan obtener información relevante sobre conciliación e igualdad. Han difundido la información sobre las medidas de conciliación a la plantilla a través de un catálogo. Y han integrado en el Plan de Igualdad todas las medidas derivadas del Plan de Conciliación 2009-2012.

Así, cada 2 años se acomete un estudio de **clima laboral**, el cual permite analizar el nivel de satisfacción de los socios y socias, atendiendo a una batería de 16 factores de clima. En virtud de lo cual, se ha tomado la siguiente acción:

“Incorporar al estudio de clima laboral un factor relacionado con las políticas de Igualdad y Conciliación de la Cooperativa, y su grado de conocimiento-valoración entre los trabajadores y trabajadoras. Dicho factor incorpora 10 ítems o preguntas relacionadas” (Plan de Igualdad, 2010, p. 17).

Para ilustrar esa medida citada, la difusión del cuestionario correspondiente se hará entre todos los trabajadores y trabajadoras. Su cumplimentación es voluntaria y tiene carácter anónimo. Dicho instrumento será elaborado a través de una consultora especializada, el ejecutivo de Desarrollo de Personal y personal administrativo del departamento de Personal.

Incluso, Consum tiene implementado desde el 2007, un sistema de gestión de la conciliación a través del modelo de **mejora continua** Empresa Familiarmente Responsable. Dicho sistema de gestión de la conciliación ha permitido detectar las necesidades de la plantilla,

las de la organización y poder concertarlas para así dar **satisfacción integrada** a ambas partes, a través de los Planes de Conciliación. Y, como nos fue informado, ambos Planes de Conciliación y de Igualdad se complementan e integran, lo que ha dado como resultado una enriquecedora simbiosis, cuyos excelentes resultados han llevado a la organización a ser considerada un buen lugar para trabajar.

Relacionado con esta misma variable de estudio, se ha encontrado que Consum en el Área de salud laboral, por ejemplo dispone de varios **protocolos**, a saber: Protocolo de Protección durante el embarazo, de Protección de trabajadoras víctimas de violencia de género, de Protección de la plantilla frente a casos de acoso laboral (mobbing), sexual o por razón de género. En forma particular, el Protocolo de Protección durante el embarazo garantiza a las trabajadoras en gestación el debido resguardo ante situaciones de riesgo, que se puedan presentar en el ejercicio habitual de su trabajo, así como las diversas **medidas preventivas** que se deben de tomar para subsanarlos. Si fuera del caso, se modifican sus condiciones laborales, o se gestiona un cambio de puesto. Si tales opciones no son viables, se le informa a la colaboradora la posibilidad de acogerse a la licencia de riesgo por embarazo, cobrando el 100% de su salario. Con lo cual, no todas las empresas pueden brindar estos beneficios a sus colaboradoras, con lo que esto constituye una acción más que suma a la organización, por la implementación del Plan de igualdad. Y, desde el 2003 se creó en la Cooperativa el Comité de Relaciones Internas para vigilar las situaciones de acosos y, se añadió un capítulo “**De las Relaciones Internas**” a la Normativa de Centro que incluye el Protocolo de actuación dirigido a la plantilla, respecto a la gestión de la denuncia ante situaciones de acosos, en dicho Comité, quién es el órgano encargado de velar por el cumplimiento de la normativa y es el garante de la atención confidencial e íntima de los casos. Cabe destacar aquí, que también entre los valores fundamentales de Consum está el respeto a la **dignidad de las personas**, con lo cual dicho principio también rige para todas las relaciones sociales y comerciales de esta Corporación.

Evaluación del desempeño

En este tema, indicar que la Cooperativa ha establecido un sistema anual de **evaluación del desempeño** y de objetivos de sus socios y socias, así como de los trabajadores y trabajadoras no socios, con fundamento en criterios de cualificación, experiencia y rendimiento profesional. Dicho sistema se compone de una evaluación de Desempeño, sustentada en el análisis de las competencias y conocimientos asociados a cada puesto y, también una evaluación de los objetivos anuales asignados a cada puesto y persona. Esta evaluación posee la ventaja de que se le puede asociar opciones para solicitar cursos de formación, proponer plan de carrera y mejora de retribución, o sea que facilita documentar una promoción profesional, un itinerario

formativo y/o una mejora retributiva. Como ventaja de la Cooperativa, se logró contratar a una empresa consultora de Recursos Humanos, para la definición de los **perfiles competenciales** asociados a cada puesto y, la elaboración de los sistemas de retribución y compensación laborales (Plan de Igualdad, 2010).

Asimismo, se destaca como objetivo general:

“Evaluar anualmente a todas las personas que lleven más de 6 meses en la Cooperativa, con arreglo de este sistema de Evaluación del Desempeño y Rendimiento. Garantizar el uso de un lenguaje neutro a la hora de referirse a los diferentes puestos de trabajo inventariados en el Manual de Descripción de Puestos de la Cooperativa.

Y como acción:

Disponer de un sistema de evaluación de desempeño profesional, que garantice el uso de un lenguaje neutro en materia de género y la objetividad del sistema” (Plan de Igualdad, 2010, p. 31).

Por lo cual, queda demostrado que dicha Cooperativa se diferencia en mucho de otras organizaciones de su rama industrial, al comprobar que ha invertido recursos financieros en la **mejora y perfeccionamiento** de los sistemas de RRHH, y en la forma particular en la que implementa la igualdad en los mismos.

Cambio cultural

Con todo lo expuesto, es obvio que esta Sociedad Cooperativa es una **organización que aprende**, que ha entendido la significancia de volcar su atención a sus recursos humanos. En busca de lograr su mejora, de buscar los puentes para conciliar y convenir tanto los **objetivos estratégicos** de la organización con los de sus personas colaboradoras. Dichas condiciones son requerimientos para tener factores de éxito y lograr óptimos niveles de desempeño organizativos.

Así, para ilustrar ese argumento, vamos a mencionar sólo algunos ejemplos. Se puede mencionar que en el Desarrollo de Nuevos Objetivos de Mejora para el 2011-2012 de Consum se explicita que:

“Objetivo 7.

Conseguir que cada vez más hombres se **sensibilicen y corresponsabilicen** junto con las mujeres de las obligaciones en el **hogar y la familia**, para que ambos consigan la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral” (Consum, 2011, p. 7).

Con lo cual, se determina que también a esta organización le interesa incidir en hacer **rupturas ideológicas**, en cuanto al mandato patriarcal, que sólo las mujeres “son las responsables de atender el hogar y la familia”; y al liberar a las mujeres, a través de un nuevo

pacto social (gestado desde el seno de la organización), se llega a un renovado entendimiento de la nueva realidad: mujeres y hombres pueden convivir y **compartir sus responsabilidades** familiares. Puesto que esa nueva cultura organizacional también trasciende hacia la esfera privada de las familias de las personas colaboradoras, porque les emplaza a tener **unas nuevas formas de relacionarse** (entre los géneros), de acuerdo con el avance de los derechos de las mujeres. Consecuentemente, éstas adquieren una nueva posición, **adquieren consciencia** de su lugar en la sociedad y se empoderan; lo cual deriva en ser personas proactivas, más dispuestas a aprender, a adquirir nuevo conocimiento y desarrollar destrezas, habilidades y, con esto es la propia organización la que también se beneficiará, al tener recursos humanos más implicados y con una visión de mejora continua.

Dando como resultado, que todo ese **nuevo conocimiento** y acervo de capital humano coloca a esta corporación en la ruta de avance y desenvolvimiento óptimos, a tenor con el ideal de empresa que proclama la propia Ley LOI 3/2007, potenciándole así al logro de una **alta diferenciación competitiva**.

Asimismo, otro loable ejemplo lo constituye el objetivo 1:

“Objetivo 1.

Mejorar el bienestar del personal con discapacidad y censar cuántas personas hay en esta situación en Consum” (Consum, 2011, p. 1)

En virtud de lo cual, en el tema del personal con discapacidad (sea para las personas colaboradoras o algún familiar directo), se propone la creación de una **paga anual** de 300 euros para las personas trabajadoras que sufren una **discapacidad**, esto enmarcado dentro de las medidas de Conciliación.

Y finalmente, se ha encontrado con relación a las medidas de conciliación de la familia, lo siguiente:

“Objetivo 5.

Favorecer la **conciliación** de la vida personal y laboral de los trabajadores de Consum en aquellos ámbitos en que más lo necesitan: cuidado de niños, cuidado de mayores y asistencia médica privada” (Consum, 2011, p. 5).

Con todo se infiere que dicha Cooperativa es **sensible**, sí se preocupa por las personas colaboradoras. De esta forma, esta organización se ha enrutado hacia niveles superiores, a través de prácticas de desarrollo **de RRHH innovadoras y muy exitosas**.

Responsabilidad Social Corporativa, relacionada con el cambio cultural hacia la sensibilización de género

En este tema, reiterando el **compromiso** de Consum en materia de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es significativo destacar lo siguiente:

“Los principios enunciados se llevarán a la práctica a través del fomento de medidas de igualdad, incluidas en un Plan de Igualdad, que supongan mejoras respecto a la situación presente (ya sea porque constituyan una novedad o bien porque contemplen aspectos ya previstos en la normativa interna que estén en proceso de desarrollo), arbitrándose los correspondientes sistemas de seguimiento, con la finalidad de avanzar en la consecución de la igualdad real entre mujeres y hombres en la empresa y, por extensión, colaborando para que así sea en el conjunto de la sociedad” (Durich, 2009, p. 58).

Puede denotarse que desde la implementación del Plan de Conciliación y luego, la posterior incorporación del Plan de Igualdad (con base en las demandas de la Ley LOI 2007), la Cooperativa Consum ha venido rompiendo **paradigmas obsoletos y arcaicos** sobre la forma de administrar y gestar los recursos humanos. La Dirección y sus subdirecciones han tenido la lucidez de leer el cambio de los tiempos, de poder interpretar asertivamente los designios del mundo actual y, han apostado por el paradigma de la igualdad y, por la naturaleza de su plantilla (compuesta mayoritariamente por mujeres), han tomado las decisiones estratégicas de **invertir en las mujeres**. Como lo han demostrado los hallazgos descritos, esta Sociedad Cooperativa Valenciana ha evolucionado hacia una cultura más relacional, más amigable con las mujeres, más armoniosa con el entorno laboral, **mejorando las relaciones entre los géneros**. Todas éstas son condiciones de factores de éxito corporativo, que por supuesto, incluye también a los recursos humanos.

Por todo ello, la **cultura organizativa** ha cambiado. Y lo ha hecho para bien. Teniendo como norte el Principio de igualdad de oportunidades, así:

“Respecto a la comunicación, tanto interna como externa, se informará de todas las decisiones que se adopten a este respecto y se proyectará una imagen de la empresa y sus trabajadoras y trabajadores acorde con este principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” (Durich, 2009, p. 59).

Así pues, no solo la implementación del Plan de Igualdad es un asunto interno, sino que ha trascendido a lo externo, porque también atañe a las **relaciones laborales** entre la empresa y sus personas colaboradoras. Situación que posee una naturaleza sumamente democrática y participativa, con lo cual, el estar integrado el Comité de Igualdad y Conciliación con personas miembro de los diversos sectores, supone sinergias muy valiosas, y por ende, las decisiones que allí se tomen, serán de naturaleza holística, integrales y armoniosas, para todas las partes.

Es oportuno mencionar que esta Sociedad Cooperativa ha tenido una trayectoria consistente y coherente con proyectos relacionados con la **Responsabilidad Social**, Conciliación

de la vida profesional y personal e Igualdad. Por lo cual, se debe enumerar que ha sido **reconocida** con:

- ❖ El Sello RSE, Coop, que es Responsabilidad Social de la Empresa en Economía Cooperativa, por la implementación de políticas de responsabilidad social en el ámbito de gestión económica, ambiental y social de la organización, en el marco del Programa RSE COOP, de la iniciativa Comunitaria Equal II (2004-2007).
- ❖ El Certificado EFR Empresa, que es Entidad Familiarmente Responsable, desarrollado por la Fundación Másfamilia, el Modelo de gestión es aplicable a diseño, estrategia y prácticas familiarmente responsables y su aplicación en el desarrollo de sus actividades en el sector de la distribución comercial en todos sus centros de trabajo. Con base en ese modelo se elaboró el tercer Plan de Conciliación 2009-2012, y también ha publicado para toda su plantilla el Catálogo “50 Medidas para Conciliar” (2007) y, luego el Catálogo “+50 Medidas para Conciliar” una versión mejorada y ampliada (2009).
- ❖ El Premio Concilia-Te 2008 del Ayuntamiento de Valencia, por las buenas prácticas en conciliación en la categoría de empresa de más de 50 trabajadoras/res.
- ❖ El Premio Alfafar en Igualtat 2009 del Ayuntamiento de Alfafar, como empresa con política de Igualdad, por incorporar medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en la organización a favor de las personas que allí trabajan.
- ❖ El IV Premio para Racionalizar los Horarios Españoles, en la categoría de empresa que más se haya destacado por la implantación de acciones que propicien unos horarios más racionales, dado por la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea y ARHOE, otorgado en Valencia en el 2009.
- ❖ El Premio FIDEM 2010 (Barcelona) en la Categoría de Conciliación.
- ❖ Certificado en Conciliación e Igualdad (2007), por implantar el modelo de gestión EFR aplicable al diseño, estrategia y prácticas familiarmente responsables y su aplicación en el desarrollo de sus actividades en el sector de la distribución comercial, certificado por la Entidad Det Norske Veritas.
- ❖ Certificado Top Employers.

De esta forma, la trayectoria de la Sociedad Cooperativa ha sido **íntegra y consistente** con sus valores enunciados. Y ha sido campo fértil para la implementación de los modelos de **gestión y administración** de los RRHH bajo el arquetipo del respeto a los derechos humanos, viendo a sus personas colaboradoras como seres integrales y dinámicos, capaces de desarrollarse, aprender y crecer como tales, y esto, obviamente, derivará en la mejora de la calidad de vida de

éstos y de su familias, y por ende, de manera especial, en el progreso de las mujeres trabajadoras; consecuentemente, en la **mejora corporativa** y, desde luego, en la mejora social del país.

Todo ese panorama descrito, lógicamente llevará a esta organización a posicionarse en un **lugar de liderazgo** y de hito corporativo.

Tras este análisis, y respecto a nuestras primeras proposiciones,

P1: A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.

P2: Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.

Podemos decir que, a la luz de la información analizada, existe una clara relación e impacto positivo, en términos de un mayor desarrollo, entre la implantación de las directrices, en primera instancia, del Plan de Conciliación y, en segunda instancia, del Plan de Igualdad, y las prácticas de RRHH de la empresa. Estas se desarrollan más, se formalizan y se comunican a toda la organización. Podemos decir que en el caso analizado los Planes de Conciliación y de Igualdad explican los cambios producidos en las políticas de RRHH de acuerdo con el patrón de relaciones propuesto en las proposiciones iniciales.

Analizamos ahora la tercera cuestión de investigación, que concreta los resultados en términos de performance:

3. ¿Cómo la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género posee un efecto positivo sobre la performance de la empresa?

El análisis de los resultados de la aplicación de las nuevas políticas de RRHH, consecuencia de la implantación de los dos Planes, de Conciliación y de Igualdad, ofrece las siguientes evidencias que comentamos a continuación:

Respecto a **los INDICADORES DE PERSONAL**, se puede afirmar que desde el año 2007 con la implementación del Plan de Conciliación y, la posterior implementación del Plan de Igualdad (2009), Consum inició un proceso dinámico, multiplicador y de mejora continua, lo cual le ha situado con excelentes resultados en su performance. El Principio de la igualdad está enclavado en los objetivos estratégicos, y por ende, está presente también en las decisiones estratégicas de la Corporación.

Así, por ejemplo en el tema de la contratación, se puede mencionar que en el Desarrollo de Objetivos de Mejora para 2013-2014, se tiene como metas las siguientes:

“Metas

1. Promover la contratación de CEE para la adquisición de bienes y servicios entre los departamentos de la Cooperativa.
2. Estudio de puestos de trabajo en Consum para valorar qué perfiles de personas con discapacidad podrían optar a ellos y promover así su contratación.
3. Publicación de un catálogo de discapacidades, trámites para solicitarla y ventajas para informar a la plantilla” (Consum, 2013, p. 1).

Como puede destacarse, esta organización se preocupa por **tomar medidas** y aplicar acciones de conciliación en el tema de la discapacidad. Con lo cual, se ha hallado que se ha incrementado la contratación de **personas con discapacidad**, así por ejemplo en el año 2011 se tenían 86 personas (Consum, 2013).

En cuanto al tema de **conciliación**, se han tomado medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores, en aquellos **ámbitos prioritarios** (cuidado de niños, cuidado de mayores y asistencia médica):

“Metas

- o **Contactar** con federaciones, etc. relacionadas con centros de día que den cobertura a nuestra área de influencia.
- o **Formalizar** algún convenio como prueba piloto que permita valorar esta opción como la más adecuada.
- o Mantener **contactos con empresas** de seguros privados o empresas de servicios que den respuesta a la posible asistencia médica privada a las personas de la plantilla que así lo quieran” (Consum, 2013, p. 2).

Como consecuencia, se ha producido un aumento del número de **convenios formalizados** con empresas que brinden estos servicios, crear las condiciones pertinentes para lograr el servicio con los centros de cuidado de día, y también lograr contactos con empresas de servicios para asistencia médica para la plantilla.

En cuanto al tema de la discriminación que sufren las mujeres, Consum ha tomado acciones al respecto. De esta manera, se puede mencionar el Eje de **Sensibilización, Contratación y Retribución** que nos ilustra al respecto el siguiente objetivo:

“Objetivo 3

Dar solución a los **“frenos”** que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Metas

1. Desarrollar un Plan de Comunicación del estudio realizado por Inmerco a través de dinámicas de grupo para identificar estos “frenos”.
2. Desarrollar un Plan de Acción que dé respuesta a las conclusiones que se han extraído a través de este estudio” (Consum, 2013. p. 3).

Como puede notarse, la Cooperativa es consciente de los “frenos”, **limitaciones y gaps** que las mujeres trabajadoras padecen; los cuales muchas veces les impide llevar a cabo sus proyectos de vida plenamente y, por ende, tales obstáculos también inciden en su desarrollo laboral y profesional. Dando como resultado el siguiente indicador de seguimiento:

“Incremento de la satisfacción de las mujeres en cuanto al factor igualdad y conciliación de la encuesta de clima. Incremento del número de mujeres en puestos de responsabilidad” (Consum, 2013, p. 3).

En esa misma línea, se debe destacar que en cuanto a la **promoción de mujeres** en puestos de responsabilidad se encontró que:

“Objetivo 4.

Establecer objetivos concretos de promoción de mujeres en los Planes de Gestión y de Igualdad.

Metas

- Desarrollar herramientas para la elaboración de un listado de mujeres con potencial para promocionar.
- Invitar a las mujeres a presentarse a los procesos de selección.
- Elaborar un Plan Formativo de Desarrollo de Potenciales.
- Realizar un estudio sobre la tendencia en las promociones de mujeres en los últimos años.
- Una vez obtenidos los datos reales de la situación de partida establecer objetivos cuantitativos de promoción de mujeres” (Consum, 2011, p. 4).

Con lo cual, se obtuvo como resultados lo siguiente:

“La relación en cuanto al número de **mujeres promocionadas** y total de mujeres en la plantilla, tendiendo hacia la igualdad, fue en el 2011, el 71% de las promociones fueron mujeres, pero un 75,6% de la plantilla son mujeres” (Consum, 2011, p. 4).

De igual manera, es pertinente citar aquí las medidas tomadas en cuanto a clasificación **profesional, promoción y formación**, a saber (Consum, 2010, p. 24):

- ❖ Formalizar una política de promoción interna, haciendo hincapié en el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad.
- ❖ Establecer medidas que faciliten el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.
- ❖ Incorporación al Plan de Acogida de un módulo sobre igualdad y conciliación.
- ❖ Disponer de un sistema de evaluación de desempeño profesional, que garantice el uso de un lenguaje neutro en materia de género y la objetividad del sistema.
- ❖ Formación en políticas de igualdad para la cadena de mando de la Cooperativa.

- ❖ Formación y sensibilización en materia de igualdad dirigida al nuevo personal socio de la Cooperativa y a los equipos de personas que integran la plantilla de los nuevos supermercados”.

Asimismo, el Estudio-diagnóstico realizado conllevó que el Departamento de Personal estableciera como objetivo la elaboración documental de cada una de sus Políticas. Además, como prioritaria, se fijó la **Política de Promoción y Carrera Profesional** con la finalidad de que esta política insistiera en el acceso de la mujer a **puestos de responsabilidad** en igualdad con los hombres y fuera un instrumento facilitador, basándose en los principios recogidos en el Reglamento de Régimen Interno” (Consum, 2010, p. 24).

En este sentido, también se tiene como objetivo “garantizar la **presencia de mujeres** o, si se diera el caso, del género menos representado en las fases de los procesos de selección para promoción interna y carrera profesional de la Cooperativa. Con ello, se persigue aumentar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, siempre que cumplan el perfil profesional requerido” (Consum, 2010, p. 24).

En virtud de lo anterior, se ha logrado **formalizar una política** de promoción interna, para dar acceso a las mujeres trabajadoras a **puestos de responsabilidad**, la misma se ha comunicado debidamente a todo el personal en todos los supermercados.

Al implementarse el Plan de Igualdad, esta Corporación ha tenido claridad y determinación en cuanto a la injerencia que el mismo conlleva en cuanto a las acciones realizadas, las **prácticas de RRHH** y sus efectos positivos en la **performance de la empresa**, de esta manera se destacó que:

“otro de los motivos por los que CONSUM ha elaborado su Plan de Igualdad obedece a que la cooperativa es consciente de que tener implantado un Plan de Igualdad le reportará, al mismo tiempo, **grandes beneficios empresariales** relacionados con el aumento de la **satisfacción de su personal**, la **retención del talento**, la **reducción de la rotación** y el **absentismo**, así como el aumento de la **productividad**.

Así, pues con este Plan de Igualdad, CONSUM pretende favorecer la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la cooperativa, favoreciendo **el acceso de las mujeres** a puestos de responsabilidad, la conciliación y la sensibilización de plantilla, obteniendo de ello también una **serie de beneficios** que redundarán en una **mayor competitividad** y la **buen marcha** de la organización” (Consum, 2010, p. 12).

En ese mismo sentido, se puede demostrar que los ratios de absentismo y rotación se han reducido, favoreciendo así la mejora del clima laboral. Así, “Consum implantó en 2007 un plan de conciliación e igualdad de oportunidades y desde entonces ha **aumentado** su

productividad un 7,5%, ha reducido un 47% el absentismo y un 55% la rotación, lo que favorece un mejor clima laboral”⁴⁹.

Aunado a lo anterior, asimismo es pertinente destacar que existe un Eje de Soluciones de **flexibilidad laboral** (servicios al personal), en el cual se busca también conciliar, recogido en el objetivo 5 el cual nos indica (Consum, 2013, p. 5):

“Objetivo 5

Valorar la posible racionalización de los horarios en la sede social.

Metas

1. Realizar una propuesta de **racionalización de horarios** en sede a la Dirección que dé respuesta a las peticiones del personal, sea **beneficiosa** para la empresa y en la medida de lo posible sea homogénea para todos los departamentos, excepto en áreas que dan servicio en unos horarios concretos y que ya funcionan con sus propios turnos horarios.
2. Valoración y en su caso aprobación por parte de la Dirección.
3. Puesta en marcha de la medida.
4. Comunicación a la plantilla”

Como resultado se obtiene un indicador de seguimiento que evidencia “un **aumento de la satisfacción** de los trabajadores de Sede en el factor de conciliación e igualdad de la encuesta de Clima” (Consum, 2013, p. 5).

En esa misma línea de acción sobre satisfacción y bienestar de la plantilla, la Cooperativa ha puesto en marcha metas en torno a la víctimas de **violencia de género** (objetivo 4) cuyo enunciado propone “estudiar y poner en marcha una nueva medida de ayuda a las trabajadoras víctimas de la violencia de género” y cuyas metas son (Consum, 2013, p. 4):

1. Realizar una propuesta de **ayuda económica** a las mujeres en esta situación dirigida a la Dirección.
2. Valorar y en su caso aprobación por parte de las Dirección.
3. Puesta en marcha de la medida.
4. Comunicación a la plantilla”

Como resultado se obtiene en los indicadores:

“Un porcentaje de **conocimiento y satisfacción** que obtiene esta medida en las encuestas de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y, un aumento de mujeres que se **benefician** de esta medida” (Consum, 2013, p. 4).

⁴⁹ <http://www.consum.es/consum-doc/prensa/medios/141201-expansion.com-PremioAedipe.pdf> (consultado el 30/8/2015)

A través de todas esas acciones se ha logrado incrementar el nivel de bienestar y satisfacción de la plantilla, y en especial de las trabajadoras.

En este momento, es relevante también mencionar que en la aplicación de la encuesta sobre el Clima laboral, se han incorporado preguntas sobre el índice de **satisfacción** de los/las trabajadores/ras de la Cooperativa, en materia de igualdad y conciliación, y cuyos indicadores de evaluación mostraron lo siguiente:

“Indicadores de evaluación:

Resultados de la encuesta. En 2008, el factor Conciliación e Igualdad, que ha aparecido por primera vez en esta encuesta, ha obtenido una de las **calificaciones más altas** (3,68 sobre 5), superando la puntuación media (3,52). Por género, las mujeres lo han **valorado mejor** (3,69) que los hombres (2,55)” (Consum, 2010, p. 18). El resultado de este factor ha ido evolucionando en las encuestas sucesivas, con un 3,72 en 2010, un 3,74 en 2012 y un 3,71 en 2014. Curiosamente, la valoración por parte de hombres y mujeres ha dado un giro y, a medida que el modelo ha ido madurando y sus políticas han sido más asimiladas por el personal, parece que las mujeres se muestran más críticas o demandan mayores mejoras. En 2014, la valoración de los hombres ha sido de un 3,75 frente al 3,69 de las mujeres.

No obstante, se evidencia pues, que las medidas y acciones de RRHH han impactado **positivamente a las mujeres** y sus **entornos laborales**. Ya que como la información lo indica, éstas han expresado su valoración efectiva y categórica al respecto, dando **calificaciones mejores** en el factor de Conciliación e Igualdad, puesto que ellas son las **más beneficiadas** con los conjuntos de prácticas de mejora que hemos venido discutiendo.

Ahora bien, respecto a los **INDICADORES DE NEGOCIO**, como se ha expresado bajo el modelo de **cadena de valor**, la empresa busca desarrollar las actividades organizacionales de tal forma que generen un valor final para el cliente (Porter, 1985). En este sentido, la corporación lleva a cabo una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios ofrecidos. Esto se complementa asimismo con las actividades de apoyo (administración, recursos humanos, tecnología y adquisiciones). Bajo esa lógica de pensamiento, el modelo de la cadena de valor implica la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores y/o con otras empresas similares de su rama.

Así tanto las actividades primarias como las de apoyo en esta Sociedad Cooperativa se han integrado bajo el paradigma de la igualdad, y con esto se ha venido desarrollando una serie de prácticas y acciones que han **impactado positivamente** sobre los **ratios de productividad, calidad del servicio, satisfacción y fidelización** de los clientes, creando un significativo valor al cliente final. Puesto que tales habilidades, destrezas y experiencias han incidido en una mayor

rentabilidad y competitividad de Consum. Tal y como lo indicaba la propia ejecutiva Guillermina Cano:

“Sí, hay formación específica; lo primero que hicimos fue formación en igualdad para la cadena de mando. Formamos primero al comité de igualdad, al Consejo Rector, que es uno de los máximos órganos de gobierno de la cooperativa, y al Consejo de Dirección. A partir de ahí, trazamos un plan para formar toda la cadena de mando, hasta el nivel de jefe de unidad, que es el jefe de tienda para que estos, a su vez, trasladaran esta información y valores a sus equipos (Cano, 2013)”.

Como ya se ha discutido, si los individuos poseen un cierto **estado de bienestar** y están identificados con la empresa, la organización gana puesto que obtiene mejor rendimiento y una mayor disposición hacia el trabajo. Con lo cual, se mejora categóricamente el servicio al cliente.

Además, esta Cooperativa tiene el Programa de **Fidelidad “Mundo Consum”**, con el cual da proyección a aquellas comunidades con poca población y, que esta organización ha tenido la brillante idea de negocio de atenderles, bajo su misión social corporativa⁵⁰:

“Los clientes de las franquicias Charter también pueden beneficiarse de todos los descuentos y promociones que Consum realiza, a través del Programa de **Fidelidad de la Cooperativa ‘Mundo Consum’**. Además, tienen a su disposición los productos de cuidado corporal y capilar para mujer, hombre e infantil, de las marcas exclusivas para Consum: Kaviva, Kyrey, Om Line y Consum Kids, de venta también en las tiendas Charter. Con la franquicia Charter, Consum tiene el objetivo de dar servicio a las pequeñas poblaciones y barrios urbanos que no disponen de población suficiente para la presencia de un gran supermercado, pero que necesitan una buena instalación a su medida donde realizar sus compras diarias. Consum cumple de esta forma con su misión social como Cooperativa: estar siempre cerca del consumidor.”

Con todo, Consum ha ganado en incrementar la fidelidad de los clientes y el número de estos en sus franquicias.

Ahora bien, a través de todo este **bagaje de la experiencia** con los dos Planes de Conciliación y de Igualdad, se ha logrado también la mejora y el desarrollo de **nuevas tecnologías**, generando nuevas herramientas informáticas ventajosas:

“Antes la figura del director o directora de tienda era más complicada en cuanto a la presencia en la tienda. Requería de un horario más complicado y una presencia casi permanente. Ahora hemos doblado la estructura de mando en las tiendas y pueden disfrutar de la jornada continua al igual que el resto del equipo. Solo eso ha supuesto un avance importante y que muchas más mujeres quieran acceder y hayan accedido

⁵⁰<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/notas/150826NdPBalanceCharter1ersemestre2015.pdf> (consultado 30/8/2015)

también a este puesto en igualdad de condiciones. Ahora, después de este avance, pretendemos utilizar las **herramientas informáticas** de las que disponemos y elaborar un perfil, un **listado de potenciales**, y seguir animando a que cada vez más **mujeres se animen** a presentarse a procesos de promoción, eliminando cada vez más barreras. Nuestro sistema prima la promoción interna sobre las incorporaciones externas, siempre que es posible” (Cano, 2013).

Asimismo, Consum se ha venido posicionando como una corporación con **excelentes condiciones para trabajar**, con lo cual se va fidelizando tanto a las personas colaboradoras, como a los clientes, apostando hacia mejores y más armoniosos ambientes laborales. Condiciones que el personal estima mucho. Tal y como nos lo expresaron en las entrevistas:

“Sí. Hombres y mujeres asisten a los cursos. Tenemos encuestas que están en el marco del certificado, sobre el grado de **conocimiento** de utilización y de **satisfacción** de las medidas de conciliación, y sí que **hay evolución**; el indicador del grado de conocimiento **se ha incrementado gracias las acciones de comunicación**. La **gente valora** muchísimo la existencia de las medidas de conciliación aunque no las utilice, o incluso no las pueda utilizar, pero valoran que otras personas, sobre todo en situaciones de mayor vulnerabilidad por sus circunstancias personales o familiares, puedan hacerlo” (Cano, 2013).

De igual manera, dentro de las medidas para **fidelizar** aún más a las personas colaboradoras, por ejemplo se han suscrito convenios con diversas **entidades bancarias** como una manera de facilitar créditos cómodos al personal de la Cooperativa, así como con otras empresas que ofrecen descuentos por servicios tales como seguros, compras de automóviles, etc.

Se cuenta también con medidas respecto al disfrute de vacaciones en temporadas especiales, veamos:

“Una de nuestras nuevas medidas de conciliación consiste en garantizar que en toda la organización se pueda disfrutar, al menos, de dos semanas de vacaciones en período estival como mínimo. Tenemos la dificultad de que existen muchos centros de trabajo de costa, en zonas vacacionales, y antes no se podía garantizar en todos los casos que pudieran las dos semanas de vacaciones en período estival por el gran volumen de trabajo en estas fechas; sin embargo, con esta medida, cuando no es posible las siguen disfrutando en otro período del año, tenemos cinco semanas de vacaciones en total, pero se les compensa económicamente por las dificultades que eso les puede suponer para conciliar su vida personal o familiar”(Cano, 2013).

En cuanto a la fidelización de los clientes, la trayectoria de esta Cooperativa ha sido contundente, al recibir **reconocimientos públicos**, por el desarrollo y gestión de buenas

prácticas de RRHH, el respeto a la dignidad de las personas y la inversión en la mejora de la calidad de vida de todos sus colaboradores. Estos reconocimientos ya han sido citados en la página 296 de esta Tesis.

De esta manera, la sociedad civil reconoce a Consum como una **excelente organización** donde se puede trabajar, desarrollarse y hacer una carrera profesional, puesto que se permite crecer a sus colaboradores, y quienes gozan además de una serie de reivindicaciones relevantes, que en otros lugares de trabajo no se tienen. Veamos una clara evidencia:

“Por ejemplo, llevamos dos años haciendo una campaña de comunicación interna para sensibilizar a los trabajadores y las trabajadoras; el primer año fue genérica sobre conciliación, hicimos un calendario y cada mes del calendario era una causa, por ejemplo: “la formación es igual para todos y en horario de trabajo”. Y este año hemos hecho lo mismo, hemos desarrollado el mismo calendario y además lo distribuimos con la nómina del mes de diciembre y también nos sirve para felicitar el año. Se ha realizado sobre corresponsabilidad” (Cano, 2013).

Por lo cual, queda evidenciado que ha habido un cambio de cultura favorable hacia las mujeres, que además constituye una **ventaja competitiva** para la propia organización, ya que han iniciado una cultura de prácticas positivas para las trabajadoras, potenciando sus capacidades y competencias y como la misma responsable de comunicación indica “para nosotros, invertir en conciliación e igualdad es rentable”.

Asimismo, bajo esa lógica de pensamiento, se ha potenciado la cantera de mujeres:

“Ha **mejorado el indicador de rotación**, y el del **absentismo**”. Las mujeres somos alrededor de 75 por cien de la plantilla no se puede desperdiciar nuestro talento ni potencial porque es un activo más a sumar para que la empresa funcione mejor. Tenemos una buena cantera, muchas de ellas con formación específica y **universitarias**; además la línea de promoción natural de CONSUM parte de la tienda” (Cano, 2013).

Con tales evidencias, como se puede notar a través de esos indicadores, se da un ambiente de estabilidad laboral, se mejoran los **tiempos de rendimiento y productividad** (al estar el personal estable con experiencia en sus puestos), y se incrementa también los ratios de tiempos y movimientos, porque no hay que estar, cada vez, entrenando a nuevo personal.

Siendo fiel a su práctica de negocios esta Cooperativa ha destacado por la creación de empleo estable y de calidad, puesto que ha invertido en formación y en mejorar la calidad de vida en el trabajo, así se tiene que:

“Consum, como empresa cooperativa, considera a las **personas el eje central de su actividad**. En su Política de Personal, destacan la creación de empleo estable y de calidad, la inversión en formación y la apuesta por la calidad de vida en el trabajo. Prácticamente

el 100% de la plantilla de Consum son socios y socias trabajadoras con derecho a participar en la gestión de su empresa y en el reparto de beneficios anuales⁵¹.

Dicha acción le brinda a la organización ganancias en doble vía. Primero, porque al ser la plantilla socias y socios, eso les otorga un sentido de pertenencia e identificación. Segundo, la lógica de práctica comercial les indica que deben de esmerarse, desarrollar acciones tendentes a la **mejora continua** (en sus ámbitos de trabajo): atención al cliente, excelente disposición y orientación al cliente, búsqueda de soluciones a los inconvenientes que se puedan presentar, y demás; puesto que al ser personas socias les interesa también que se logren los objetivos comerciales y, por ende, lograr buenos rendimientos.

Con todo lo descrito hasta aquí, es relevante mencionar que con todas esas prácticas de RRHH se han obtenido excelentes resultados; más aún, ello se ha convertido en un **modelo de administración** de empresa porque se han logrado mejorar los indicadores de gestión de la corporación y, consecuentemente, aumentar su competitividad⁵²:

“Consum se plantea la conciliación de la vida personal y profesional como un derecho de los trabajadores y trabajadoras, pero también como un modelo de gestión que, al tiempo que incrementa la satisfacción de las personas, mejora los indicadores de gestión de la empresa, favorece la igualdad de oportunidades y aumenta su competitividad.

Los trabajadores y trabajadoras de Consum disfrutan de medidas para conciliar su vida laboral y familiar como la jornada continua, cinco semanas de vacaciones, permiso de paternidad de un mes, permiso de lactancia de 23 días y la garantía de 15 días de vacaciones estivales o compensación económica”.

En esa misma línea, la relación de la Cooperativa con sus proveedores ha sido muy simbiótica, ya que⁵³:

“La relación se basa en la confianza y el trato próximo, ya que tienen un papel fundamental en la cadena de valor y en la buena evaluación de la Cooperativa. Consum ofrece un surtido amplio y variado, que prima la capacidad de elección de los consumidores, incorporando nuevas referencias cada año. Para cubrir las nuevas necesidades de los consumidores, Consum trabaja estrechamente con sus proveedores para la adaptación, tanto por zonas geográficas como para dar respuesta a costumbres y hábitos distintos, aumentando y apostando por la gama local y regional. Muestra de ello es que en 2014, el 67% de las compras efectuadas por Consum se ha realizado en las comunidades autónomas donde está presente”

⁵¹<http://www.consum.es/sociostrabajadores/> Consultado en 20/10/2015

⁵²<http://www.consum.es/conciliacion/> (consultado el 30/8/2015)

⁵³<http://www.consum.es/p-proveedores/> (consultado el 30/8/2015)

Finalmente, en este apartado se puede distinguir que⁵⁴:

“Consum es la mayor cooperativa del arco mediterráneo español. Cuenta con 646 supermercados, entre propios y franquiciados, distribuidos por Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha, Andalucía y Aragón. En 2014 facturó 1.942,9 millones de euros, un 5,6% más, y obtuvo un beneficio de 34,1 millones de euros. Con más de 2,4 millones de socios-clientes y 11.449 trabajadores, Consum es la única empresa de distribución con el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (Efr). En 2014 la Cooperativa ha sido certificada con el sello Top Employers, como una de las Mejores Empresas de España para trabajar, según la consultora Top Employers Institute”.

Por tanto, todo ello hace que Consum sea una gran empresa que, por su modelo de negocio y prácticas de gestión, ha logrado excelentes resultados no sólo a nivel de su performance corporativa, sino también en lograr rentas y utilidades muy significativas 34,1 millones de euros, muy por encima del promedio de sus competidores más cercanos.

INDICADORES INTERNOS

Respecto a los **INDICADORES INTERNOS**, se puede explicitar que en cuanto a las medidas tomadas para lograr altos niveles de satisfacción de las personas trabajadoras están:

“Dado que Consum, es una empresa en la que las mujeres representan más del 70% de la plantilla, pero no están tan representadas en los puestos de responsabilidad, cabe suponer que pueden existir ciertas **“barreras” explícitas** o no que obstaculicen su acceso a puestos de mayor responsabilidad.

Objetivo General

Hacer un inventario de medidas que contribuyan a paliar la **desigualdad existente** entre la representación femenina y masculina en los puestos de responsabilidad, insistiendo sobre todo en el **desarrollo de potencialidades**, en la formación, la sensibilización y la identificación de posibles obstáculos para **desarrollar** mayores facilidades” (Consum, 2010, p. 27).

A partir de ello, se elaboró un documento con medidas facilitadoras del acceso de más mujeres a los puestos de responsabilidad, que fue aprobado por la Dirección y el Comité Social, y presentado a la línea de mando. Y es el Departamento de Personal y la cadena de mando los responsables de desarrollar los mecanismos pertinentes para dar cumplimiento de cada una de las medidas propuestas.

Ahora bien, respecto a los procesos de **mejora continua**, se debe identificar que el Departamento de Personal ha tenido que mejorar y optimizar los sistemas de promoción interna

⁵⁴<http://www.consum.es/consumdoc/prensa/notas/150826NdPBalanceCharter1ersemestre2015.pdf>(consultado 30/8/2015)

(acceso a puestos y retribución) y carrera profesional, a partir del cumplimiento de la norma de Igualdad; ya que:

“(…) 6. La Cooperativa desarrollará un inventario de personal con posibilidades de promoción, por carreras profesionales, tomando como base la información contenida en las evaluaciones de desempeño de carácter anual. Este inventario se actualizará de forma permanente y se tendrá en cuenta a la hora de iniciar los procesos de promoción interna.

(…) 8. Una vez iniciado el proceso debe primar la idoneidad del perfil y la voluntad de la persona socia a la dificultad organizativa que pueda provocar su vacante.

9. Iniciado el proceso de promoción, la decisión última en cuanto a la elección de la persona que mejor se ajusta a los requisitos del puesto corresponde al mando, quien elegirá entre las candidaturas preseleccionadas **garantizando la igualdad de oportunidades**.

10. La Cooperativa desarrollará un Programa de Desarrollo de Potenciales concebido como un programa de formación y desarrollo profesional, dirigido al personal con potencial de carrera profesional. Este programa estará orientado a que las personas identificadas asuman mayores roles de **responsabilidad, desarrollen la autoestima y ejerciten las habilidades interpersonales**. En este programa tendrá un peso especial la formación para el desarrollo de habilidades directivas y de gestión. La participación en estos programas y la información generada en estos cursos se utilizará como información adicional en los futuros procesos de promoción interna” (Consum, 2010, p. 73).

Al establecerse sistemas de promoción y carrera profesional transparente y objetiva, con criterios claros y precisos, el personal es más proclive a participar en los procesos de ascensos. Los cuales, además de lo precedente, tienen especial atención al tema de la igualdad de género y, por consiguiente favorecen la incursión de las trabajadoras en ámbitos nuevos, antes “negados” para éstas, mejorando su satisfacción e implicación.

Así, por ejemplo se puede mencionar que en el Área de Retribución, se han logrado resultados significativos. Así se puede ilustrar lo siguiente:

“Indicadores de evaluación:

Resultados de la encuesta. En 2008, el factor de Retribución ha obtenido una calificación de 3,07 sobre 5 y, pese a que se sitúa entre los factores menos valorados (algo habitual cuando se trata de retribución), es comparativamente el factor que mayor mejora ha experimentado con respecto a la anterior edición del estudio de clima laboral. Por género, las mujeres lo valoraron mejor (3,11) que los hombres (2,91)” (Consum, 2010, p. 40). En la última encuesta, la de 2014, la calificación ha sido de 3,16 y sigue siendo de los factores con un mayor porcentaje de mejora.

Con lo que se puede inferir que las mujeres en la Cooperativa aprecian positivamente la retribución y, ha sido el factor calificado de mayor mejora en la encuesta realizada del estudio

de clima laboral; y han sido las trabajadoras las que lo han puntuado mejor. Con lo cual, las trabajadoras se hallan satisfechas con la retribución y, por ende, esa situación influye en la **identificación** con la organización, lo que a su vez, deriva en el **nivel óptimo** de implicación del personal.

Sólo por ilustrar con un ejemplo, en el caso de los puestos vacantes, se explicita que:

“La complejidad y la especificidad de puestos a cubrir en sede (desde puestos directivos-ejecutivos a puestos administrativos), requieren establecer y utilizar diferentes vías o procedimientos de selección que vayan desde sistemas de convocatoria pública donde realmente sea posible, a sistemas de convocatoria restringida.

(...) En los puestos tradicionalmente ocupados por uno de los dos géneros, se garantizará la presencia de personas pertenecientes al otro género en los procesos de selección.

Con el fin de identificar personas potenciales se realizarán las actuaciones que se estimen oportunas a través de:

- a. Iniciativas del Departamento de Personal (Inventario de Potenciales, desarrollo de Planes de Carrera, programas formativos, etc.)
- b. Sugerencias de los propios mandos
- c. Iniciativa directa de las personas interesadas en promocionar.

(...) Se utilizarán las herramientas informáticas que permitan gestionar los procesos de selección y de gestión de carreras profesionales, identificar personas potenciales e indentificar el número de vacantes que se han cubierto por la vía de la promoción interna, tanto **mujeres como hombres**” (Consum, 2010, p. 74).

A través de los procesos de mejora en cuanto a obtener también la satisfacción y fidelización de los clientes, esta Cooperativa ha logrado significativos avances, algo explícitamente descrito en su misión. Se ha posicionado en ser un modelo de empresa en la rama de la distribución, como un hito referente en **“trabajadores comprometidos, clientes satisfechos”** y en “escuchar para actuar como empresa responsable”. Dando como resultado réditos óptimos que le han permitido nutrir una ética corporativa muy valiosa. Dentro de esa lógica por ejemplo se puede mencionar que ha suministrado, como colaboraciones solidarias las siguientes⁵⁵:

- ❖ 3.946.716 euros en el 2012
- ❖ 6.243.404 euros en el 2013
- ❖ 6.809.433 euros en el 2014

⁵⁵<http://www.consum.es> (consultado el 31/8/2015)

También, como lo indica en la declaración de sus valores, están orientados a escuchar **al cliente**, a los trabajadores, a los proveedores y a su entorno, aportar productos, formación, información, bienestar, desarrollo y sostenibilidad y responsabilizarse con compromiso, honestidad y respeto⁵⁶.

Así, la Cooperativa se ha establecido en el corazón de la sociedad española, se ha ganado un lugar como empresa líder, con una trayectoria y práctica corporativa de responsabilidad social; dando como resultado un posicionamiento significativo y exitoso. De manera que esas condiciones descritas conllevan a la satisfacción y fidelización de sus clientes.

En ese mismo sentido, se ha hallado que⁵⁷:

“Cuando haces la compra en Consum ayudas a hacer un mundo mejor.

- ✓ Hemos destinado 4.5 millones de euros a inversiones ambientales. El 67% de la energía que consumimos procede de fuentes renovables.
- ✓ Porque en Consum tenemos un compromiso social. Hemos donado 6 millones de euros en alimentos a través de nuestro programa Profit de gestión responsable de alimentos.
- ✓ Porque ya somos 10.977 trabajadores con empleo estable y de calidad, y el 97% de nuestra plantilla son socios de la cooperativa.
- ✓ Hemos repartido 20.9 millones de euros en cheques regalo para nuestros socios-clientes y 16.9 millones de euros entre los socios-trabajadores.
- ✓ Con nuestra política de ahorro energético y el control de transporte de mercancías, la huella de carbono se ha reducido en un 8% respecto al año anterior.
- ✓ Porque en Consum estamos comprometidos con nuestro entorno y apoyamos la economía local, el 70% de nuestros proveedores son de aquí.
- ✓ Porque en Consum tenemos un compromiso social, hemos destinado más de 5 millones de euros a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Gracias por hacer posible el compromiso con nuestra sociedad y con lo que de verdad importa: **las personas**”

Con todos esos hallazgos se puede afirmar categóricamente que Consum ha obtenido **excelentes resultados** no sólo en cuanto a sus **ganancias de negocios**, sino también en cuanto a aspectos de: satisfacción y fidelización de sus clientes, **procesos de mejora continua**, un **acervo** de Know how (a través de la experiencia lograda) y una **calidad de sus procesos internos**, así como la mejora y optimización del servicio al cliente, hacia los proveedores y socios comerciales.

⁵⁶<http://www.consum.es> (consultado el 31/8/2015)

⁵⁷<http://www.consum.es/sostenible-rse> (consultado el 31/8/2015)

Como **estrategia de comunicación** se ha logrado implementar el uso adecuado del lenguaje no sexista, y que potencie imágenes no sexistas. En virtud de lo cual se tomaron medidas como son el revisar el Reglamento de Régimen Interno y adaptarlo al **lenguaje neutro**, el elaborar y difundir una **Guía de Lenguaje Neutro** y utilizar un lenguaje e **imágenes no sexistas** en todos los soportes de comunicación de la cooperativa (Consum, 2010, p. 47).

Asimismo, el Diagnóstico llevado a cabo reveló que una vez constituido el Comité de Igualdad, una de las primeras medidas que observamos necesarias como **imagen de empresa** es la revisión de dicho lenguaje (Consum, 2010, p. 47).

Con lo cual se explica que las políticas del Plan de Igualdad también inciden en la **estrategia de comunicación corporativa**, la atraviesan y la engarzan bajo una lógica de sistema coherente.

De igual manera, como **acción de divulgación** de las políticas de RRHH se ha incorporado la siguiente estrategia:

“Todas las personas que se incorporen a trabajar en la Cooperativa, reciben en el transcurso de sus primeros días en Consum un paquete de documentación denominado “Carpeta de Acogida”. Dicho ‘kit’ contiene material informativo-formativo que está dirigido a introducir al nuevo/a trabajador/a en las políticas de la Cooperativa y a cumplir los requisitos legales en materia de Salud Laboral e Higiene de los Alimentos. Como **extensión de las políticas de Personal**, nos planteamos incluir en la Carpeta de Acogida una “Guía de Buenas Prácticas en materia de igualdad y conciliación” (Consum, 2010, p. 29).

Se manifiesta que también se forma a los nuevos integrantes de la Cooperativa y, en especial hacia las Buenas Prácticas en materia de igualdad y conciliación. Con esta práctica se va introyectando la nueva cultura organizativa en igualdad y equidad de género, además se direcciona la **habilidad comunicativa** de la corporación hacia el valor del trabajo en equipos mixtos, en el cual cada persona **tiene igual valor** y, no se subestima a ninguna solo por pertenecer a un determinado sexo.

En concordancia con lo anterior cabe destacar que:

“En los últimos años, desde las diferentes áreas de comunicación, se está trabajando para que tanto los mensajes como las imágenes que se transmiten a **nivel interno y externo** vayan dirigidos a reforzar los **valores de la organización** y la figura de las socias y socios trabajadores, insistiendo en que la mayoría de las personas que forman Consum son mujeres. Pese a ello, aún se perciben deficiencias en cuanto al lenguaje patentes a través de algunas publicaciones como el convenio colectivo, los diferentes documentos relacionados con normativa interna, manuales de formación, la página web, etc.

Objetivo General

Contribuir a una especie de cambio cultural en la organización, mediante el cual desde los diferentes departamentos de la Cooperativa se **promocione el uso del lenguaje neutro**, no sexista. Facilitar los instrumentos para que esto sea posible a todos y todas las implicadas” (Consum, 2010, p. 49).

De esto se deriva que, como el lenguaje construye ideología, representa una visión de mundo, por ende también permite introyectar una filosofía y valores, la comunicación es fundamental como vehículo para afectar el pensamiento, y que el mismo **evolucione** hacia una cultura más igualitaria y equitativa. Por lo cual, en la Cooperativa se elaboró una **Guía de Lenguaje Neutro**, adaptada a la realidad de la organización, con numerosos ejemplos prácticos y promoviendo el uso de terminología neutra. Dicho publicación está basada en otras similares que ya existen, de fuentes como la Dirección General de la Mujer de la Generalitat Valenciana, el Instituto de la Mujer del Ministerio de Igualdad, así como otros organismos.

Ahora bien respecto a los **INDICADORES SOBRE REPUTACION Y DIFERENCIACION** se deben valoran los logros obtenidos por Consum.

Como ya se ha discutido, esta Corporación ha obtenido varios reconocimientos públicos, que le han posicionado en un **lugar de liderazgo**. Además, se deben mencionar los siguientes **reconocimientos** públicos logrados⁵⁸:

- Premio de la AEDIPE CV 2014, de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (diciembre, 2014). Con el cual se ha galardona a Consum en reconocimiento en las mejores prácticas de dirección y desarrollo de personas en la Comunidad Valenciana. En el que asistieron un centenar de profesionales y Directores de Recursos Humanos de las principales empresas valencianas, y estuvo presente el Director General de Empleo e Inserción Laboral de la Generalitat Valenciana, Felipe Codina.
- También, se le galardonó con los XIX Premios Universidad-Sociedad (diciembre, 2014). Esta distinción es promovida por el Consell Social de la Universitat de València con el objetivo de reconocer los mejores casos de cooperación entre la Universidad y la sociedad. La cooperativa valenciana Consum ha sido galardonada en la categoría Trayectoria de Colaboración, como reconocimiento al ejemplar desarrollo e implementación de programas de cooperación que la firma tiene con la Universitat de València. Desde 1996 ambas instituciones colaboran estrechamente a través de convenios de prácticas de estudiantes, programas de estancias de profesores en la empresa, participación de foros y patrocinios. Consum forma parte del Patronato de la

⁵⁸<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/medios/141201-lavanguardia.com-PremioUniversidad-Sociedad.pdf> (consultado el 30/8/2015)

Fundación Universidad Empresa Adeit desde septiembre del 2004 y, es miembro del Patronato Cátedra de Cultura Empresarial con la que colabora activamente en el Programa de Mentorización para Emprendedores universitarios desde junio del 2013.

- Asimismo, Consum recibió el premio TNS Fan Page Awards, a la mejor página de Facebook (diciembre 2014), en la categoría de establecimientos comerciales y distribución. En la entrega del mismo, los ganadores han compartido sus reflexiones sobre las buenas prácticas que le han llevado a ser las marcas mejor valoradas por sus fans en su categoría. Así, esta Cooperativa tiene la voluntad de establecer un diálogo abierto con sus clientes, trabajadores y proveedores para compartir iniciativas, identificar los puntos de mejora y compartir temas de interés común, que fomenten buenas prácticas en nutrición, salud y sostenibilidad. Considerando así, que la pasión, dedicación, escucha, un contenido interesante y cercano con claves para generar una relación de confianza con los fans. Con esta nueva edición de dicho premio, se valoró la percepción del mercado sobre el desempeño de la Fanpage de una marca, considerándose aspectos como: capacidad de prescripción de la página, calidad del contenido, nivel de interacción, atención al cliente y el valor diferencial entre otros competidores.

Por tanto, se demuestran los excelentes resultados obtenidos a través de la incorporación del sistema de igualdad y equidad de género, y con ello, la interdependencia existente entre tal implementación y las prácticas óptimas de los recursos humanos, que ha tenido que ir acrecentando esta Cooperativa. Así:

“La puesta en marcha del Plan de Conciliación y sobre todo, una de sus medidas estrellas que fue la de jornada continua, fue decisiva en la igualdad de género al suponer una más que evidente mejora cualitativa en cuanto a calidad del tiempo libre de nuestra plantilla. Más teniendo en cuenta que pertenecemos al sector de la distribución comercial, con los horarios que ello supone. Muchas empresas que tienen, como Consum, el certificado EFR son farmacéuticas, entidades bancarias, empresas tecnológicas, pero **no hay ninguna empresa** de la distribución comercial **solo nosotros**, de momento. Claro que para nosotros en ciertos aspectos es más difícil, pero muchas veces lo más importante no es la inversión económica o que se trate de una medida más o menos espectacular, sino la voluntad de seguir mejorando. Consum no para de evolucionar en este sentido y pienso que es un gran valor diferencial respecto a nuestra competencia” (Cano, 2013).

También, se nos indicó la incorporación paulatina de mujeres a los procesos de trabajo: “Sí, tenemos un gran por ejemplo también en las plataformas, nuestros almacenes de distribución. Ha sido tradicionalmente una unidad de negocio muy masculinizada, con muy pocas mujeres

maquinistas o preparadoras. El cambio en la maquinaria también ha ayudado, pero la realidad es que en la actualidad entre un 30 y un 40% de la plantilla ya son mujeres, y algunas de ellas con puestos de responsabilidad. Decir que esto iba a suceder hace uno años, nadie se lo hubiera creído”(Cano, 2013).

Así pues, queda evidenciado con esta información que Consum ha podido efectivamente desarrollar un nuevo conocimiento, un **Know How** a través de las excelentes prácticas y acciones de RRHH, bajo el paradigma de la igualdad. En palabras del entrevistado:

“Hemos aumentado la productividad, entre otros indicadores. Todo lo publicamos en la memoria de sostenibilidad, que cualquiera puede consultar en nuestra web. En el seguimiento de nuestros indicadores hemos puesto mucho empeño en ser capaces de calcular la inversión y luego el **retorno de la inversión**, y en conciliación más o menos lo hemos conseguido. Hemos establecido un sistema para saber cuánto hemos invertido en conciliación, que por ejemplo el año pasado fueron más de 6,8 millones de euros, 593 euros por trabajador/trabajadora y claro, y en la comparación con los indicadores de gestión evidencia que para nosotros invertir en conciliación e igualdad no solo es rentable, sino que es un objetivo estratégico”(Cano, 2013).

Con lo cual le ha dado óptimos resultados, que le brindan una **ventaja competitiva insuperable**, al promover así su **buena imagen externa**. De esta forma⁵⁹:

“La cooperativa valenciana Consum cerrará ha cerrado 2014 con 472 nuevos empleos que se suman a los 537 puestos de trabajo generados a lo largo de 2013, con lo que su plantilla actual supera los 11.500 trabajadores.

La empresa, la segunda **compañía valenciana en facturación**, sigue apostando por la creación de **empleo estable y de calidad**, a pesar de las dificultades que atraviesa la economía, según ha destacado en un comunicado. El 97% de las personas que trabajan en Consum son socios, fijos o socios en período de prueba, y todos ellos participan en la **propiedad**, en la **gestión** y en los **resultados** de la cooperativa, así como en el reparto de beneficios, que en 2014 superó los 17,4 millones de euros. En 2014 facturó 1.942,9 millones de euros, un 5,6% más y, obtuvo un beneficio de 34,1 millones de euros, un 6% más que el año anterior”.

Consecuentemente, podemos concluir que se solidifica aún más la **buenísima marca-imagen** de esta Cooperativa en la sociedad española.

Con la discusión previa realizada, a continuación nos centramos en las cuestiones de investigación 4 y 5, las cuales recordamos que plantean:

4. ¿Cómo se produce la interacción entre PRH y SIGEG? ¿Por qué esta interacción afecta positivamente a la performance de los RRHH?

⁵⁹ <http://www.consum.es/consum-doc/prensa/medios/141201-expansion.com-PremioAedipe.pdf> (consultado 30/8/2015)

5. ¿Cómo la implementación de un sistema de certificación de igualdad y equidad de género en las organizaciones, se convierte en ventaja competitiva al promover su buena imagen externa?

Respecto a la cuestión 4 y con base en la realidad y las evidencias encontradas, se puede afirmar que a partir de la implementación de los Planes de Conciliación y de Igualdad en Consum, concebidos como modelos de gestión de los RRHH (bajo la perspectiva de género), y dimensionados bajo una lógica sistema de gestión que ordena, formaliza y direcciona la administración de los recursos humanos, se ha logrado determinar la obtención de **sobresalientes resultados** que inciden positivamente en la performance de Consum convirtiéndose así en ventaja **competitiva** para esta corporación.

Ha sido logrado mediante la ejecución de los objetivos de dichos Planes, que han integrado a toda la organización, franqueándola a través de la perspectiva de género, y pudiendo integrar así a todas las otras áreas y sistemas de la institución. Lo cual, obviamente, contiene implícitamente el mejoramiento continuo (mediante las evaluaciones, control y seguimientos) y un carácter de **logro de excelencia**.

Ahora bien, en relación con la cuestión de investigación 5, se tiene que como ya se ha discutido previamente, las interacciones del Plan de Igualdad en cuanto al logro de los buenos resultados en Consum, y el consecuente logro de la ventaja competitiva, conlleva, por consiguiente, a obtener una **buena imagen externa**. Y potenciar así la marca-imagen como un haber tangible en su diferenciación corporativa.

A continuación, en la tabla 20 resumimos los resultados obtenidos en el análisis del caso CONSUM.

Tabla 20.-Resultados obtenidos por la implementación del Plan de Igualdad (Caso Consum)

Políticas de RRHH	Indicadores de performance relacionados con RRHH
Formación y desarrollo Selección y contratación Formalización de los procesos y diseño de puestos Motivación Evaluación del desempeño Cambio cultural y RSC	<p>Indicadores de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés • Reducción del absentismo • Reducción de rotación de puestos • Incremento de puestos de responsabilidad a mujeres • Incremento de empoderamiento de mujeres • Incremento de potenciación del talento de las mujeres • Incremento de potenciación de liderazgos femeninos • Mayor motivación y compromiso de las trabajadoras • Logro de excelente clima laboral (proclive a la innovación) • Creación de equipos de trabajo mixtos (mujeres y hombres) • Encuentro de soluciones innovadoras hacia los conflictos, vicisitudes y desafíos organizacionales • Gestión y potenciación de nuevos talentos: mujeres en el nivel jerárquico de la toma de decisiones • Aumento de la productividad <p>Indicadores de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Igualdad ha modificado la toma de decisiones estratégicas de Consum • Promoción del modelo de Igualdad. • Nuevas capacitaciones y asesorías para incrementar y promover el empoderamiento y liderazgo de las mujeres • Promoción y desarrollo de la investigación sobre: estudios de prácticas innovadoras de RRHH • Contribución a la industria: conocimiento innovador sobre prácticas de gestar los RRHH • Promoción y desarrollo de inversión para la igualdad y equidad de género. • Posicionamiento de Consum como líder en la gestión de los RRHH bajo el paradigma de la igualdad • Aumento de los réditos a nivel de la Comunidad Valenciana y de las comunidades donde operan, por incentivar políticas de igualdad y promoción de los derechos humanos de las mujeres • Aumento de rentas y utilidades de Consum <p>Indicadores internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaje de conocimiento innovador, pertinente y oportuno, a través del Plan • Innovación sobre prácticas de RRHH bajo la norma del Plan • Desarrollo de un Know how (acervo acumulativo y creciente) • Estrategia de comunicación: uso del lenguaje no sexista y promoción positiva de la imagen de la mujer (Guía de Lenguaje no sexista) • Promoción de nuevos roles para mujeres y hombres (rompimiento de estereotipos) • Calidad: valor de mejora continua y búsqueda de excelencia • Satisfacción del personal: Fidelización/ Compromiso (sentido de pertenencia) • Satisfacción de los clientes/Fidelización • Satisfacción de proveedores, clientes, socios estratégicos, clústers.

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una ética corporativa: respeto hacia los derechos humanos de las mujeres, en cualquiera de sus ámbitos de operación. • Proyección social: medio ambiente, reducción de huella de carbono, y ayudas solidarias. <p>Indicadores sobre reputación y diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen nombre corporativo de Consum • Consistencia entre las prácticas de negocios y sus relaciones con: socios comerciales, proveedores, aliados estratégicos, clústers, etc. • Posicionamiento en el ámbito nacional como organización que invierte recursos y promueve la gestión de la igualdad y equidad de género. • Valor agregado corporativo diferenciador, el quehacer en la promoción del paradigma de la igualdad • Posicionamiento de marca-imagen • Incremento de la ventaja competitiva de Consum
--	---

A manera de sinopsis, se presenta a continuación la Tabla 21 sobre las Relaciones entre el Plan de igualdad, las políticas de Recursos Humanos y los indicadores de resultados, que recapitula al análisis previo y pormenorizado realizado sobre las dimensiones, las variables de estudio y los indicadores correspondientes:

Tabla 21.-Relaciones entre el Sistema de gestión de igualdad, las políticas de RRHH y los indicadores de Resultados (Caso Consum)

Variable	Indicadores de performance relacionados con los RRHH			
	Indicadores de personal	Indicadores del negocio	Indicadores Internos	Indicadores sobre la reputación y diferenciación
Formación y desarrollo	++	++	++	++
Selección y contratación	++	++	++	++
Formalización de los procesos y diseño de puestos	++	++	+	++
Motivación	++	+	++	+
Evaluación del desempeño	++	++	++	++
Cambio cultural y RSC	++	+	++	++

Con fundamento en los hechos y las evidencias analizadas y discutidas en este último caso, se evidencia que la implementación del Plan de Igualdad, bajo una lógica de desarrollo

basada en la perspectiva de género, entendiéndose ésta como referente para la mejora de la calidad de vida de las mujeres (en todos sus ámbitos de acción), se ha determinado que existe una interacción positiva y evidente entre las prácticas de RRHH y el logro de los buenos resultados de la Cooperativa Consum. A partir de esta relación, también se ve afectada positivamente la performance de la organización, entendida en un sentido amplio, y ello deriva, en última instancia, en una ventaja competitiva para la organización.

Por tanto, respecto a las últimas proposiciones, a saber:

P3: A partir de la interacción de las prácticas de recursos humanos con las acciones propias de la implementación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.

P3a.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.

P3b.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influyen positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.

P3c.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.

P3d.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.

Con fundamento en las evidencias halladas y el posterior análisis realizado, se determina que efectivamente existe una relación entre ambos conjuntos de prácticas y el logro positivo sobre la performance de la empresa. Por consiguiente, se logra mejorar los ratios de absentismo, rotación, reducción del estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar. Asimismo, se logran mejorar los ratios de productividad, de calidad del servicio y satisfacción y de fidelización de los clientes. También, se incide en el mejoramiento del clima laboral, obteniéndose una mejora de la satisfacción del personal y su compromiso con el trabajo. Finalmente, todo ello deriva en el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación corporativa.

5.5.- Síntesis de resultados y proposiciones

Por todo lo ya discutido, a continuación se presenta la tabla 22, en la cual se resumen los resultados de las proposiciones de la investigación:

Tabla 22.-Resumen de Resultados de proposiciones de investigación

PROPOSICIONES	COSTA RICA		ESPAÑA	
	Banco Popular	AED	Universidad de Valencia	CONSUM
P1: A partir de la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género se impactan positivamente las políticas de recursos humanos en la empresa orientadas al compromiso.	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta
P2: Existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa.	Se ajusta (fundamentalmente en términos de reputación, y de las ventajas que le otorga la diferenciación)	Se ajusta (en términos de diferenciación, reputación y prestigio)	Se ajusta (más en términos de reputación, satisfacción y formación; menos en retribución y desarrollo profesional, al partir de una situación ya buena)	Se ajusta (en términos de desarrollo profesional, satisfacción y clima)
P3: A partir de la interacción de las prácticas de RRHH con las acciones propias de la implantación de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género poseen un efecto positivo sobre la performance de la empresa.	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta
P3a.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas mejora los ratios de absentismo y reducen el estrés, mejorando la conciliación de la vida personal y familiar.	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta (con menos intensidad)	Se ajusta

P3b.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes.	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta (con menos intensidad)	Se ajusta
P3c.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas influye positivamente sobre el clima laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y el compromiso con el trabajo.	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta	Se ajusta
P3d.: La interacción de ambos conjuntos de prácticas tiene un efecto positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la empresa y su reputación.	Se explica	Se explica	Se explica	Se explica

A través de todo el análisis efectuado, y en relación con los referentes teóricos discutidos en la literatura revisada previamente, se resumen así las proposiciones del estudio. En primer lugar, nuestra investigación logró explicar que las proposiciones establecidas son consistentes con lo planteado con la teoría estudiada.

La proposición sobre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y su injerencia en las políticas de RRHH, han dado como resultado un impacto positivo, principalmente en el tema de la **orientación al compromiso**. De esta manera, con la evidencia hallada podemos decir que los cuatro casos analizados se ajustan a lo recogido en esta primera proposición. Es decir, la implementación de un sistema de gestión de igualdad contribuye a formalizar los procesos y tornarlos más justos y equilibrados en temas de género. Contribuye a modificar las políticas de reclutamiento y selección, ampliando así la visión de la empresa a otras perspectivas. Intenta equilibrar el sistema de evaluación y recompensa, afectando consecuentemente a la motivación de las mujeres. Pero no solo a ellas, pues al posibilitar el desarrollo profesional y la conciliación mejora estos procesos y contribuye al bienestar y satisfacción de todos, hombres y mujeres. Por tanto, las prácticas de RRHH seleccionadas, orientadas a la mejora, al compromiso y al desarrollo profesional se formalizan y se modifican a raíz de la introducción de los sistemas o planes de igualdad.

En segundo lugar, respecto a la proposición sobre la existencia de una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa, se halla efectivamente una relación entre la implementación de un sistema de igualdad y el logro de los excelentes resultados corporativos. Los casos analizados proporcionan **evidencias destacadas**, en términos de resultados, sobre la **mejora de la imagen y reputación de la empresa** y la consecuente **ventaja en diferenciación**, la **reducción del estrés y el absentismo**, la **mejora de la satisfacción de los trabajadores**, la **fidelización del cliente** y el **cambio cultural**.

En tercer lugar, respecto a las proposiciones relacionadas con la performance de la empresa/organización se ha evidenciado que en la medida en la que la corporación desarrolle prácticas de RRHH de manera conjunta con las acciones propias de un sistema de gestión de igualdad y equidad de género, se lleva a cabo una interacción positiva que incide en la performance de la organización. Por los indicadores analizados se explica esta interacción en los casos analizados.

Asimismo, las prácticas llevadas a cabo, mediante la interacción de los sistemas de RRHH conjuntamente con la metodología del modelo de igualdad, derivan en la mejora de: ratios de absentismo, reducción del estrés, ratios de rotación, además de mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral del personal. En igual sentido, se ha encontrado que la interacción de tales prácticas de RRHH impacta positivamente en los ratios de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes. En estas dos primeras proposiciones (3a y 3b) observamos que estas relaciones poseen menor intensidad en un caso, la Universidad de Valencia, pero porque claramente esta institución parte de niveles muchos más elevados de integración, con unos elevados niveles de conciliación por la flexibilidad del trabajo en algunos casos (profesores-investigadores) y porque la motivación intrínseca es elevada de partida, pues se trata de un trabajo vocacional en una institución pública. Por tanto, el efecto del plan de igualdad sobre las políticas de RRHH y de ambos sobre los resultados se percibe menos intenso respecto a algunos indicadores de personal y del negocio.

Por su parte, se ha evidenciado que la interacción de prácticas de RRHH y sistemas de igualdad/planes de igualdad influye positivamente en el clima laboral, y con ello se mejora la satisfacción del personal y el compromiso con el trabajo. Y, finalmente, se ha establecido que la interacción de tales prácticas incide positivamente en el grado de diferenciación competitiva de la empresa y en su reputación corporativa. Por tanto, se explican tales proposiciones en los casos de estudio.

El análisis comparativo entre la aplicación de estas políticas en Costa Rica y en España muestra diferencias fundamentales en los resultados. En el caso de España y las organizaciones analizadas se observan efectos muy claros sobre los cuatro grupos de indicadores. Pero la implantación del Plan de igualdad se ha convertido en una cuestión obligatoria, legal, para las grandes organizaciones. Y por tanto, las empresas que lo poseen pueden aprovecharlo para cambiar las políticas de RRHH y la estrategia, o pueden utilizarlo como una mera formalidad. Las dos organizaciones analizadas han utilizado el Plan de igualdad como una herramienta estratégica al servicio de la mejora de la organización y de sus RRHH, y por ello los buenos resultados observados.

Sin embargo, nuestro análisis muestra como en Costa Rica la implantación de estos sistemas impacta fuertemente en todos los indicadores de la empresa (quizá porque puede convertirse en el punto de partida para implantar otros sistemas de gestión (ISO 14001, Responsabilidad Social Corporativa, ISO 9001...), pero sobre todo en la reputación, diferenciación y visibilidad que la implantación de esos sistemas concede a la empresa. Digamos que la ventaja competitiva en diferenciación resultante de la aplicación de los Sistemas de Gestión de Igualdad y de los cambios asociados en las políticas de RRHH que se producen es mayor en las empresas costarricenses. Estas pasan a ser percibidas como “diferentes” lo cual les reporta un efecto positivo inmediato.

Capítulo VI.-Conclusiones

Con fundamento en el estudio empírico llevado a cabo en las cuatro organizaciones seleccionadas (Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC) y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) en Costa Rica; y en España la Universidad de Valencia (UV) y la Sociedad Cooperativa Valenciana CONSUM), a continuación, se procede a presentar las conclusiones alcanzadas y las principales líneas futuras de investigación.

Mediante la investigación empírica realizada, se ha logrado establecer que el sistema de igualdad y equidad de género tiene un impacto tanto en las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso como en la performance de la organización. En definitiva, mediante los casos de estudio, los resultados permiten comprobar que tales organizaciones, al implementar los sistemas de igualdad y equidad de género, han desarrollado conjuntos de prácticas de RRHH que han potenciado así el compromiso del personal para con las organizaciones.

De este modo se ha comprobado efectivamente que sí existe una interdependencia entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género y el logro de los buenos resultados de la empresa, puesto que el sistema de igualdad y equidad de género actúa como un sistema de gestión, con sus fases y procedimientos para el logro de metas inmediatas y futuras, y a través de la perspectiva de género, la organización está en condiciones de realizar una mirada crítica para tomar consciencia de las situaciones de discriminación, asimetrías e inconsistencias que existen en su interior, y comprender sus orígenes, causas y efectos nocivos. A partir de allí, con ese nuevo conocimiento, afronta las situaciones, mediante la adopción de prácticas positivas y acciones afirmativas adoptadas en el marco del sistema de igualdad y equidad de género. Ello deriva en el logro de excelentes resultados para la organización, tal y como se ha establecido en todos los casos analizados, fundamentalmente a nivel de visibilidad y diferenciación como fuente de ventaja competitiva.

Centrándonos más en el impacto que el sistema de igualdad y equidad de género a través de las políticas de RRHH que impulsa a nivel organizativo, se ha observado que dicho sistema pasa a formar parte de los objetivos estratégicos de la organización. Se incorpora también a las demás funciones organizativas (operaciones, finanzas, contabilidad, recursos humanos, legales, servicios, gestión tecnológica, I+D, infraestructura, planificación, seguridad y gerencia). Las organizaciones buscan desarrollar estrategias para la consecución de sus objetivos generales, a través de metas específicas y de corto y medio alcance, y dicho sistema de igualdad se integra, de tal manera que incide en la toma de decisiones estratégicas (en un nivel macro) y, a su vez, incide en la toma de decisiones particulares (nivel medio y micro) de la organización, todo ello bajo una lógica de sinergia. De igual manera, las evidencias dan cuenta de que las mujeres trabajadoras de las organizaciones objeto de estudio han notado efectivamente los cambios con la implementación de los sistemas de igualdad, lo que les lleva a tener una identificación mayor con la organización, y a aumentar también su sentido de pertenencia. Como consecuencia, se producen ambientes de trabajo más relajados, más armoniosos y holísticos, se reduce el estrés, se potencia la creatividad e innovación. Además, el tema de la conciliación de la vida personal y familiar se hace más fácil, al incorporarse acciones que armonizan y concilian ambas esferas de la vida. Asimismo, el beneficio de los resultados por el impacto del sistema de igualdad, se puede medir a través de los indicadores de logro obtenidos, los cuales en los cuatro casos seleccionados fueron positivos.

Asimismo, con relación a la influencia ejercida en términos de productividad, calidad del servicio y satisfacción y fidelización de los clientes, tal y como se evidenció, parece confirmarse que efectivamente la interacción de ambos conjuntos de prácticas posee una influencia positiva.

Como ha quedado demostrado, al tener mejores ambientes laborales, más amigables para con las mujeres, donde se les valora, se les da la dignidad que merecen, se les comprende en sus necesidades y responsabilidades para con sus familias (personas dependientes, personas con discapacidad, etc.), y se les brindan las soluciones efectivas por parte de la empresa a las dificultades que puedan enfrentar en estos temas, las mujeres comienzan a poder desarrollar su carrera profesional, se sienten más motivadas y satisfechas y comienzan a aportar sus conocimientos y experiencias a la organización. Se le brindan entonces más oportunidades laborales, se les promociona efectivamente y se promueven sus competencias y habilidades. Así, las mujeres gozan de mejores ámbitos donde se desenvuelven y desarrollan sus potencialidades. Por otra parte, los cambios en el conjunto de prácticas de recursos humanos, llevadas bajo la óptica de la norma, no solo afectan a la plantilla, sino que también trascienden hacia los clientes/usuarios, en cuanto a la calidad del servicio y su satisfacción y fidelización, puesto que al haberse generado un excelente lugar para trabajar y, por ende, gozar efectivamente de un buen nombre corporativo, ello genera réditos para la organización ya que gana fidelidad en todas las personas que tienen contacto con ésta (clientes/usuarios, proveedores, socios comerciales, aliados, clusters, etc.), quienes a su vez, mediante el efecto de la analogía de bola de nieve, van multiplicando y comunicando el buen desempeño de la organización, que se convierte en un referente para trabajar, para tener relaciones comerciales, para estudiar y para hacer negocios (ello según el ámbito de operación de cada organización estudiada).

Por otro lado, tal y como se evidenció en los cuatro casos de estudio, se observa que la subutilización de los recursos humanos femeninos deriva en una baja productividad, con lo cual se incide directamente en el óptimo desarrollo de la propia organización. Con lo que se afecta claramente el ambiente laboral y se tienen climas laborales más nocivos. A partir de la implementación del sistema de igualdad, como ya se ha discutido en el epígrafe inmediato anterior, mediante sus acciones y sus conjuntos de prácticas de RRHH, se incide verdaderamente en la mejora del clima laboral, se alcanzan altos niveles de satisfacción del personal y un mayor compromiso con el trabajo. Con lo cual se tiene como consecuencia la obtención de resultados muy satisfactorios.

Finalmente, las evidencias obtenidas ponen de manifiesto que la interacción de los conjuntos de prácticas de recursos humanos, derivadas del sistema de igualdad y equidad de género, tiene un efecto verdaderamente positivo sobre el grado de diferenciación competitiva de la organización y su reputación. En primera instancia, porque el sistema de igualdad y equidad ha permitido a las organizaciones conocer bien sus plantillas. Lo que le ha dado un conocimiento veraz, oportuno y fiel del personal. En segunda instancia, mediante la incorporación de las

prácticas y acciones de dicho sistema –que inciden directamente en las políticas de RRHH--, se ha creado un *know how*, un valor agregado e innovador, mediante el desarrollo y ejecución de las mismas. Lo que le ha permitido a la organización aprender e ir más allá, en la resolución de los conflictos y gaps en torno a la discriminación de las mujeres (y con ello, también en zanjar todas las otras aristas que conllevan la segregación, la exclusión e injusticias). Todo ello deriva en convertir a la corporación en un hito, puesto que le coloca en un estatus de liderazgo corporativo, en el nicho industrial/educativo donde opera, que invierte recursos en el paradigma de la igualdad y ha logrado obtener excelentes resultados organizativos, a saber: beneficios, utilidades, réditos y éxitos.

Por tanto, los resultados de esta tesis doctoral generan también implicaciones desde el punto de vista académico y profesional. Consideramos que la contribución de la tesis enriquece al colectivo académico mediante el marco teórico desarrollado (en la investigación teórica), el cual se constituye en un valioso acervo en torno a los sistemas de certificación de igualdad y equidad de género y las interdependencias de los recursos humanos y, su derivación sobre la performance de la organización. La Tesis trata un tema que ha sido abordado ampliamente desde muchas perspectivas (sociológica y psicológica principalmente) pero no tanto desde la perspectiva organizacional o empresarial. Faltan investigaciones que analicen la interacción de los sistemas de gestión de igualdad y Planes de igualdad, abordados generalmente desde las perspectivas del derecho y la consultoría, sobre la forma de implementar la estrategia y las prácticas de recursos humanos, que en esta tesis son entendidas desde esta perspectiva estratégica. El análisis de cómo un sistema de gestión empresarial interactúa con el sistema de RRHH de la organización (al igual que ocurre con otros sistemas de gestión como la ISO 9001, o los Modelos de Excelencia) y cómo esa interacción afecta y mejora los resultados desde una perspectiva amplia es un tema no frecuentemente abordado en la literatura, principalmente en lo que se refiere a sistemas de gestión de igualdad. La Tesis muestra que el sistema de igualdad afecta claramente a muchas prácticas, pero especialmente al desarrollo de carrera profesional, a la gestión de la formación y el talento en la empresa, a las prácticas de reclutamiento y selección (más reclutamiento interno para permitir desarrollar el talento que ya se tiene) y todo ello con clara influencia en la motivación. En algunos de los casos analizados se observa una modificación de la estructura, consecuencia de una mayor descentralización en manos de las mujeres. Se observa también como resultado importante la mayor participación de las mujeres en los órganos de gobierno, permitiendo que emerjan nuevos puntos de vista en esas instancias, que tendrán así mayor influencia sobre la estrategia. En este marco se observa también que el nivel de desarrollo inicial de la organización analizada, es decir, las características de sus

prácticas de recursos humanos antes de la implantación del Plan o sistema de igualdad, influyen en los resultados obtenidos por los cambios. En las organizaciones donde las prácticas de RRHH ya eran más inclusivas o más justas desde la perspectiva de género (como en el caso de la UV) los resultados en términos de cambio, motivación etc. son menos visibles. Por tanto, esta variable de control debe ser tenida en cuenta en futuras investigaciones. Sin embargo, las prácticas que menos se modifican, a través de los casos estudiados, son las que tienen que ver con la evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas, que si bien se verán afectadas, todavía requieren de cambios que permitan tener en cuenta, en las evaluaciones, y en los ascensos y acceso a puestos de responsabilidad fruto de las mismas, las condiciones particulares de las mujeres.

Desde el punto de vista práctico, los casos analizados muestran como la aplicación de estos sistemas de gestión de igualdad unidos a los cambios requeridos en las políticas de RRHH generarán mejores resultados a las empresas. Por tanto, los directivos deberán impulsar sistemas de reclutamiento y selección que valoren el talento que se posee en la empresa, pero ofreciendo puestos y responsabilidades que puedan ser asumidas tanto por hombres como por mujeres que quieran conciliar su vida familiar y profesional. Si la conciliación es un valor asumido desde la alta dirección e inmerso en la estrategia de la empresa (como aparece reflejado, por ejemplo, en el caso de CONSUM o del Banco Popular) los procesos de selección y el propio diseño de los puestos de trabajo deberá modificarse en ese sentido, con horarios más reducidos y/o flexibles, buscando soluciones innovadoras que permitan la conciliación. La formación deberá ser en horarios a los que todos puedan acudir, preferiblemente en horario laboral, y el trabajo en equipo y la posibilidad de liderar un equipo con autonomía se convierte en una oportunidad para movilizar el talento y generar innovación, a través de la integración del pensamiento de un colectivo que, por diversas circunstancias en los casos analizados, comienza ahora a integrarse plenamente en los cargos intermedios y directivos de gestión en las empresas. Los resultados de la tesis muestran que las organizaciones que adoptan seriamente y desde una perspectiva estratégica los cambios que promueve el sistema de igualdad obtienen mejores resultados en términos de reducción del estrés, motivación, clima laboral y principalmente visibilidad que les permita diferenciarse a través de una buena gestión, lo cual fidelizará a todos los principales stakeholders, clientes y trabajadores, así como colaboradores, socios, proveedores y el resto de la sociedad. Los resultados expuestos entendemos que pueden motivar a más organizaciones a apostar hacia el paradigma de la igualdad, implementando así los sistemas de igualdad y equidad de género correspondientes, lo que les generará mejores resultados. Finalmente, cabría destacar como contribución adicional, que el hecho de que ésta

es la primera Tesis doctoral que ha estudiado el tema de interés en Costa Rica, abriendo un camino a explorar hacia futuros estudios más amplios y más profundos en aquel país.

Si bien entendemos que la presente tesis doctoral contribuye tanto a nivel académico como profesional, cabe señalar que no está exenta de limitaciones.

Respecto al **estudio empírico** realizado, en primer lugar cabría indicar que si bien la metodología utilizada nos ha permitido explorar y llegar a una mejor comprensión de la temática abordada, esto es, que el enfoque metodológico elegido proporciona una riqueza destacable en el análisis, este no permite extraer conclusiones generalizables. En este sentido, nuestro trabajo no tenía como objetivo la generalización estadística ni el contraste de las proposiciones planteadas.

Por otra parte, en el estudio de casos se han analizado cuatro organizaciones procedentes de dos países. Es por ello que las conclusiones extraídas se limitan a los casos analizados, necesitando ampliar la muestra a un mayor número de organizaciones de entornos culturales diferentes con la finalidad de observar hasta qué punto las relaciones se producen en el mismo sentido.

En cuanto a la recogida de la información, los inconvenientes surgieron en el momento de fijar las citas para contactar con las personas clave en cada uno de los casos objeto de estudio. Puesto que, al ser algunos de los casos seleccionados empresas privadas, no siempre las personas de interés estaban disponibles y accesibles en el momento de requerirlas para efectos de las entrevistas. Ello dificultó un poco el cumplimiento de las etapas, según el protocolo de investigación propuesto. Asimismo, para el caso del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en el tema de suministrarlos la información respecto a los indicadores de personal, la Directora de Recursos Humanos fue muy recelosa, e invocó el principio de la confidencialidad bajo el secreto bancario, ya que consideró esa información como muy sensible y de propiedad intelectual de la entidad. Sin embargo, mediante el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas y la consulta de varios documentos pertinentes del Banco Popular se logró la triangulación⁶⁰ de las evidencias halladas.

No obstante, se entiende que el resultado final de este largo, duro y demandante trabajo, es un producto desarrollado con un estricto rigor científico, apegado a la solidez académica, bajo un ineludible compromiso de nuestra parte. Ello deriva en que esta tesis

⁶⁰Triangulación: como técnica para el procesamiento de datos, que contribuye a elevar la objetividad del análisis y obtener mayor credibilidad de los hechos. Lo que trata de delimitar no es simplemente la ocurrencia ocasional de algo, sino la huella de la existencia social o cultural de algo (cuya significación aún no conocemos) a partir de su recurrencia, es decir diferenciar o distinguir la casualidad de la evidencia. Esto bajo el principio de la constancia y consistencia: recurrencia de estudios de otros materiales (estudios anteriores) vinculado al objeto referido. En [http://www.ecured.cu/index.php/Triangulaci%C3%B3n_\(Metodolog%C3%ADa\)](http://www.ecured.cu/index.php/Triangulaci%C3%B3n_(Metodolog%C3%ADa)) (consultado el 10/10/2015).

doctoral intenta contribuir al desarrollo de nuestro objeto de estudio, también aportando las implicaciones y consideraciones pertinentes sobre el fenómeno estudiado, desde la perspectiva académica y profesional como se ha señalado anteriormente.

Así pues, llegado a este punto y respecto a las futuras investigaciones a realizar, consideramos que es pertinente llevar a cabo un desarrollo más amplio que profundice aún más en nuestro objeto de estudio, y que permita superar las limitaciones expuestas previamente.

Asimismo, entendemos que futuras investigaciones deberían emprender un desarrollo de naturaleza longitudinal para efectos de ampliar la comprensión y profundizar en el fenómeno de interés (la necesidad de buscar herramientas de gestión que contribuyan en la mejora en la gestión de la igualdad y equidad para las mujeres, en el ámbito laboral). A nivel teórico (dado que se aborda un tópico relativamente reciente como objeto de estudio en la comunidad científica) no se encontraron investigaciones de carácter longitudinal, sino más bien, estudios de casos referentes a contar la experiencia llevada a cabo en la implementación del sistema de igualdad, o bien, la descripción de estudios sobre el desarrollo de las políticas públicas respecto al tema de la igualdad, la creación y evolución de las normas y, la formalización de las mismas, tanto a nivel público como privado, así como en Costa Rica y España. Por ello es pertinente avanzar en la realización de estos estudios longitudinales.

De la misma manera, se debería abordar la relación que puede existir entre la implementación de un sistema de igualdad y equidad de género, la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento (creación, innovación y nuevos modelos) en la empresa.

Por todo lo ya planteado, es importante establecer que se debe de continuar la investigación sobre la adopción de los sistemas de gestión de igualdad y equidad de género en las organizaciones (tanto públicas como privadas), mediante el desarrollo de prácticas de recursos humanos, y a partir de allí, obtener indicadores organizativos, principalmente en lo que se refiere a datos duros de las empresas, todo bajo un alcance de estudio longitudinal.

De la misma manera, se debería realizar un análisis cuantitativo que permitiese analizar desde esa perspectiva los efectos de los sistemas de igualdad sobre los indicadores de performance con que se ha trabajado, en organizaciones con experiencia en la aplicación de los sistemas de igualdad, para intentar clarificar y destacar las principales relaciones causales que se puedan producir, y sobre qué tipo de resultados.

Finalmente, a modo de síntesis, desde nuestro modo de ver, con el aporte de los resultados obtenidos en la presente Tesis doctoral, se ha contribuido humildemente al desarrollo de la temática sobre la implementación de los sistemas de igualdad y equidad de género y su impacto en la performance corporativa y su diferenciación competitiva. Esta tesis

puede contribuir también a motivar futuras investigaciones sobre este relevante, oportuno y apasionante tema.

BIBLIOGRAFÍA.-

- Aguilar, G. y Palma, C. (2009). *Análisis cualitativo y género sensitivo sobre la participación de mujeres y hombres en la ciencia y la tecnología de la Universidad Nacional*. Informe Final. Heredia: Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Sociología.
- Agut, Sonia y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. Universitat Jaume I de Castellón. *Apuntes de Psicología, Colegio Oficial de Psicología*, Vol. 25, número 2, pp. 201-214.
- Alcover de la Hera, C. (2002). *El contrato psicológico, el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Aljibe.
- Alemán, L., Gómez-Zermeño, M., Parada, E. y Sáenz, P. (2011). Estrategias extracurriculares para la enseñanza de la innovación. Nuevas formas de enseñar la innovación. En <http://alfakickstart.files.wordpress.com/2011/04/itesmpupsa-vf-estrategias-extracurriculares-para-la-ensec3b1anza-de-la-innovacic3b3n.pdf>
- Alfredsson, K. (2009). *¿Cuesta arriba en las diferencia salariales?* SWEDEN.SE /The official gateway to Sweden, Swedish Trade Council. Disponible en: www.sweden.se/sp
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Amoros, A. (2000). *División sexual del trabajo*. En Amorós, C. (Comp.), 10 Palabras clave sobre mujer. Navarra: Editorial Verbo Divino.
- Anantatmula, V. y Kanungo, S. (2006). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes. *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, Número 4, Emerald, pp. 25-42.
- Ander-Egg, E. (1993). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Magisterio del Río la Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Aravena, J. M. (2010). "Mejoramiento de la Efectividad del Proceso de Retroalimentación de los Evaluadores del Sistema de Gestión del Desempeño Institucional". Curso-Taller Servicio Civil, Facultad de Psicología, Centro de Psicología Empresarial, Universidad del Desarrollo, Chile.
- Arias-Sánchez, O. (2006). *Retos y Oportunidades para las Empresas centroamericanas de mujeres: análisis de experiencias*. San José, C. R.: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
- Arxiu de Ciències Socials. (2003). Herrera, Justo, Coord. *Recursos Humans: Formació, Satisfacció i Incentius*. Facultat de Ciències Social. Universitat de València. Editorial Afers, No. 8, Juny.
- Babbie, Earl. (2000). *Fundamentos de Investigación Social*. Traduc. J. Dávila M. México: Thomson Learning Editores.
- Ban Kim Moon (2012). *Conferencia Informe el progreso de las mujeres en el Mundo*. ONU. En <http://www.unwomen.org/~media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2012/el%20progreso%20de%20las%20mujeres%20en%20el%20mundo%202011-2012/pr%C3%B3logos%20de%20ban-ki%20moon%20y%20michelle%20bachelet%20pdf.pdf?v=2&d=20141219T103334>

- Banco Mundial (2013). *Informe Anual 2013*. Washington: Banco Mundial. En <http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/overview>(consultado 2/9/2013).
- Barabino, G. (2001). *Plenary Speaker on "Teaching,"* Fourth Annual Institute for the Compact for Faculty Diversity, New Orleans, October.
- Barman, J. (1994). En Barman, J. S. y Berman, E. M. "The profesión of Public Administration, An Ethics Edge in introductory text book". *Public Administration Review*, vol. 61, No.2.
- Barrantes R. (1999). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. 1ª Edición. San José, Costa Rica: EUNED.
- Barrantes, R. (2006). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque Cualitativo y Cuantitativo*. 2ª Edición. San José, Costa Rica: EUNED.
- Barrett, L. (1997). The relationship among momentary emotional experiences, personality descriptions, and retrospective ratings of emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, pp. 1100-1110.
- Basaglia, F. (1983). *Mujer, Locura y sociedad*. México: Universidad Autónoma de Puebla.
- Bateman, T. S.; Snell, S. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4a. Ed. McGraw - Hill. México, D.F.
- Baztar, S. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 22, pp.203-225.
- Beauvoir, S. (1981). *El segundo sexo*. Buenos Aires: Siglo XX.
- Becker, G. (2002). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, Vol. 70, issue 5, Part 2: Investmen in Human Beings (octu. 1962), J Stor, pp. 9-49
- Becker, B; Huselid, M. y Ulrich, D. (2003). *The HD Score card: Linking people, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, G. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3 Edición. University of Chicago Press.
- Bell, M. & Berry, D. (2007). Viewing Diversity Through Different Lenses: Avoiding a Few Blind Spots, *Academy of Management Perspectives*, November, (s.n.p.).
- Beltrán, E. (2008). *Justicia, democracia y ciudadanía: Las vías hacia la igualdad*. En E. Beltrán y V. Malquiera (Eds.). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial. S.A., pp. 191-242.
- Bennis, W.; Burt, N. y Burt, Nanus (2000). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. 2nd Edition. New York: Harper Business.
- Bernárdez, M. (2005). *Tecnología del Desempeño Humano*. México: Instituto para la Mejora del Desempeño, Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON.

- Bilmes, L. (2011). *La calificación de objetivos para las personas y para la compañía*. En <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Calificaci%C3%a9n-De-Objetivos-Para-Las/2081922.html>. (Consultado 12 enero del 2013).
- Bloed, A. y Wessel, R. (2000). *The Changing Functions of the Western European Union (WEU)*. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
- Bonache, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.
- Bonoma, T. (1983). Get more out of your Trade Shows. *Harvard Business Review*, No. 61, pp. 75-83.
- Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Barcelona: Editorial Anagrama, S.A.
- Braidot, N. (2014). Conferencia "**Neuromarketing: rediseñe sus estrategias de Marketing a partir del reconocimiento de los procesos mentales de su cliente**", San José, Costa Rica: Auditorio Nacional. Museo de los Niños, 11 de febrero.
- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos, valorando la práctica*. 5ª Edición. Chile: Editorial Evolución S. A.
- Brenes, L. (2004). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José: Editorial EUNED.
- Bretones, F. y Mañas, M. (2009). *La organización creadora de clima y cultura*. En Martín, M. A. y Bretones F. D. *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. pp.69-92. Madrid: Pirámide.
- Bohn, Rogers (1994). Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, 36 (fall), pp. 61-73.
- Bogner, W. (2002). Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context. *Journal Long Range Planning*, Vol. 35, issue 3, 30 de junio, pp. 269-290.
- BOE. *Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*. (2007). En BOE, núm. 71, del 23 de marzo, pp. 12611 a 12645, España.
- Bullington, J. y Karlson, G. (1984). Introduct to Phenomenological Psychological Research. In *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 51-63.
- Buquet, A. (2011). Transversalización de la perspectiva de género en la educación superior. Problemas conceptuales y prácticos. *Perfiles Educativos*. Vol . XXXIII, pp. 211-225.
- Burin, M. (1996). *Género, Psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables*. En Burin, M.& Dio Bleichmar, E. (Comp.), *Género, psicoanálisis, subjetividad*. Buenos Aires: Editorial: Paidós.
- Burgers, J. (1996). Globalization, Immigration and Undocumented Migrants. *New Community*, 22 (4), pp. 619-635.

- Burrows, G. (200). Knowledge management in China. *Communications of ACM*, 48 (44), pp 73–76.
- Buther, Judith. (1980). *Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Cabral, B. y García, T. (2013). *El género. Una categoría de análisis crítico para repensar las relaciones sociales entre los sexos*. En: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16344/1/genero-categoria.pdf>.
- Cabrera-Suárez, K. y Santana-Martín, D. (2004). Governace in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (2), pp. 141-163.
- Canas, R. y Harris, A. (2008) "Distributed leadership through the looking glass", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Iss: 2, (s. n. p.)
- Cañibano-Sánchez, C. (2011). *El capital humano, factor de innovación, competitividad y crecimiento*. Universidad Rey Juan Carlos. Sexto Congreso de Economía de Navarra. En <http://www.navarra.es/NR/rdoonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>(consultado 2/9/2013).
- Carcedo, A. (2006). *Costa Rica Apertura Económica, Género y Pobreza, Actualización de perfiles de género del istmo centroamericano*. San José, Costa Rica: UNIFEM, CEFEMINA.
- Carroll, J. y Swatman, P. (2000). Structured-Case: A Methodological Framework for Building Theory in Information Systems Research. Conference Paper. *European Journal of Information Systems*, No.9, January, pp. 235–242.
- Carter, R. (1998). Underwriter Reputation, Initial Returns, and the Long-Run Performance of IPO Stocks. *The Journal of Finance*, Vol. 53, No. 1, Febr., pp. 285-311.
- Carvajal, M. (2008). *Empresas con sello de igualdad*. República Argentina. En www.pagina12.com.ar
- Castells, M. (2000). *La Era de la información. La Sociedad Red*. Vol 1, Madrid: Alianza.
- Castells, M. y Himanen (2002). *The Information Society and the Welfare State The finnish Model*. USA: Oxford University Press.
- Castillo J., J.; Miranda, D. y Carrasco, D. (2012). Percepción de desigualdad económica en Chile: medición, diferencias y determinantes. *Psykhé* (Santiago), Vol. 21, No. 1, pp. 99-114.
- Castro, C. y Chillida, A. (2003). *Inventario, el Mainstreaming de Género en Práctica*. España: Instituto Andaluz de la Mujer.
- Castro García, C. y Chillida Aparicio, A. (2005). *Inventario, el Mainstreaming de género en la práctica*. España: Instituto Andaluz de la Mujer.
- Catalyst. (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's representation on Boards (2004–2008)*<http://www.catalyst.org/> (consultado 12/4/2012).
- Cavazza, S. (2002). Mainstreaming Gender Equality in a Training Institution: The Case of the International Training Center of International Labour Organization, ILO. Turín, ITALY. *Management International*; Fall, 7, 1; ABI/INFORM Global, pp. 89-92.

- Cavusgil, S.T.; Calantone, R.J.; Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, pp. 6-21.
- Claver, E.; Molina, J. y Pereira, J. (2007). *Influencia del compromiso medio ambiental sobre el éxito empresarial: un análisis de los hoteles españoles*. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. Comunicación presentada en el XI Congreso de la AECIT "Las administraciones públicas y empresas turísticas ante el reto de la sostenibilidad", Murcia, 17-19 enero, pp. 1-19.
- Estrategia Competitiva, Diseño Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- CEN (2004). *European Committee for Standardization, Comité Européen de Normalisation Europäisches Komitee für Normung*. Technical Report, Rapport Technique, Technischer Bericht. Brussels, CEN/TR 13201-1: 2004 (E).
- CEPAL (2012). La cuestión del cuidado: ¿El eslabón perdido del análisis económico? Corina Rodríguez Enríquez. *Revista CEPAL*, 106 , Abril, pp. 23-36.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La Calidad en los métodos de investigación cualitativa principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*. No. 29, pp. 57-82.
- CIS (2009). *Metodología Cualitativa. Bloque II*. Tema 5. Madrid: CIS, Ejercicios de Repaso. 26 de julio. En <https://www.u-cursos.cl/medicina/2009/2/.../1/material.../251998>, consultado 10/9/2014.
- Claver-Cortés, E. Molina, J.; Pereira, J. (2007). Competitiveness in mass tourism. *Annals of Tourism Research*. Elsevier. Vol. 34, Issue 3 (July), pp. 727-745.
- Clifford, J. (1994). Diásporas. *Cultural Anthropology*, 9, (3), pp. 302-338.
- Coller, X. (2005). *Estudios de caso*. Cuadernos Metodológicos No. 30. 2ª Edición. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1998). Creating Corporate Advantage. Ppo. Harvard Business Review, Mayo-June, pp.71-83
- Constitución Política de la República de Costa Rica*. (1949). San José, C. R.: Asamblea Constituyente, 7 de noviembre de 1949.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, CEDAW* (1981). Resolución 34/180, de 18 de diciembre de 1979. New York: ONU. En <http://www.cinu.org.mx/biblioteca/documentos>
- Coria, C. (1977). *Las negociaciones nuestras de cada día*. Buenos Aires: Paidós.
- Cordeiro, J. y Stites-Doe, S. (1997). The Impact of Women Managers on Firm Performance: Evidence from Large U.S. Firms. Business-Economics Faculty Publications. *International Review of Women and Leadership*, 3 (1), pp. 1-20.

- Cox, T. y Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, Vol.5, No. 3, august, pp. 45-56.
- Cox, T. y Beale, R. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities*. First Edition. San Francisco, USA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Cuadrado, I. y Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. Some Clues about glass ceiling in organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, No. 2, pp.183-202.
- IV Conferencia Mundial sobre la Mujer. Plataforma de Acción, Declaración de Beijing (1996). Información General y selección de documentos. San José, Costa Rica: Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia, Ministerio de Planificación y Política Económica. 1ª Ed. Colección No.10.
- Cuomo S. y Mapelli A. (2007). Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia. Milano: Guerini e Associati.
- Chayes, A. (1974). "Make your Equal Opportunity Program Court Proof", *Harvard Business Review*, Boston.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2014) *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Chiamsiri, S. (2011). "Developing key performance indicators for performance controlling of a supply chain," Proceedings of the Fifth Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference.
- Chinchilla, L. (2013). Discurso de la Dra. Laura Chinchilla Miranda, *Norma INTE 38-01-01-2013, Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, SIGIEG*. Presidenta de República de Costa Rica. San José, Costa Rica: Hotel Holiday Inn, 3 de diciembre.
- Chamorro, I. (2013). Discurso de la Licda. Isabel Chamorro, *Norma INTE 38-01-01-2013, Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, SIGIEG*. Directora Ejecutiva del INAMU. San José, Costa Rica: Hotel Holiday Inn, 3 de diciembre.
- Chodorow, N. (1978). *The reproduction of Mothering: Psicoanálisis and the Sociology of Gender*. University of California Press, Berkeley.
- Chourides, P.; Longbottom, D.; Murphy, W. (2003) "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures". *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 Iss: 2, pp. 29 – 45.
- Dalum, B., et al. (1992) "Local and Global Linkages: The Radiocommunications Cluster in Northern Denmark." *Journal of Industry Studies*, 2 (2), pp. 89-109.
- Darroch, J. (2003) "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Iss: 5, pp. 41 – 54.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

- Davis, T. (1993). Effective Supply Chain Management. *Sloan Management Review*, summer, pp.35-46.
- Davis, K. y Werther, W. (2004). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- XIV Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica: *Innovación para el crecimiento sostenible en el marco del Bicentenario*. (2011). Organizadores ALTEC y Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, 19-21 de octubre.
- Decreto Ejecutivo No. 37905-MP-MCM (2013)*. En Gaceta No. 184, 25 de diciembre. San José, Costa Rica.
- Delgado, A.; Mederas, I. & Zamora, N. (2008). *Los procesos de negociación de las mujeres profesionales en puestos de dirección y toma de decisiones. El caso de las directoras académicas de las universidades estatales, las jefaturas de enfermería en las áreas de salud de CCSS, las religiosas católicas del área metropolitana*. (Memoria del seminario de Graduación: Ciencias y género, espacios públicos y privados, ámbitos de negociación. Para optar al título de licenciatura en Sociología con énfasis en investigación). Heredia: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional.
- Denny, T. (1978). *Story Telling and Educational Understanding. Paper #12 in Occasional Paper Series*. Paper presented at the Annual Meeting of the International Reading Association. Houston, Texas, May, **ERIC Number** ED170314, pp. 1-20.
- Dessler, G. (1996). How to earn your Employees' commitment. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, pp. 58-67.
- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Dickens, L. (1994). "The Business Case for Women's Equality: Is the Carrot Better than the Stick?", *Employee Relations*, Vol. 16 Iss: 8, pp.5 – 18.
- Dillanes, E. (1996). Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva. *Gestión y Estrategia*, 13. pp. 79-90.
- Doherty, W. (1999). *The Intentional Family: Simple rituals to strengthen Family Ties*. New York: Harper Collins Publisher/First Avon Books Edition Published 1999, Reprinted in Quill 2002.
- Doherty, D. (1999). *Teach Yourself JBuilder in 21 Days: Version 2 (Sams Teach Yourself)*. United Kingdom: Sams Borland Press.
- Domínguez, J. y Pelayo, Y. (2007). Thalec: Modelo para la gestión interna del conocimiento. *Journal Capital Humano*, Issue 208, pp. 68-82.
- Dougherty, M. (1999). MINERVA-DM: A memory processes model for judgments of likelihood. *Journal Psychological Review*, Vol. 106, January, issue 1, pp. 180-209.
- Dreher, A. (2003). The influence of elections on IMF program interruptions. *Journal of Development Studies*, 39 (6), pp. 101-120.

- Durich Esteras, J. (2009). *En Plan de Igualdad Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana*. Valencia: Consum.
- Drucker, P. (1986). *The Frontiers of Management*. USA: Harper & Row.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 95-104.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Drucker, P. (2003). Llega una nueva organización a la empresa. Gestión del conocimiento. *Harvard Business Review*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. Burlington, USA: Published by Elsevier.
- Earley, P.(2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1., Feb., pp. 26-49.
- EDGE (2013). *Economic dividends for Gender Equality*. The Global Business Certification Standar for Gender Equality. En <http://www.edge-cert.org/our-impact/facts-figures-2/> consultado 3/3/2014
- Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 532-550.
- Eisenstat, R. (1993). *Managing Xerox's Multinational Development Center*. Rev. Edition. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Eisler, R. (1993). *El cáliz y la espada, la mujer como fuerza en la historia*. México: Editorial Pax-México/Cuatro Vientos.
- Elias, N. y Scotson, J. L. (1965). *Logiques de l'exclusion. Enquête sociologique au coeur des problèmes d'une communauté*, Paris, Fayard, 1997, 278 p. (Trad. de *The Established and the Outsiders*, Sage)
- Elizondo Torres, M. (2000). *Asertividad, en Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. Editorial Trillas. México.
- Ely, R., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011) "Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs". *Academy of Management Learning & Education*, September, 10 (3), pp. 474-493.
- EUROSTAT. (2005) *Gender gaps in the reconciliation between work and family life*. Statistics in Focus, Theme 3, Population and Social conditions, 4/2005. Luxembourg: Office of Official Publications of the EU.
- Expansión (2007). "El valor de la diversidad". En <http://www.cnnexpansion.com/expansion/> (consultado 28/5/2013).
- Fainholc, B. (2011). *Educación y género: una perspectiva, social, cultural, y tecnológica*. Buenos Aires: Lugar Editorial. S.A.

- Fernández, J. (2000). Workshop 21 The Future Women's Work: Policy Perspectives and Practices. Hannover, Germany, October 3-5.
- Fernández Carvajal, D.; Jiménez Mata, S., Marengo Marrocchi, L. y Sequeira Rovira, P. (2014). *Diagnóstico Institucional: Relaciones de Equidad entre mujeres y hombres en la Universidad Nacional*. Heredia, C. R.: Instituto de Estudios de la Mujer, Universidad Nacional.
- Ferro Calabrese, C. (1991). *Primeros pasos en la Teoría de Sexo-Género*. Universidad Nacional, Facultad de Filosofía y Letras. Heredia, C. R.: IEM.
- FLACSO. (2006). *Guía para la transversalización de género en el PNUD*. Chile: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Floersch J., Townsend, L., & Findling, R. (2009). The conceptual adequacy of the drug attitude inventory for measuring youth attitudes toward psychotropic medications: A mixed methods evaluation. *Journal of Mixed Methods Research* published online first November 2009.
- Flores, R. y Flores, I. (2011). *Administración del Capital Humano*. Escuela Superior de Tlahuelilpan. Higo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, julio-diciembre.
- Flores-Estrada, M. (2010). *Economía del género: el valor simbólico y económico de las mujeres en la nueva economía costarricense*. San José: Editorial UCR.
- Fontenla, M. (2008). *Patriarcado*. En S. Gamba (Coord.), *Diccionario de estudios de género y feminismos*. Buenos Aires: Biblos.
- Franklin, E. y Krieger M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pears.
- Filius, R.; De Jong, J.; Roelfs, E. (2000). "Knowledge Management in the HRD Office, a comparison of three cases", *Journal of Workplace Learning*, vol. 12, n. 7, pp. 286-295.
- Ganesan, V. (2007). An analysis of working capital management efficiency in telecommunication equipment industry. *Rivier Academic Journal*, Volume 3, Number 2, Fall.
- García-Pintos Escuder, A.; García Vázquez, J.M.; Caballero Fernández, G. (2009). Análisis del efecto de las Políticas de Recursos Humanos sobre la transferencia de conocimiento. Universidad de Vigo, *Revista Gallega de Economía*, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 93-118.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, issue 93, july-august, pp. 1-26.
- Garvin, Deborah-Eyer (2006). The role of the study director in GLP. *The Quality Assurance Journal*, Vol. 10, issue 3, September, pp. 182-189.
- Gassmann, O. (2001). Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity. *Creativity and Innovation Management*, 10 (2), pp. 88-95.
- Gestión del desempeño en Servicios Públicos*. (2012). Servicio Civil. Chile: Gobierno de Chile.
- Ghose, A. y Yang, S. (2009). An Empirical Analysis of Search Engine Advertising: Sponsored Search in Electronic Markets. *Management Science*, Vol. 55, No. 10 October, pp. 1605-1622
- Giddens, A. (2001). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.

- Gilmartin, David. 1991. *Empire and Islam: Punjab and the Making of Pakistan*. Berkeley: University of California Press.
- Gimein, M. (2002). Walton made us a promise. *Revista: Fortune*.
- Gloet, M. y Terziovski, M. (2004) "La exploración de la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y los resultados de la innovación". *Diario de Gestión de Tecnología de Fabricación*, Vol. 15 Iss 5, pp. 402-409.
- Gold, A. H.; Malhotra, A; and Segards, A. H. (2001). Knowledge Management: an organizational Capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, No. 1, pp. 185-214.
- Gómez-Acebo, R. (1997). Los impuestos ambientales. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, No. 40, pp. 102-113.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Yago Moreno López (Trad.). (3ª. ed). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (2011). *Management*. Madrid: Ed. Pearson Higher.
- Govindarajan, V. y Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. 18 de Oct. *Global Strategy Journal. Special Issue, Novem. Vol.1, issue 3-4, pp. 191-205*.
- Guadagnano, R. y Cialdini, R. (2007). Gender Differences in impression Management in Organizations: A Qualitative Review Sex Roles. *Springer Science and Business Media*, 56, pp. 483-494.
- Gubman, E. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. 1ª Ed. USA: Mc Graw Hill Professional.
- Guihard, T. (2011). *Como disminuir el ausentismo laboral*. *America Economía*. En <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/como-disminuir-el-ausentismo-laboral> (consultado 12/7/2014).
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. 2ª Ed. California, USA: Sage Publications, Inc. Sage Publications, Inc.
- Habermas, J. (1989). *Identidades nacionales y postmodernidad*. Madrid: Tecnos.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Handler, J. (1974). The unappropriated people: freedmen in the slave society of Barbados. *American Anthropologist*, Vol. 77, issue 3, Volume 77, Issue 3, September, pp.5-13.
- Haraway, D. J. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza*. Cátedra. Madrid.

- Harris, A. (2008). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, Vol. 28, No. 1, February, 2008, pp. 27-42.
- Harrison, R.; Caplan, R.; Cobb, S.; French Jr, J. ; Pinneau Jr, S. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Michigan: Institut for Social Research the University of Michigan.
- Harrison, W. (1980). Role Strain & Burnout in protective service workers. *Social Service Review*. 54, 31-34.
- Hartley, R. y Sturm, P. 1994. *Triangulation*, in Proceedings of the ARPA Image Understanding Workshop 1994, Monterey, CA, pp. 957–966.
- Heller, A. (1980). *La división emocional del trabajo*. México. Nexos, pp. 29-38.
- Heller, L. (2003). La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿Hacia un cambio en la cultura de las organizaciones? *Cátedra Corona*, pp. 1-60.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M. (1991). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Herrera Gómez, J.; Fernández Guerrero, R., Revuelto Taboada, L.; Tarazona i Llacer, F. y Vivas López, S. (2004). *Conceptos Básicos y casos para discusión sobre Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Valencia, España: Promoción del Libro Universitario S. L.
- Herrera Gómez, J. (2001). *Dirección de recursos humanos: un enfoque de administración de empresas*. 1ª Edición. Valencia, España: Editorial: ACDE Cooperación y desarrollo.
- Herrera Gómez, J.; Fernández Guerrero, R.; Revuelto Taboada, L.; Tarazona i Llàcer, F. J. y Vivas López, S. (2004). *Conceptos básicos y casos para discusión sobre Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Valencia, España: Promoción del Libro Universitario S. L.
- Herzberg, F. (1969). «Una vez más: Cómo se motiva a los empleados». *Hitos de la Gestión Empresarial*. (s.n.) pp. 147-185.
- Hislop, D. (2003), «Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. A Review and Research Agenda». *Employee Relations*, vol. 25, núm. 1/2, pp. 182-202.
- Hofmeister, W. (2006). “Democracy building in Latin America: The Role of Political Parties and Civil society”, presentado en la conferencia de FOCAL “Fortalecimiento del Papel de la Sociedad Civil en la Promoción y Protección de la Democracia in las Américas”, Ottawa, Canada, 2 de marzo.
- Holbrook, A.D. (2008). *Intellectual Property Rights Quanta of Innovation? in The Role of Intellectual Property Rights, in Biotechnology Innovation*. London: Ed. D. Castle, E. Elgar Publishing.

- Hollenbeck, J.; Moon, H.; Ellis, A.; West, B.; Ilgen, D.; Sheppard, L.; Porter, Ch.; Wagner III, J. (2002). Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(3), Jun, pp. 599-606.
- Hughes, R., Ginnet, R. y Curphy, G. (2007). *Leadership*. Estados Unidos: Mc Graw Hill/Irwin Company, Inc.
- Hung, C.; Kreiman, G.; Poggio, T.; Di Carlo, J.; (2005). Fast Readout of Object Identity from Macaque Inferior Temporal Cortex. *Changchun Institute of Optics, Fine mechanics & Physics, Chinese academy of Sciences. Science* 4, November, Vol. 310, No. 5749, pp. 863-866.
- Ibarra, H. (2002) "How to Stay Stuck in the Wrong Career." *Harvard Business Review*, December, 80 (12), pp. 40-48.
- Ibarra, H. (2003). "How to Stay Stuck in the Wrong Career". *Harvard Business Review Press*. En <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks> consultado 1/1/2014.
- Infosys (2007). Global delivery model. <http://www.infosys.com/gdm/default.asp>.
- Infosys (2008). *Annual Report 2007-2008*. Bangalore: Infosys, 15 abril.
- Inglehart, R. , Norris, P. and Welzel, C. (2002). "Gender Equality and Democracy". *Comparative Sociology*, 1 (3/4), *Human Values and Social Change Findings from the Values Surveys*, Leiden, Holanda, Brill, pp. 321-346.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2004). *Diversidad en Beijing, IV Conferencia Mundial de la Mujer*. San José, Costa Rica: IIDH.
- INAMU. (2005). *Acceso e igualdad en el trabajo*. San José, Costa Rica: INAMU, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Defensoría de la Mujer de Defensoría de los Habitantes de Costa Rica.
- INAMU. (2007). *Norma para certificar Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de Género*. San José, C. R.: Agenda Económica para las Mujeres, PNUD, Asociación Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, UNIFEM.
- INAMU. (2007). *Guía de Buenas Prácticas Laborales para la Equidad de Género*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.
- INAMU. (2007). *Reconocimiento Laboral para las organizaciones públicas y empresas privadas que desarrollen un Sistema de Gestión e Equidad de Género*. San José, Costa Rica: Área de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres.
- INAMU. (2008). *Módulo de capacitación Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género*. 1 Edición San José, C. R.: Instituto Nacional de las Mujeres.
- INAMU (2008). *Instrumento de Auditoría del Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG)*. 1 Edición. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.

- INAMU. (2008). *Guía para el Diagnóstico de las Brechas de Género. Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género (SIGEG)*. 1 Edición. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.
- INAMU (2011). *Para implementar el Sistema de Gestión Laboral en Igualdad y Equidad de Género (SIGEG)*. San José, C. R.: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica.(2004). *Normalización Técnica, Herramienta para la competitividad*. INTECO: San José, Costa Rica, mayo.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2013). *Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, SIGIEG. Norma INTE 38-01-01: 2013*. San José, Costa Rica: INTECO, 3 de diciembre.
- Ivancevich, J. & Matteson, M.(1980). Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, Fall, pp.5-25.
- Johnston, R. (1995), "The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6 No. 5, pp. 53–71.
- Ju, T. L.; Li, C.-Y; Lee, T.-S. (2006). "A contingency model for Knowledge management capability and innovation". *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106, n. 6, pp. 855-877.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. (2nd ed.). New York, NY: Basic Books.
- Kirkwood. T.; Kapahl, P. y Shanley, D, (2002). Evolution, stress and longevity. Article first published online 13 decembre 2002, United Kingdom. En *Journal of Anatomy*, Vol, 197, issue 4, November, pp. 587-590.
- Kleiner, A., Senge, P., Roberts, C., Ross, R., & Smith. B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Kochan, T.; Bezrukova, K.; Ely, R.; Jackson, S.; Joshi, A.; Jehn, K.; Leonard, J.; Levine, D. and Thomas, D. (2003). "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network." *Human Resource Management*, 42, no. 1 (spring), pp. 3–21.
- Koontz, H. y Wehrich H. (1995). *Administración, una Perspectiva Global*. España: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva Global y empresarial*.14ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Korn/Ferry International. (2001). *What Women Want in Business: A Survey of Executives and Entrepreneurs*. 9 de April. En <http://www.kornferry.com/institute/400-what-women-want-in-business-a-survey-of-executives-and-entrepreneurs#sthash.2yQsiAsk.dpuf>(consultado 1/2/2013).
- Kritz, M. (1983). *U. S. immigration and refugee policy*. M. Kritz (Ed.). Lexington, M. A.: Lexington.
- Krugman, P. (1997).*Desarrollo, geografía y teoría económica*. Barcelona, España: Antoni Bosch Editor.

- Lagarde, M. (1986). *Identidad Femenina*. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. México: Distrito Federal.
- Lagarde, M. (1990a). *Los cautiverios de las mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lagarde, M. (1990b). *El Poder. Poder y Liderazgo entre mujeres en la construcción de la democracia en América Latina*. Quito: Red de Educación Popular entre Mujeres del Consejo de Educación de Adultos de América Latina.
- Lagarde, M. (1994). *Género, teoría de género y perspectiva de género, cultura y feminismo* (Memoria de Charlas). Managua, Nicaragua: Cantera.
- Lagarde, C. (2013). Discurso de Christin Lagarde, *Cómo gestionar las nuevas transiciones en la economía mundial*, Presidenta. Davos, Suiza: Fondo Monetario Internacional.
- Landy, F.J. & Becker, W.S. (1987). "Motivation Theory Reconsidered", In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9: 1-38, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Larsson, R. y Sydney Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: a Case Study of Synergy Realization. *Journal Organization Science*, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Vol. 10, Issue 1, January, pages 1-26.
- Lashinsky, A. (2002). *Jeff Bezos has always wanted his company to be thought of as the next Wal-Mart –but he's got a long way to go*. January, 22. In <http://money.cnn.com/2002/01/22/techinvestor/lashinsky/> (consultado 6/4/2014).
- Lawler. E. (1977). *Job and work satisfaction*. In W. C. Hamner & F. L. Schmidt (Eds.), *Contemporary problems in personnel*. Chicago: St. Clair Press.
- Lawler, E. III (1992). Pay systems must support quality. *TQM*, 2 (5), pp.248-250.
- Lawler, E. III; McMahan, G., and Mohrman, S. (1996). The current practice of the human resource function. *Human Resource Planning*, 19 (4), pp. 11-13.
- Lawrence, P., and Lorsch, J., (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly* 12, pp.1-30.
- Leitinger, I. (1991). *The Costa Rican Women's Movement: A Reader*. Leitinger Ilse Abshagen (Ed.). Puttsburgh, Pa.: Published by University of Puttsburgh Press.
- Leitl, M. (2006). Research of the use of agile methodologies in the CR. Diploma Thesis, University of Economics. Prague.
- Leiter, M. (2011). *Banishing Burnout; six strategies for improving your relationship with work*. Michael P. Leiter y Cristina Maslach Eds. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Leñero, C. (2013). Discurso del Lic. Cristian Leñero, *Norma INTE 38-01-01-2013, Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, SIGIEG*. Presidente Ejecutivo de INTECO San José, Costa Rica: Hotel Holiday Inn, 3 de diciembre.
- Lerner, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Barcelona: Crítica.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. Published Online: August 1, *Organization Science*, Vol 1, issue 3, pp. 248-266.
- Leonard, D. y Mc Adam, R. (2001). The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategy impact of TQM. *Strategy Change*, 10, pp. 439-448.
- Leroy, Margaret. (1993). *Pleasure. The truth about female sexuality*. Londres: Harper Collins Publishers.
- Lieber, P. (1996). Political Public Relations, New Management, and Agenda indexing, [Capítulo 3]. En *Political Public Relations, Principles and Applications*. Edited by Jesper Stromback and Spiro Kiousis (2011). pp. 56-74. New York: Routhledge.
- Longo, F. (2006). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*. Presupuesto y Gasto Público 41. Secretaría General de Presupuesto y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales, España.
- Lounibos, T. (2007), A interview to Tom Lounibos, CEO of Soasta (January, 9, 2007), by Mark Cannice. In *Management: A Global, Innovative & Entrepreneurial Perspective*. (2013). Fourteenth Edition. India: Mc Graw Hill Education
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. 12 th. Edition. USA: Mc Graw Hill.
- Maldonado Gómez, M. (2003). Reseña de "La dominación masculina" de Pierre Bourdieu. *Revista Sociedad y Economía*, núm. 4, abril, Universidad del Valle, Calí, Colombia. pp. 69-74.
- Manning, C. yRaghavan, P. (2008). *Introduction to Information Retrieval*. Cambridge University. First published. New York: Cambridge University Press,
- Mayo, E. (1946). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University.
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que aprenden*. España: Ediciones Gestión.
- Mayo, M. (2002). *La Gestión de la diversidad*. En: J.Bonache y A. Cabrera (Directores). *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall-Pearson Educación.
- Macdonald, B. & Walker, R. (1977). Case-study and the social philosophy of educational research. En Hamilton, D. Et al. (Eds.) *Beyond the numbers game*. London: Macmillan.
- Mc Gregor, D. (1990). *El aspecto humano de las empresas*. México: Editorial Diana.
- Mead, M. (1994). *Experiencias personales y científicas de una antropóloga*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

- MEGA (2009). *Modelo de Equidad de Género para Argentina*. Argentina: Instituto Nacional de la Mujer, Gobierno de Argentina.
- Melero Bolaños, R. y Núñez-Cortés Contreras, Pilar. (2011). El distintivo de Igualdad: un nuevo indicador de calidad en la gestión de los Recursos Humanos. *Temas Laborales*, núm. 110/2011, pp. 127-148.
- Melero-Bolaños, R. y Ramírez-Sobrino, J. (2011). *El distintivo "Igualdad en la Empresa": Una nueva certificación en igualdad de oportunidades*. *Intangible Capital*. IC, 2011 – 7(2), pp. 410-427, Online ISSN: 1697-9818. En <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p410-427>(consultado 2/9/2013).
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. The Jossey-Bass education series, San Francisco, CA: The Jossey-Bass higher education series and The Jossey-Bass social and behavioral science series.
- Miles, M. B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2a Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. USA: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. y Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del Management Estratégico*. Argentina: Granica, S. A.
- Monzón, A. (2009). *Mujeres, ciencia e investigación, miradas críticas*. Colección Cuadernos de Docencia. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Monzón, A. (2011). *Mujeres Escribas: Tejedoras de pensamiento*. Guatemala: FLACSO.
- Mora Esquivel, R. (2010). *Análisis del proceso de fundación y factores de crecimiento en empresas de base tecnológica*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, Servei de Publicacions, 29 de junio, Valencia, España.
- Morán, C. (2008). *Las empresas con más directivas tienen mejores resultados*. Investigación Catalys sobre las 500 mayores empresas del mundo. Diario El País: Madrid, 21 de febrero.
- Morck, R. and Yeung, B. (1991). Why Investors Value Multinationality. *University of Chicago Press. The Journal of Business*, Vol. 64, No. 2, Apr., pp. 165-187.
- MorcilloSánchez, E. (2015). *Discurso de Bienvenida a la Universidad de Valencia*. En <http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/conocenos> consultado (consultado 8/8/2015).
- Morgan, G. y Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, October 1, Vol. 5, No.4, pp.491-500.
- Mulally, D. (2011). *"Individual"*. Faculty Scholarly Dissemination Grants, paper 340. Conference on College Composition and Communication. St. Louis, Missouri: Grand Valey State University.

- Myaskovsky, L.; Unikel, E. y Dew, M. (2005). Effects of Gender Diversity on Performance and Interpersonal Behavior in Small Work Groups. *Sex Roles, A Journal of Research*, May, Vol 52, Issue 9, pp. 645-657.
- Nadler, D. y Lawler, E. (1977). "Motivation — a diagnostic approach". En Hackman, J. R., Lawler, E. E., y Porter, L. W. (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. En Nonaka, I. and Toyama, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice* (2003) 1, pp. 2–10.
- Nosaka, I. y Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Editorial Oxford.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5. No. 1, pp. 14-37.
- O'Dell, C. y Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, vol.40, Nº 3, pp. 154-174.
- Ordoñez, S. (1997). La estructuración productiva industrial en México. Centro Regional de Investigación Multidisciplinaria. *Papeles de Población, CIEAP, UAEM*, No. 14, pp. 59-70.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2002). *Trabajo decente para la mujer, una propuesta para la igualdad de Género*. Propuesta para acelerar la puesta en práctica de la Plataforma de Acción de Beijing. Ginebra, Suiza: Oficina para la Igualdad de Género.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2002). *Equidad de Género en el mundo del trabajo en América Latina, avances y desafíos 5 años después de Beijing*. Octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Lima, Perú, 8-10 febrero.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2003). *Igualdad de Género en las Empresas*. En <http://www.oit.org.pe> recuperado 30-1-2014.
- ONU (2010). *Objetivos del Milenio*. Organización de Naciones Unidas en <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>(consultado 27-7-2013).
- Özbilgin, M. y Woodward, D. (2004). Belonging and Otherness: Sex Equality in Banking in Turkey and Britain. En *Gender, Work & Organization*. Vol. 11, Issue 6, November, pp 668-688. Malden, USA: Blackwell Publishing Ltda.
- Pastor-Goyzueta, A. y Arroyo, J. (2013). La innovación en la organización de servicios con el Sistema Metropolitano de la Solidaridad en Perú. *Revista Panam Salud Publica*, 33(6), pp. 391–397.
- Pastore, R. (2006). Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social. En *Documento 54 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Buenos Aires, septiembre.
- Patton, E.; Appelbaum, S. H. (2003). The Case for Case Studies, *Management Research*. Volume 26 Number 5, pp. 60- 71.

- Perelló, F. (2002). Modelos emergentes en los sistemas y relaciones de género. En: Del Valle (Coord.), *Revista Arxius, Arxius de Ciències Socials, Benestar, Treball i Gènere*, (6), pp. 237-242.
- Piazzese, A. (Edit). (2009). *Género y negocios Casos exitosos en cuatro continentes*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: Word Express, Inc.
- Pizano, P. (2013). Equidad de género, 7 de octubre. En <http://suite101.net/article/equidad-de-genero-a12157#.VirI934vflU>(consultado 24 de agosto del 2014).
- Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género 2007-2017*. (2007). San José: INAMU, UNFPA, Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género PIEG.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Negocios que promueven la igualdad, Cómo poner práctica Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género*. Centro Regional para América Latina y el Caribe. Uruguay: PNUD.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Cómo avanzar con un Programa de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género*: Uruguay: PNUD, 2010.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, Nueva York.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, Boston. March-April.
- Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, La Igualdad es buen negocio*. (2010). ONU Mujeres y Pacto Mundial de la ONU. New York: United Nations Global Compact.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.). *Marco Estratégico Regional de Género del PNUD en América Latina y Caribe 2005-2009*. Chile: PNUD.
- Proyecto All Together.(2007). *Implicación de los hombres en igualdad en el equilibrio entre vida familiar y laboral*. Conferencia de Regiones Periféricas y Marítimas de Europa (CPMR). Rennes, Francia: Unidad de Igualdad de Oportunidades de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea.
- Proyecto Estado de la Nación. (1994). *Vigésimo Informe Estado de la Nación*. San José, Costa Rica: Proyecto Estado de la Nación.
- Proyecto Estado de la Nación. (2002). *Aportes para el análisis de brechas de equidad entre los géneros: insumos para su medición*. San José, Costa Rica: Proyecto Estado de la Nación.
- Proyecto Estado de la Nación. (2014). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José, Costa Rica: Proyecto Estado de la Nación.
- Pucheu, J. A. (2002). "Algunas precisiones sobre la idea de competencia y sus determinantes en el enfoque conductual". *Revista Chilena de Psicología*, 23, pp. 36-43.
- Real Decreto 1615/2009, Gobierno de España, 26 de octubre. En BOE, No.265, del 3 de diciembre.

- Reigeluth, Ch. y Frick, T. (1999). Formative research: A methodology for creating and improving design theories. In C.M. Reigeluth (Ed.), Indiana University. *Formative Research, (s.n.) pp.1-25.*
- Rendón, T. (2008). *Trabajo de hombres y trabajo de mujeres en el México del siglo XX.* México: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Programa Universitario de Estudios de Género. Universidad Autónoma de México.
- Reuvers, M.; L. van Engen, M.; Vinkenburg, C. y Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and innovative work behavior: exploring the relevant of Gender Differences. *Journal Compilations, Blackwell Publishing, Vol. 17, No. 3, pp. 227-242*
- Rich, A. (1977). *Of Women Born.* Virago.
- Ritzky, G.(1995). Incentive pay programs that help the bottom.*HR Magazine 98,* abril, (s.n.p.)
- Rodríguez Gómez, G.; Flores, G.; García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* 2ª Edición. Málaga: Ediciones Aljibe, S. L.
- Rodríguez-Ortiz, J. (2003). “La evaluación del desempeño: Aproximación desde una perspectiva de género”. *Ciencia y Sociedad.* República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Rodríguez-Garay, R. (2009). “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. *Invenio,* Vol. 12, Núm. 22, junio-sin mes, pp. 67-92.
- Roethlisberger, F. (1977). *The Elusive Phenomena.* Cambridge: Harvard University Press.
- Rojas Soriano, R. (1989). *Guía para realizar investigaciones sociales.*España: Plaza y Valdés.
- Roosevelt, K. (1999). The Myth of Choice of Law: Rethinking Conflicts.*Michigan Law Review, Vol. 97, No. 8 (Aug.), pp. 2448-2538.*
- Rothwell, W. (1996).*Human performance improvement: building practitioner competence.* Houston, Texas (EUA). Gulf Pub.
- Rubin, G. (1975). The traffic in women: notes on the political economy of sex. En R. Reiter (Ed.). *Toward an anthropology of women,* New York: *Monthly Review Press,* pp.157-210.
- Saji, B. (2004). Workforce diversity, temporal dimensions and team performance. *Cross Cultural Management, 11,* pp. 40-59.
- Sakaiya, T. (1991). “The Knowledge value revolution or a history of the future”. Trad. Historia del future, la sociedad del conocimiento. Santiago, Chile: Ed. Andrés Bello, (1994).
- Sala-i-Martin, X. (2000). *Apuntes de crecimiento económico.* Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Saldaña, F. y Llàtser, M. (2007). *Guía para la Gestión de la Igualdad en las Organizaciones.* OPTIMIZA/FORÉTICA. Madrid: Grupo Editorial CINCA.

- Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, ICFES. Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Santamarina Siurana, M.; Cerdá Hernández, M.; Muñoz Gonzalo, A. y Quilis Nadal, A. (2011). *Antecedentes y acciones emprendidas en la Universitat Politècnica de València en materia de igualdad*. 1ª Edición. Vicerrectorado de Asuntos Sociales y Responsabilidad Corporativa. Valencia, España: Editorial Universitat Politècnica de València.
- Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Argentina: CLACSO. Libros.
- Scarbrough, H. & Carter, C. (2000). *Investigating knowledge management*. London: CIPD.
- Hatch, M. y Schultz, M. (1997) "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 Iss: 5/6, pp.356 – 365
- Scott, J. (1993). *La mujer trabajadora en el siglo XXI*. En Duby, Georges y Perrot, Michelle. Historia de las mujeres en Occidente. Tomo 8, El siglo XIX actividades y reivindicaciones, pp. 99-129. España: Taurus Ediciones.
- Seymen, O. (2006) "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13 Iss. 4, pp.296 – 315
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S. A.
- Silverman, S.; Subramaniam, P. y Mays, A. (1998) Task structures, student practice & skill in physical education. *The Journal of Educational Research*, 91 (5), pp. 298-306.
- Smith, D. y Katzenbach (1996). La disciplina de los equipos, ¿Qué marca la diferencia entre un equipo que se desempeña bien y otro que no? *La Organización de Alto Desempeño*. En *Harvard Business Review*, Reimpresión r050, julio 2005, pp. 1-9.
- Simmel, G. (1998). *La aventura*. Barcelona: Península.
- Simons, T. y Hope-Pelled, L. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42 (6), pp 662-674.
- Sosa, F. (2006). "La APPO está cuestionando las formas tradicionales de hacer política". Entrevista en *Rebelión*, 10 de noviembre, disponible en <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=40976> (consultado 11/4/2014).
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional, Impacto de las emociones*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S. A.-Thomson Learning.
- Soyland, A.; Skarsbo, A.; Amble, N.; Christensen, L. & Olnes, A. (2000). Strategies for Achieving Gender Equality in Higher Education and Research in Norway. *Higher Education in Europe*, XXV, 2, pp. 147-153.

- Stake, R. (1975). Program evaluation: particularly responsive evaluation. *Occasional Paper*, 5. (s.n.p.). University of Western Michigan.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 49-68.
- Stake, R. y Savolainen, R. (1995). *The art of case study*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Steiner, C. y Perry, P. (1997). *Achieving emotional literacy: A program to increase your emotional intelligence*. Nueva York: Avon.
- Stewart, L. (1997). La ciudad de Londres. El encuentro de la ciencia y el mercado. *Mundo científico*, 183, pp. 810-815.
- Stoner, R.; Freeman D., y Gilbert, J.(1996). *Administración*. 4ª Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Storey, J. y Quintas, P. (2001). "Knowledge Management and HRM" In Storey, J. (Ed.) *Human Resource Management: A critical text*. London: Thomson Learning.
- Song, X. M. y Parry, M. E. (1997). "The determinants of Japanese new product successes", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n. 1, pp. 64-76.
- Sugalski, T.; Manzo, L.; Meadows, J. (1995). Resource Link: Re-Establishing the Employment Relationship in an Era of Downsizing. *Human Resource Management*, 34 (3), Fall, 389-403.
- Syed-Ikhsan, S. O.; Rowland, F. (2004) " Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 Iss: 2, pp.95 – 111.
- Tabi Haller-Jorden, E.; (2008). Investigación Catalys sobre las 500 mayores empresas del mundo. En Morán, Carmen, "Las empresas con más directivas tienen mejores resultados". *Diario El País*, Madrid, 21 de febrero.
- Taylor S. y Bogdan R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. México: Editorial Paidós.
- Teijeiro, M., y Mariz, R. (2010). La gestión del capital humano en el marco de la Teoría del capital intelectual, una guía de indicadores. *Economía Industrial*, Ejemplar dedicado a: Gobierno y transferencia del conocimiento: El reto de la innovación, No. 378, Coruña, pp. 45-57.
- Thurow L. (1970). *Investment in Human Capital*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Triguero-Sánchez, R. y Vinces, J. (2013). La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos/Collectivist culture as a determining of organizational performance through human resource practices. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, vol. 19, issue 3, pp. 158-168.

- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. Canada: John Wiley and Son, Inc.
- Universidad Nacional (2010). *Política de Igualdad y Equidad de Género*. Heredia: GACETA Nº 09-2010, 15 de junio.
- Universitat de València. (2007). *Implantació i seguiment del Pla Estratègic de la Universitat de València, Capítulo*. En *Pla Estratègic de la Universitat de València*. València: La Nau De Toes.
- Universitat de València.. (2009). *I Plan de igualdad de la Universitat de València 2010 – 2012*. Valencia: Universidad de Valencia, Consejo de Gobierno, 1 de diciembre.
- Universitat de València. (2009). *Mujeres y Hombres en la Universitat de València. Diagnóstico sobre situación de mujeres y hombres*. Rosario Fernández-Coronado González y M.ª Eugenia González Sanjuán, Departamento de Sociología y Antropología social. Valencia: Universidad de Valencia.
- Universitat de València.(2009). *Informe de la Unidad de Igualdad sobre el título de Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas. Unitat D'Igualtat*. València: Universitat de València, 15 de julio.
- Universidad de València.(2012). *Guía de Uso para un lenguaje inclusivo*. Unitat D'Igualtat. Valencia: Universitat València, Tecnolingüística, S. L.
- Universidad de València. (2013). *Informe de evaluación I plan de igualdad de la Universitat de València 2010 – 2012*. Mª Eugenia González Sanjuán y Rosario Fernández-Coronado González, Departament de Sociologia i Antropologia Social. València:Universitat de València.
- Universitat de València. (2013). *II plan de igualdad de la Universitat de València 2013 – 2017*. Valencia: Universidad de Valencia, Consejo de Gobierno, 29 de octubre.
- Universitat de València. (2013). *Estatut Universitat de València*. Valencia: Universitat de València.
- Universidad Politécnica de Cataluña. (2013). *Estudio comparativo de la carrera académica del profesorado en las universidades politécnicas españolas desde la perspectiva de género*. Barcelona: Secretaría de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación, con colaboración de las Universidades Politécnica de Cartagena, Politécnica de Madrid, Politécnica de Valencia.
- US. Equal Employment Opportunity Comision. Affirmative Action and Equal Employment (1974). En Handler-Chayes, A., "Make your equal Opportunity Programa Court Proof. *Harvard Business Review*, sept., pp. 81-89.
- Valdés, L. (2002). *La Revolución Empresarial del Siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.
- Vance, Carole. (1989). *Placer y peligro, explorando la sexualidad femenina*. Vance C. (Comp.) Madrid: Talasa Ediciones.
- Vargas, J.; Revilla, D.; Capella, J.; Manrique, L.; Coloma, C.; y Tafur, R. (2003). *Estilos de Aprendizaje*. 1ª Edición. Lima: Fondo Editorial – PUCP.

- Vargas, C. (2010). Enlaces de interés sobre formación y rol docente y las TICS. *Revista del IDEL, INWENT y Red Educ@li*, pp. 5-10 En http://issuu.com/e-revistamayo/docs/e-revista_de_mayo (consultado 16/7/2014).
- Vásquez de Parra, R. y Vásquez, X. (2006). Gestión Humana y Liderazgo Transformacional en los nuevos tiempos. *Revista Latinoamericana de Administración*. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA).
- Villagómez, G. (2004). *Mujeres que mandan: familia, empresa y liderazgo femenino en Yucatán*. Mérida: Ayuntamiento de Mérida 2001-2004.
- Villagómez, Y. (2004). Diversidad étnica e identidad en la llanura costera del istmo oaxaqueño. *Mundo Agrario*, V. 4 n.8 La Plata, ene.-jun., versión On-line, (s.n.p.).
- Villalobos, G.; Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Revista Tiempo de Educar*, Toluca, D. F., V. 10, n. 20, jul.-dic., pp. 273-306.
- Wan, X.; Pekny, J. y Reklaitis, G. (2005). Simulation-based optimization with surrogate models— Application to supply chain management. *Elsevier*, Volume 29, Issue 6, 15 May, pp. 1317-1328.
- Weber, S. (2004). *Transformation und Improvisation*. Großgruppenverfahren als Technologien des Lernens im Ungewissen. Marburg: Unveröffentlichte Habilitationsschrift.
- Werther, W. y David, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (Personal Management). Mc Graw Hill, Inc. Trad. 3ª Ed. México, D. F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Wessel R. (2000). The Inside Looking Out: Consistency and Delimitation in EU External Relations. *CML Rev.*, vol. 37, pp. 1135-1171.
- Wipro. 2007. Enterprise management. En http://www.wipro.com/webpages/itservices/industries/utilities/enterprise_mgmt.htm
- Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal, las mujeres en puestos de dirección*. Editores Ministerio de Trabajo e inmigración: España.
- Yáñez, C. (2001), El capital humano y las políticas sociales en la agenda del desarrollo centrado en las personas. *Revista Instituciones y Desarrollo*, Instituto Internacional de Gobernabilidad, núm. 8-9, mayo, Barcelona.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications. Beverly Hills.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. 2nd. Edition. E. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Applied Social Research Methods, Series, Vol. 5.
- Yin, R. (2014). *Case Study research: design and methods*. Fifth edition. London, United Kingdom: Sage Publications Ltd.

Yli-Renko, H., Autio, E. and Spienza, H. (2001). Social Capital, Knowledge acquisition, and Knowledge exploitation in young Technology-based Firms. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 587–613.

Zabludovsky, G. Ed. (1998). *Teoría sociológica y modernidad: balance del pensamiento clásico*. Editado por Gina Zabludovsky. 1ª Edición, julio. México: Universidad Autónoma de México.

Zabludovsky, G. (2007). México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. Academia, *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 9-26.

Zabludovsky, G. (2007). Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder. *Política y Cultura*, otoño 2007, núm 28, pp. 9-41.

Zabludovsky, G. (2013). *Empresarias y Ejecutivas en México, Diagnósticos y Desafíos*. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). México: Centro de Estudios Teóricos y Multidisciplinarios en Ciencias Sociales de la FCP y S-UNAM.

Zamorano, E. y Reza, J. (2002). *La nueva economía y el capital intelectual*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Zamuto, R. y Krakower, J. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*. Editors William Richard y W. Woodman. Greenwich, CT.: JAI Press Inc.

Zeleny, M. (1988). What is integrated process management. *Human Systems Management* 7, pp. 265–267.

Documentos:

Consum. (2010). *Desarrollo de nuevos objetivos de Mejora para 2011-2012*. Valencia: Consum.

Consum. (2010). *Plan de Igualdad, Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana*. Valencia: Consum.

Consum. (2013). *Desarrollo de Nuevos Objetivos de Mejora para el 2013-2014*. Valencia: Consum.

Entrevistas:

Alfaro Artavia, Martín, M.B.A. *Entrevistas con Martín Alfaro A.*, Asistente de la Gerencia General Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Edificio Central BPDC, San José, Costa Rica, 2, 9, 23 y 30 de marzo; 13, 20 de abril; 10, 22 junio; 7, 23 julio; 9 de agosto, 2010, 23 de septiembre, 2013, y 11 de agosto, 2014.

Alvarado Arancibia, Marjorie. *Entrevista con Marjorie Alvarado Arancibia*. Coordinadora de la Unidad de Bienestar del Personal, Banco Popular y de Desarrollo Comunal (B.P.D.C.), Sede Central (Avenida Segunda). San José, Costa Rica, 17 de septiembre del 2013.

Cano Gascón, Guillermina. *Entrevista con Guillermina Cano Gascón*, Consultora de Comunicación para CONSUM, Valencia, España, 30 de mayo del 2013.

Fuentes Salas, Maritza. *Entrevista con Maritza Fuentes Salas*. Directora de Capital Humano del Banco Popular y de Desarrollo Comunal (B.P.D.C.), Sede Central (Avenida Segunda). San José, Costa Rica, 17 de septiembre del 2013.

González Vázquez, Pilar, Experta. *Entrevista con Pilar González Vázquez*. Especialista del Área de Gestión Políticas Públicas para la Igualdad y Equidad de Género, Sector Trabajo y Seguridad Social, Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), Granadilla Norte, Curridabat, San José, Costa Rica, 23 de octubre, 2009, 25 de enero; 8 de febrero; 22 de febrero, 2010 y 15 de julio, 2014.

González Sanjuán, M^ª Eugenia y Fernández-Coronado González, Rosario. *Entrevista con M^ª Eugenia González Sanjuán y Rosario Fernández-Coronado González*, Profesoras del Departament de Sociologia i Antropologia Social, Universidad de València, Campus Dels Tarongers, València, España, 22 de mayo del 2013.

Linares Orozco, Erika. *Entrevista con Ericka Linares Orozco*. Directora de Inversión Social, de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Capítulo de la United Way en Costa Rica. San José, Costa Rica, 5 de septiembre del 2013.

Tomás Juan, Carmen. *Entrevista con Carmen Tomás Juan*, Directora de la Unitat D'Igualtat, de la Universidad de València, Edifici La Nau, Universitat València, València, 29 de mayo del 2013.

Sandoval Carvajal, Irma. *Entrevistas con Irma Sandoval Carvajal*, Catedrática de Estadística, Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO), Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, 25 de marzo; 16, 20 de abril, 2010; y 29 julio de 2014.

Valerín Martínez, Sandra, M.Sc. *Entrevista con Sandra Valerín Martínez*, Directora de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional de BPDC, Edificio Central BPDC, San José, Costa Rica, 16 de junio, 2010.

Benavides, Darwin. *Entrevista con Darwin Benavides*. Técnico en Certificación, en INTECO, Campus Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica, San Pedro, San José, Costa Rica, 22 de abril, 2009.

Sitios Webs:

Instituto de la Mujer de España. 2008. Información general. Centro de Documentación en <http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/politicas/madrid.htm> (consultada 30/10/08).

Great Place to Work Institute en <http://www.greatplacetowork.es>(consultado 19/10/14).

Pizano, P. 7 de octubre, (2013), *Equidad de Género*. En: En: <http://suite101.net/articulo/equidad-de-genero-a12157#.Vir1934vflU>(consultado 20/2/14).

Revista Fortune en <http://fortune.com/2012/09/27/silicon-valleys-next-gender-discrimination-suit/>(consultado 22/1/15).

<http://www.consum.es/consum-doc/revista/revista056/files/assets/basic-html/page29.html>

<http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-consum-obtiene-certificacion-aenor-cartas-servicios-plataformas-silla-sant-boi-20130618194331.html>

http://www.tusnoticiasdelaribera.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=7404:consum-ha-sido-reconocida-con-el-certificado-top-employers-espa%C3%B1a-2014&Itemid=1582

http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_efr.asp#.U1zW3fl_s_Y

<http://www.masfamilia.org/>

http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_efr.asp#.U1zW3fl_s_Y

<http://www.masfamilia.org/>

[http://www.ecured.cu/index.php/Triangulaci%C3%B3n_\(Metodolog%C3%ADa\)](http://www.ecured.cu/index.php/Triangulaci%C3%B3n_(Metodolog%C3%ADa))

<http://www.bancopopular/image/logosigeg.jpg> **consultado 8/8/2015**

<https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Nosotros/Vision-y-Mision.aspx>

<http://www.bancopopular/>

<https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Nosotros/Asamblea-de-Trabajadores/Nuevas-Orientaciones-Politicas.aspx>

http://www.aedcr.com/quienes_somos.php

http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Valencia

<http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/conocenos>

<http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/conocenos/uv-cifras-1285853772681.html>

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo3-2007.t1.html#a4

<http://www.uv.es>

<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es>

<http://www.uv.es/uvweb/unidad-igualdad/es>

<http://www.consum.es/>

<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/medios/141201-expansion.com-PremioAedipe.pdf>

<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/notas/150826NdPBalanceCharter1ersemestre2015.pdf>

<http://www.consum.es/conciliacion>

<http://www.consum.es/p-proveedores>

<http://www.consum.es/consumdoc/prensa/notas/150826NdPBalanceCharter1ersemestre2015.pdf>

<http://www.consum.es>

<http://www.consum.es/sostenible-rse>

<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/medios/141201-lavanguardia.com-PremioUniversidad-Sociedad.pdf>

<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/medios/141201-expansion.com-PremioAedipe.pdf>
<http://www.consum.es/consum-doc/prensa/notas/150826NdPBalanceCharter1ersemestre2015.pdf>
<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/genger/newsite2014/about/defin.htm>
<http://www.iidh.ed.cr/>
(consultados todos 30/3/2014)

http://iidh-jurisprudencia.ac.cr/bibliote/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=405&Itemid=54
http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/los_8_objetivos_del_milenio/
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm> consultado 18-4-2014
<http://www.unmujer.migualdad.es/mujer/politicas/madrid.htm>(Instituto de la Mujer, España, Centro de documentación)
<http://www.es.thefreedictionary.com/psique>
<http://www.kornferryinstitute.com/reports-insights/what-women-want-business-survey-executives-and-entrepreneurs>
<http://www.congreso.pucp.edu.pe/altec2011/index.html>ALTEC
<http://www.unwomen.org/es/partnerships/businesses-and-foundations/major-partners>
(consultados todos 2/4/2014).

ANEXOS.-

CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD DE VALENCIA
(Comunidad Valenciana)

A. Datos Generales

Fecha: _____
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____
Años en la organización: _____
Teléfono: _____ e-mail: _____

B. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género en la Organización

1. ¿Cómo inició la Universidad de Valencia el proceso para la aprobación del Plan de Igualdad (Antecedentes)?
2. ¿Cómo influye en la aprobación del Plan de Igualdad la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo, 2007 de España?
3. ¿De dónde viene el apoyo institucional para la aprobación del Plan de Igualdad de la Universidad de Valencia?
4. ¿Por qué la Universidad de Valencia considera importante involucrarse en la implementación del Plan de Igualdad?
5. ¿Cómo logran coordinar las Políticas de Recursos Humanos de la Universidad de Valencia con los procesos de gestión de recursos humanos, de cara al Plan de Igualdad?
6. ¿De cara al Plan de Igualdad, cómo se ha modificado la estructura de la organización?
7. ¿Una vez, que se ha implementado el Plan de Igualdad, qué cambios se han realizado en la gestión de los recursos humanos en la organización?

C. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género y la Performance en la Organización

8. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado en las políticas de Recursos Humanos sobre los resultados de la Universidad?
9. ¿Cuáles obstáculos se han encontrado para la gestión de la igualdad de género en la organización?

Ch. Incentivos y Promoción

10. ¿Cómo se han modificado los sistemas de incentivos para las trabajadoras (administrativas y docentes) a partir de la implementación del Plan en la U.V.?
11. ¿Cómo se han modificado los sistemas de promoción para las trabajadoras (administrativas y docentes) a partir de la implementación del Plan en la U.V.? ¿Cómo lo han hecho?
12. ¿Cómo se han modificado los sistemas de capacitación para las trabajadoras (administrativas y docentes) a partir de la implementación del Plan en la U.V.? ¿Cómo lo han hecho?
13. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo se han modificado las políticas en torno al ingreso de estudiantes en carreras antes consideradas “masculinas”?
14. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad cómo se han modificado las políticas en torno a la visibilización de la presencia de las mujeres (trabajadoras, docentes, estudiantes) en la Universidad de Valencia?

D. Familia y conciliación

15. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad en U.V., cómo ha impactado éste en implementar aspectos de conciliación familiar para las trabajadoras (administrativas y docentes)?

E. Resultados obtenidos

16. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado este logro a las otras universidades (similares a la U.V.)?

17. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad de la U.V., a qué modelo de universidad se aspira? ¿Cuál sería un modelo por seguir?

F. Innovación

18. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cuál conocimiento nuevo se ha logrado para la U.V.?

19. ¿Qué acciones a futuro piensa llevar a cabo la Universidad de Valencia para utilizar ese bagaje de conocimiento logrado a través de la experiencia llevada a cabo con este Plan de Igualdad?

G. Modelo Estratégico

20. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, la U. V. pretende posicionarse como líder en gestar la administración de los recursos humanos en torno a la igualdad y equidad de género, en el ámbito donde se desempeña? ¿Existen otros casos similares en la Comunidad Autónoma Valenciana?

21. ¿Con el logro del Plan de Igualdad, cómo se convierte ese hecho en una ventaja competitiva de la Universidad de Valencia?

CUESTIONARIO
CONSUM
(Comunidad Valenciana)

A. Datos Generales

Fecha: _____
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____
Años en la organización: _____
Teléfono: _____ e-mail: _____

B. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género en la Organización

1. ¿Cómo inició la Cooperativa CONSUM el proceso para la aprobación del Plan de Igualdad (Antecedentes)?
2. ¿Cómo influye en la aprobación del Plan de Igualdad la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo, 2007 de España?
3. ¿De dónde viene el apoyo institucional para la aprobación del Plan de Igualdad de la Cooperativa?
4. ¿Por qué la Cooperativa considera importante involucrarse en la implementación del Plan de Igualdad?
5. ¿Cómo logran coordinar las Políticas de Recursos Humanos de la Cooperativa con los procesos de gestión de recursos humanos, de cara al Plan de Igualdad?
6. ¿De cara al Plan de Igualdad, cómo se ha modificado la estructura de la organización?
7. ¿Una vez, que se ha implementado el Plan de Igualdad, qué cambios se han realizado en la gestión de los recursos humanos en la organización?

C. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género y la Performance en la Organización

8. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado en las políticas de Recursos Humanos sobre los resultados de la Cooperativa?
9. ¿Cuáles obstáculos se han encontrado para la gestión de la igualdad de género en la organización?

Ch. Incentivos y Promoción

10. ¿Cómo se han modificado los sistemas de incentivos para las trabajadoras (administrativas y docentes) a partir de la implementación del Plan en la Cooperativa?
11. ¿Cómo se han modificado los sistemas de promoción para las trabajadoras (y clientas) a partir de la implementación del Plan en la Cooperativa? ¿Cómo lo han hecho?
12. ¿Cómo se han modificado los sistemas de capacitación para las trabajadoras (y clientes) a partir de la implementación del Plan en la Cooperativa? ¿Cómo lo han hecho?
13. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo se han modificado las políticas en torno al ingreso de personas en puestos antes considerados “masculinos”?
14. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad cómo se han modificado las políticas en torno a la visibilización de la presencia de las mujeres (trabajadoras y clientas) en la Cooperativa?

D. Familia y conciliación

15. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad en CONSUM, cómo ha impactado éste en implementar aspectos de conciliación familiar para las trabajadoras?

E. Resultados obtenidos

16. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado este logro a las empresas similares a CONSUM?

17. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, a qué modelo de organización se aspira? ¿Cuál sería un modelo por seguir?

F. Innovación

18. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cuál conocimiento nuevo se ha logrado para la Cooperativa?

19. ¿Qué acciones a futuro piensa llevar a cabo CONSUM para utilizar ese bagaje de conocimiento logrado a través de la experiencia llevada a cabo con este Plan de Igualdad?

G. Modelo Estratégico

20. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, CONSUM pretende posicionarse como líder en gestar la administración de los recursos humanos en torno a la igualdad y equidad de género, en el ámbito donde se desempeña? ¿Existen otros casos similares en la Comunidad Autónoma Valenciana?

21. ¿Con el logro del Plan de Igualdad, cómo se convierte ese hecho en una ventaja competitiva de CONSUM?

CUESTIONARIO
Banco Popular y de Desarrollo Comunal
(Costa Rica)

A. Datos Generales

Fecha: _____
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____
Años en la organización: _____
Teléfono: _____ e-mail: _____

B. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género en la Organización

1. ¿Cómo inició el Banco Popular y de Desarrollo Comunal el proceso para la aprobación del Plan de Igualdad (Antecedentes)?
2. ¿Cómo influye en la aprobación del Plan de Igualdad con la Política de Igualdad y Equidad de Género del 2007 (PIEG)?
3. ¿De dónde viene el apoyo institucional para la aprobación del Plan de Igualdad del Banco?
4. ¿Por qué el Banco considera importante involucrarse en la implementación del Plan de Igualdad?
5. ¿Cómo logran coordinar las Políticas de Recursos Humanos del Banco con los procesos de gestión de recursos humanos, de cara al Plan de Igualdad?
6. ¿De cara al Plan de Igualdad, cómo se ha modificado la estructura de la organización?
7. ¿Una vez, que se ha implementado el Plan de Igualdad, qué cambios se han realizado en la gestión de los recursos humanos en la organización?

C. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género y la Performance en la Organización

8. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado en las políticas de Recursos Humanos sobre los resultados del Banco?
9. ¿Cuáles obstáculos se han encontrado para la gestión de la igualdad de género en la organización?

Ch. Incentivos y Promoción

10. ¿Cómo se han modificado los sistemas de incentivos para las trabajadoras (y clientas) a partir de la implementación del Plan en el Banco?
11. ¿Cómo se han modificado los sistemas de promoción para las trabajadoras a partir de la implementación del Plan en el Banco? ¿Cómo lo han hecho?
12. ¿Cómo se han modificado los sistemas de capacitación para las trabajadoras a partir de la implementación del Plan en el Banco? ¿Cómo lo han hecho?
13. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo se han modificado las políticas en torno al ingreso de personas en puestos antes considerados “masculinos”?
14. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad cómo se han modificado las políticas en torno a la visibilización de la presencia de las mujeres (trabajadoras y clientas) en el Banco?

D. Familia y conciliación

15. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad en el Banco, cómo ha impactado éste en implementar aspectos de conciliación familiar para las trabajadoras?

E. Resultados obtenidos

16. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado este logro a las organizaciones similares al Banco?

17. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, a qué modelo de organización se aspira en el Banco? ¿Cuál sería un modelo por seguir?

F. Innovación

18. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cuál conocimiento nuevo se ha logrado para el Banco?

19. ¿Qué acciones a futuro piensa llevar a cabo el Banco Popular para utilizar ese bagaje de conocimiento logrado a través de la experiencia llevada a cabo con este Plan de Igualdad?

G. Modelo Estratégico

20. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, el Banco Popular pretende posicionarse como líder en gestar la administración de los recursos humanos en torno a la igualdad y equidad de género, en el ámbito donde se desempeña? ¿Existen otros casos similares en el ámbito nacional?

21. ¿Con el logro del Plan de Igualdad, cómo se convierte ese hecho en una ventaja competitiva del Banco Popular?

CUESTIONARIO
Asociación Empresarial para el Desarrollo -AED
(Costa Rica)

A. Datos Generales

Fecha: _____
Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____
Años en la organización: _____
Teléfono: _____ e-mail: _____

B. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género en la Organización

1. ¿Cómo inició la AED el proceso para la aprobación del Plan de Igualdad (Antecedentes)?
2. ¿Cómo influye en la aprobación del Plan de Igualdad con la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género del 2007 (PIEG)?
3. ¿De dónde viene el apoyo institucional para la aprobación de las políticas de Igualdad de la AED?
4. ¿Por qué la AED considera importante involucrarse en la implementación del desarrollo de Planes de Igualdad (y/o certificaciones de igualdad)?
5. ¿Cómo logran coordinar las políticas de igualdad, mediante las asesorías de la AED a las empresas socias, con los procesos de gestión de recursos humanos, para implementar los Planes de Igualdad?
6. ¿De cara al Plan de Igualdad, cómo se han modificado las estructuras de las organizaciones?
7. ¿Una vez, que se ha implementado el Plan de Igualdad, qué cambios se han realizado en la gestión de los recursos humanos en la organización?

C. Sistemas de Igualdad y Equidad de Género y la Performance en la Organización

8. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado en las políticas de Recursos Humanos sobre los resultados de la empresa?
9. ¿Cuáles obstáculos se han encontrado para la gestión de la igualdad de género en la organización?

Ch. Incentivos y Promoción

10. ¿Cómo se han modificado los sistemas de incentivos para las trabajadoras (y clientas) a partir de la implementación del Plan en la organización?
11. ¿Cómo se han modificado los sistemas de promoción para las trabajadoras a partir de la implementación del Plan en la organización? ¿Cómo lo han hecho?
12. ¿Cómo se han modificado los sistemas de capacitación para las trabajadoras a partir de la implementación del Plan en la organización? ¿Cómo lo han hecho?
13. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, cómo se han modificado las políticas en torno al ingreso de personas en puestos antes considerados “masculinos”?
14. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad cómo se han modificado las políticas en torno a la visibilización de la presencia de las mujeres (trabajadoras y clientas) en la organización?

D. Familia y conciliación

15. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad en la organización, cómo ha impactado éste en implementar aspectos de conciliación familiar para las trabajadoras?

E. Resultados obtenidos

16. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cómo ha impactado este logro a las otras organizaciones similares en el ramo?

17. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, a qué modelo de organización se aspira? ¿Cuál sería un modelo por seguir?

F. Innovación

18. ¿Con la implementación del Plan de Igualdad, cuál conocimiento nuevo se ha logrado para la organización?

19. ¿Qué acciones a futuro piensa llevar a cabo la AED para utilizar ese bagaje de conocimiento logrado a través de la experiencia de trabajo con las organizaciones sobre los Planes de Igualdad?

G. Modelo Estratégico

20. ¿A partir de la implementación del Plan de Igualdad, la organización pretende posicionarse como líder en gestar la administración de los recursos humanos en torno a la igualdad y equidad de género, en el ámbito donde se desempeña? ¿Existen otros casos similares en el ámbito nacional?

21. ¿Con el logro del Plan de Igualdad, cómo se convierte ese hecho en una ventaja competitiva de la organización?